

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia menjadi alat yang paling penting bagi kelancaran kegiatan usaha dan manusia merupakan tenaga kerja yang menjadi salah satu faktor berkembangnya suatu perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai kemampuan untuk mengendalikan roda kehidupan dan mempengaruhi kelangsungan hidup dalam organisasi tersebut. Perusahaan dengan kualitas pekerja yang tidak baik maka akan mempengaruhi produktivitas keseluruhan perusahaan. Perusahaan dengan kondisi tersebut harus mampu mengatur seluruh sumber daya manusia yang tersedia untuk keberlanjutan perusahaan dan dapat bersaing dengan pesaingnya.

Saat ini banyak perusahaan-perusahaan baru bermunculan yang mulai menyadari peran sumber daya manusia dan mengikuti perkembangan teknologi yang semakin canggih. Inovasi teknologi yang semakin canggih menjadikan perusahaan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari aspek pengetahuan dan keterampilan pekerja ketika bekerja (Presbitero et al., 2016). Perusahaan tentunya menginginkan karyawan yang sukses dalam memberikan kontribusi terbaiknya.

Persaingan antar perusahaan semakin ketat yang membuat perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (*Human Resources*) yang berkualitas. Perusahaan dengan pekerja yang berkualitas akan lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu keberlangsungan sumber daya manusia karena adanya pekerja yang menjadi hal terpenting perusahaan untuk menjalankan aktivitas perencanaan dan menjadi pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Perusahaan

tanpa adanya pekerja yang berkualitas akan kesulitan untuk mencapai kesuksesan. Salah satu cara perusahaan untuk mencapai kesuksesan yaitu dengan menyediakan pelatihan untuk setiap pekerjanya agar lebih memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan mudah.

Pelatihan merupakan proses dimana seseorang mendapatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan (Robert L.Mathis, 2016:282). Menurut David Stephen dan Susan (2016:180) pelatihan kerja adalah pengalaman belajar yang mengajarkan suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dan juga perilaku baru yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sukses. Perusahaan yang menerapkan pelatihan sebagai prioritas dan dilakukan secara rutin, terstruktur dan tersistematis akan berdampak baik bagi perusahaan. Perusahaan juga akan berkembang pesat sehingga dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan yang didukung oleh pekerja berkualitas.

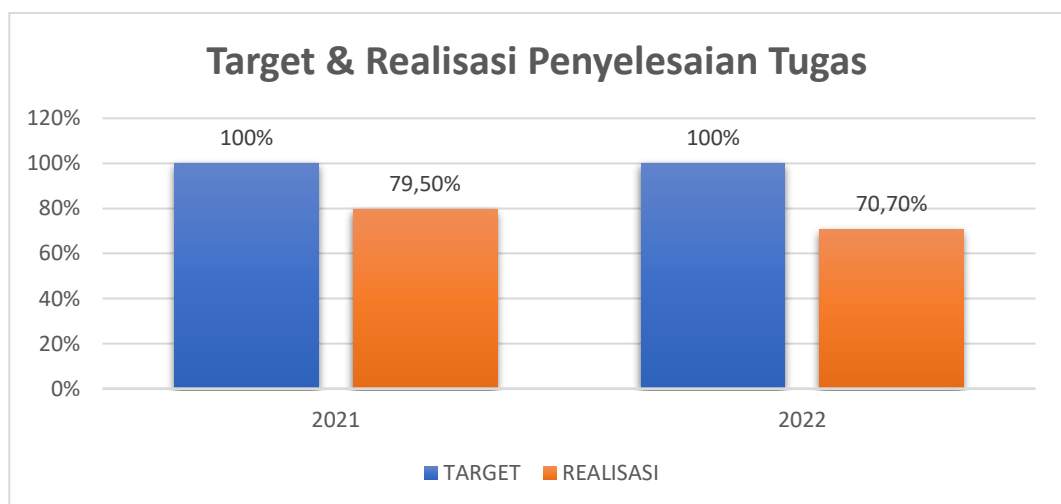
Mencapai tujuan perusahaan tentunya tidak hanya dilakukan dengan cara menyediakan pelatihan saja tetapi juga dengan melihat kompetensi dari masing-masing pekerja. Kompetensi merupakan kemampuan masing-masing manusia yang mampu dihubungkan dengan meningkatnya kinerja oleh kelompok maupun individu (Robert L.Mathis dan John H, 2016:146). Kompetensi harus dimiliki pekerja sebagai wujud aktualisasi diri yang diiringi dengan kewajiban dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Perusahaan yang memiliki pekerja dengan kompetensi rendah akan kurang terampil dalam mengerjakan tugasnya dan kurang mampu beradaptasi dengan baik.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbin, 2016:260). Definisi kinerja karyawan lainnya menurut Griffin dalam Sinambela (2016:481) merupakan salah satu kumpulan dari total kerja yang telah dilakukan oleh masing-masing pekerja. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang kompeten terutama dibidangnya karena menjadi penentu kinerja karyawan dan kemampuan pekerja yang diharapkan. Kinerja karyawan yang baik bagi perusahaan dapat mewujudkan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan menjadi sumber utama untuk kesejahteraan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Tingkat kinerja karyawan yang rendah membuat pekerja tidak mampu untuk mencapai tugas yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur khususnya fungsi *Production and Project* memiliki pekerja yang tidak mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Pekerja yang tidak mampu menyelesaikan tugasnya sesuai target yang telah ditetapkan karena memiliki 2 (dua) masalah yang terjadi yaitu terdapat pembagian tugas yang tidak terstruktur dengan baik oleh atasan ketika terjadi kekosongan posisi yang kemudian tugasnya akan diberikan kepada pekerja dengan diposisi yang sama dan terjadinya masalah diluar kendali pekerja baik secara internal maupun eksternal. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor menurunnya kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator penilaian yang dilakukan untuk menentukan target perusahaan adalah dengan melihat eksplorasi dan produksi yang akan dilakukan. Deskripsi tugas fungsi *Production* adalah mengurus terkait produksi minyak dan gas bumi serta menjaga kehandalan peralatan produksi. Sedangkan tugas *Project* adalah mengurus semua *project-project* untuk mendukung produksi seperti *project* pengeboran sumur minyak dan gas bumi, *project* pengadaan serta pemasangan peralatan baru untuk dilakukannya produksi. Indikator dalam melakukan penilaian tugas adalah keberhasilan pekerja dalam menyelesaikan tugas dengan kendala yang dapat diselesaikan dengan baik. Setelah dilakukan penilaian tugas setiap pekerja dengan berbagai lokasi kerja selanjutnya dimasukkan dalam excel untuk mengetahui realisasi penyelesaian tugas seluruh pekerja. Setelah mendapatkan hasil realisasi penyelesaian tugas seluruh pekerja maka dapat diketahui tingkat kinerja karyawan fungsi *Production and Project*. Berikut ini adalah grafik target dan realisasi 100 pekerja tetap fungsi *Production and Project* terkait penyelesaian tugas pada tahun 2021 dan 2022 :



**Gambar 1. 1 Target dan Realisasi Penyelesaian Tugas 100 Karyawan di *Production & Project***

*Sumber : PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur yang diolah Tahun 2023*

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa 100 pekerja tetap di fungsi *Production and Project* mengalami penurunan penyelesaian tugas sebanyak 8,8% ditahun 2022. Gambar diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2021 pekerja dapat menyelesaikan tugasnya sebanyak 79,5% sedangkan di tahun 2022 mengalami penurunan penyelesaian tugas menjadi 70,7%.

Penurunan penyelesaian tugas tersebut terjadi karena kurangnya pekerja yang mengikuti pelatihan setiap tahun dan tidak ada perkembangan setelah mengikuti pelatihan. Pernyataan tersebut berdasar pada hasil wawancara dengan 10 pekerja dengan lokasi yang berbeda bahwa masalah yang terjadi pada fungsi *Production and Project* adalah sulitnya mengakses sistem pelatihan mulai dari pendaftaran administrasi hingga pelatihan berakhir dan pekerja tetap tidak mampu menyelesaikan tugasnya setelah dilaksanakan pelatihan. Penurunan penyelesaian tugas lainnya terjadi karena memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan di posisinya. Pernyataan tersebut berdasar pada hasil wawancara dengan 10 pekerja dengan lokasi yang berbeda bahwa masalah yang terjadi pada fungsi *Production and Project* adalah ketidaksesuaian penempatan posisi dengan kompetensi yang dimiliki.

Berkaitan dengan hal tersebut peneliti akan melakukan penelitian di fungsi *Production and Project* kepada pekerja yang mendapatkan pelatihan wajib dan kompetensi karyawan sesuai dengan posisinya karena memiliki jumlah pekerja dibagian eksplorasi dan produksi terbanyak serta memiliki masalah di aspek pelatihan kerja serta kompetensi karyawan yang menyebabkan menurunnya kinerja

karyawan. Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk mengangkat masalah ini dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Fungsi *Production And Project* Pada PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Persaingan antar perusahaan semakin ketat yang membuat perusahaan dituntut untuk memiliki kinerja karyawan yang tinggi. Perusahaan dengan kinerja karyawan yang tinggi akan lebih mudah dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga berlaku pada PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur khususnya fungsi *Production and Project* sebagai salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang minyak dan gas bumi di Indonesia. Namun, berdasarkan data target dan realisasi penyelesaian pekerja dari tahun 2021 dan 2022, tepatnya ditunjukkan pada gambar 1.1, terdapat kesenjangan antara target yang diharapkan dengan realisasi yang terjadi dimana pekerja fungsi *Production and Project* mengalami penurunan jumlah penyelesaian tugas yang mengindikasikan adanya kinerja karyawan yang rendah. Penurunan penyelesaian tugas tersebut terjadi karena kurangnya pekerja yang mengikuti pelatihan setiap tahun dan tidak ada perkembangan setelah mengikuti pelatihan yang didasarkan pada hasil wawancara dengan 10 pekerja dengan lokasi yang berbeda. Penurunan penyelesaian tugas lainnya terjadi karena memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan di posisinya yang didasarkan pada hasil wawancara dengan 10 pekerja dengan lokasi yang berbeda. Dengan demikian, masalah yang terdapat pada variabel pelatihan kerja (X1) dan

variabel kompetensi karyawan (X2) menyebabkan masalah pada variabel kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka disusun rincian masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan fungsi *Production And Project* pada PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
2. Apakah kompetensi karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan fungsi *Production And Project* pada PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
3. Apakah pelatihan kerja dan kompetensi karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan fungsi *Production And Project* pada PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah pelatihan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada fungsi *Production and Project* di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
2. Untuk mengetahui apakah kompetensi karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada fungsi *Production and Project* di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
3. Untuk mengetahui apakah pelatihan kerja dan kompetensi karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada fungsi *Production and Project* di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan harus mencakup kegunaan bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Maka dari itu, besar harapan penulis penelitian yang dilakukan dapat bermanfaat bagi banyak pihak, diantaranya:

##### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memperdalam dan mempraktekkan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia. Khususnya mengenai pelatihan kerja, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan yang telah penulis pelajari selama mengikuti kuliah di jurusan Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro.

##### **2. Bagi Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi dan membantu dalam penelitian yang serupa dan dapat memperluas pengetahuan dan wawasan bagi pembaca.

##### **3. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan masukan berharga bagi perusahaan dalam mengevaluasi maupun memperbaiki kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

#### **1.5. Kerangka Teori**

##### **1.5.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan juga masyarakatnya (Afandi, 2018). Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya atau karyawan dalam



perusahaan. Manajemen sumber daya wajib diterapkan di perusahaan besar dan kecil untuk membantu perusahaan semakin berkembang dalam hal kinerja karyawan. Perusahaan tentunya membutuhkan karyawan yang berkualitas dan berkomitmen tinggi ketika bekerja. Kualitas sumber daya manusia melibatkan individu atau kelompok dari sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatannya sesuai pengembangan karier dan komitmen dalam mencapai tujuan.

Menurut Zahera Mega Utama dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dasar & teori (2020) terdapat pembahasan yang mengatakan bahwa “pengadaan tenaga kerja merupakan suatu usaha untuk mendapatkan jenis dan jumlah personalia yang tepat dengan penilaian salah satunya kinerja karyawan”. Kinerja karyawan menurut Afandi (2018:83) merupakan pencapaian hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pekerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Simamora (2017:16) kinerja SDM merupakan prestasi atau hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh SDM persatuan sesuai periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Pendekatan terhadap kinerja sumber daya manusia dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek yaitu *Financial Outcomes* (keuntungan, penjualan dan market share), *Organizational Outcomes* (ukuran output seperti produktivitas, kualitas dan efisiensi) dan *Human Resources – related outcomes* (sikap dan perilaku di antara pekerja seperti kepuasan, komitmen dan keinginan untuk keluar kerja). ini

merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:189) yaitu:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan akan memberikan hasil kerja yang baik.

3. Rancangan Kerja

Perusahaan yang memiliki rancangan pekerjaan akan memudahkan seorang karyawan mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Karakter atau kepribadian yang dimiliki oleh seorang karyawan.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya.

6. Kepemimpinan

Perilaku dari seorang pemimpin untuk mengatur, mengelola bahkan memerintah bawahannya dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Cara seorang pemimpin untuk mengatur bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Kebiasaan atau norma yang berlaku di suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Perasaan puas dan senang ketika menyelesaikan pekerjaannya.

#### 10. Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi di lokasi tempat karyawan kerja.

#### 11. Loyalitas

Bentuk kesetiaan ditempatnya bekerja untuk tetap bekerja dan membela perusahaan.

#### 12. Komitmen

Ikatan karyawan untuk tetap menjalankan peraturan atau kebijakan perusahaan.

#### 13. Disiplin Kerja

Seorang karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan sesuai ketepatan waktu.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas, terdapat beberapa faktor yang dapat dikaitkan dengan variabel pelatihan kerja (X1) yaitu faktor pengetahuan yang didapatkan karena adanya pengalaman ketika bekerja. Faktor lainnya yang dapat dikaitkan dengan variabel kompetensi karyawan (X2) yaitu faktor kemampuan, keahlian dan pengetahuan karena menjadi salah satu aspek terpenting dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki.

### **1.5.2. Kinerja Karyawan**

Menurut Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Definisi kinerja karyawan lainnya menurut Griffin dalam Sinambela (2016:481) merupakan salah satu kumpulan dari

total kerja yang telah dilakukan oleh masing-masing karyawan. Menurut Benardin dan Russel dalam Priansa (2014:270) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan atau kegiatan-kegiatan dalam pekerjaan tertentu dengan periode waktu yang telah ditentukan.

Pengertian kinerja karyawan tidak hanya menggunakan *textbook* tetapi juga menggunakan ahli dalam negeri yaitu menurut Afandi (2018:83) merupakan pencapaian hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pekerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengertian kinerja karyawan lainnya adalah perilaku yang nyata ditampilkan oleh setiap seseorang sebagai prestasi kerja yang telah dihasilkan sesuai dengan peranya dalam perusahaan (Rivai, 2012:309).

Kinerja karyawan tentunya memiliki kriteria menurut Schuler dan Jackson dalam Priansa (2017:49) pada buku manajemen kinerja karyawan yaitu sifat, perilaku dan hasil. Pendekatan terhadap kinerja sumber daya manusia dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek yaitu:

1. *Financial Outcomes* : Keuntungan, penjualan dan market share
2. *Organizational Outcomes* : Ukuran output seperti produktivitas, kualitas dan efisiensi
3. *Human Resources – related outcomes* : sikap dan perilaku di antara pekerja seperti kepuasan, komitmen dan keinginan untuk keluar kerja.

Bukan hanya pendekatan kinerja SDM saja, tetapi juga memiliki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:189) yaitu :

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan akan memberikan hasil kerja yang baik.

3. Rancangan Kerja

Perusahaan yang memiliki rancangan pekerjaan akan memudahkan seorang karyawan mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Karakter atau kepribadian yang dimiliki oleh seorang karyawan.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya.

6. Kepemimpinan

Perilaku dari seorang pemimpin untuk mengatur, mengelola bahkan memerintah bawahannya dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Cara seorang pemimpin untuk mengatur bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Kebiasaan atau norma yang berlaku di suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Perasaan puas dan senang ketika menyelesaikan pekerjaannya.

10. Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi di lokasi tempat pekerja bekerja.

### 11. Loyalitas

Bentuk kesetiaan ditempatnya bekerja untuk tetap bekerja dan membela perusahaan.

### 12. Komitmen

Ikatan karyawan untuk tetap menjalankan peraturan atau kebijakan perusahaan.

### 13. Disiplin Kerja

Seorang karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan sesuai ketepatan waktu.

Berikut ini merupakan beberapa indikator dari kinerja karyawan menurut Afandi (2018:89) yaitu:

#### 1. Kuantitas Hasil Kerja

Segala bentuk satuan ukuran yang berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dapat dinyatakan secara numerik.

#### 2. Kualitas Hasil Kerja

Segala bentuk satuan ukuran yang berkaitan dengan mutu hasil kerja atau kualitas kerja yang dapat dinyatakan secara numerik.

#### 3. Efisiensi dalam Melaksanakan Tugas

Sumber daya yang melakukan tugas dengan bijaksana dan dengan cara yang menghemat biaya.

#### 4. Disiplin Kerja

Mentaati peraturan dan hukum yang berlaku.

#### 5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan hal yang benar tanpa diminta, kemampuan untuk memahami apa yang harus dilakukan terhadap sesuatu di lingkungan, dan kemampuan untuk terus melakukan sesuatu yang berbeda dalam situasi yang semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah telah mencapai tujuan.

7. Kepemimpinan

Suatu proses yang diberikan pemimpin kepada bawahan untuk mempengaruhi atau memberi contoh dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang sulit untuk diterapkan dalam suatu organisasi.

9. Kreativitas

Suatu proses yang melibatkan munculnya gagasan baru.

### **1.5.3. Pelatihan**

Pada saat sedang bekerja tentunya terdapat kesenjangan antara kemampuan pekerja dengan yang dikehendaki oleh perusahaan yang menyebabkan perlunya perusahaan yang mampu menjembatani kesenjangan dengan cara memberikan pelatihan. Istilah pelatihan (*training*) diberikan kepada pekerja pelaksana itu sendiri. Pengertian pelatihan menurut Robert L.Mathis (2016:282) adalah proses dimana seseorang mendapatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan. Menurut David Stephen dan Susan (2016:180) pelatihan kerja adalah pengalaman belajar yang mengajarkan suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dan juga perilaku baru yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan

sukses. Berbeda dengan pendapat menurut Raymond A.Noë (2022:7) bahwa pelatihan adalah upaya dari perusahaan yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan perilaku tentang pekerjaan karyawan.

Pengertian pelatihan menurut para ahli dalam negeri yaitu proses pelatihan yang tidak memakan waktu terlalu lama dengan metode yang jelas dan sistematis serta terorganisir untuk tujuan terbatas pekerja non manajerial yang mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis (Mangkunegara, 2011). Definisi lain dari pelatihan yang dikemukakan oleh Suwanto (2018) adalah perubahan pengetahuan dan keterampilan yang sistematis, terus meningkat dan dimiliki oleh setiap pekerja sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi standar sumber daya manusia yang diinginkan perusahaan.

Pelatihan tidak hanya sekedar pemenuhan kebutuhan karyawan pada saat bekerja tetapi pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan individu agar lebih terlibat dalam perubahan lingkungan dengan skala kecil dan menengah. Menurut Mangkunegara (2013:53) metode pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai cara atau metode yang terdiri dari:

1. *On The Job*

Metode ini informan, mudah, rakis serta observasi sederhana yang dimana karyawan akan mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja.

2. Vestibule atau Balai



Metode ini menggunakan ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pekerja baru yang akan mendapatkan suatu job.

### 3. Demonstrasi atau Contoh

Metode ini akan menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan yang melibatkan penguraian dan memperagakan sesuai dengan contoh-contoh yang tersedia.

### 4. Simulasi

Metode ini menjadi pelengkap atau menjadi metode yang mendekati kondisi nyata karena mampu menciptakan bentuk realitas dari suatu bentuk peristiwa.

### 5. Apprenticenhship

Metode ini menggunakan cara mengembangkan keterampilan yang didasarkan pada metode *on the job* sesuai dengan petunjuk yang diberikan.

### 6. Metode dalam Kelas

Metode yang dilakukan didalam kelas dengan aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan agar lebih mudah dipelajari.

Menurut Sedarmayanti (2017:199) Perusahaan akan menentukan kebutuhan pelatihan setiap pekerjanya dengan pendekatan yang dapat dilaksanakan dengan cara:

#### 1. Analisis Kinerja (*Performance Analysis*)

Pada pendekatan ini akan menganalisis jawaban pertanyaan terkait kinerja jabatan apa yang dibutuhkan seperti titik kritis, tugas yang dilakukan, kemampuan, keterampilan, faktor lain yang berpengaruh, skala prioritas dan juga rekomendasi.

## 2. Analisis Tugas (*Task Analysis*)

Pendekatan ini akan menganalisis jawaban pertanyaan terkait tugas apa yang dibutuhkan seperti tugas yang harus dilakukan, kemampuan, keterampilan yang dibutuhkan, serta skala prioritas untuk merumuskan kurikulum pelatihan.

## 3. Studi Kompetensi (*Competency Study*)

Pendekatan ini akan menganalisis jawaban pertanyaan terkait kompetensi apa yang dibutuhkan seperti kompetensi apa yang harus dimiliki, kemampuan, keterampilan apa yang dibutuhkan, dan skala prioritas untuk merumuskan kurikulum pelatihan.

## 4. Survei Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Survey*)

Pendekatan ini akan menganalisis jawaban pertanyaan terkait kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan seperti kemampuan, keterampilan yang dibutuhkan dan skala prioritas untuk merumuskan kurikulum pelatihan.

Perusahaan yang melakukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan juga pengetahuan pekerjanya tentunya memiliki tujuan lain menurut Mangkunegara (2013:45) yaitu meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan sikap moral dan semangat akan bekerja, meningkatkan kesehatan dan juga keselamatan kerja, menciptakan semangat akan berprestasi, memperbaharui perkembangan pegawai, meningkatkan produktivitas dalam bekerja, meningkatkan ketetapan akan perencanaan sumber daya manusia dan menghindari keusangan.

Pelatihan menurut Sedarmayanti (2017) ada beberapa faktor yang diperhatikan dalam melaksanakan pelatihan yaitu terdapat perbedaan antara individu pekerja,

melihat hubungan dengan jabatan analisisnya, motivasi yang didapatkan setiap pekerja, partisipasi aktif antara individu pekerja, melakukan seleksi peserta penataran, dan terakhir menggunakan metode pelatihan dan pengembangan secara benar. Menurut Mangkunegara (2013:52) terdapat beberapa indikator pelatihan kerja antara lain:

#### 1. Jenis Pelatihan

Pelatihan yang telah dilaksanakan perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja dan etika kerja bagi tenaga manajerial tingkat bawah dan menengah.

#### 2. Tujuan Pelatihan

Tujuan dari pelatihan harus konkret dan dapat diukur, maka dari itu dapat meningkatkan keterampilan kerja dan meningkatkan pemahaman peserta.

#### 3. Materi

Materi pelatihan sangat penting sesuai dengan yang dibutuhkan pekerja saat itu juga dan materi setiap tahunnya akan sama maupun berbeda.

#### 4. Metode

Metode pelatihan yang biasanya digunakan adalah metode orang dewasa (androgogi) dengan teknik partisipatif.

#### 5. Kualifikasi Peserta

Kualifikasi ni berarti pemilihan peserta pelatihan yaitu pekerja perusahaan yang masuk kedalam kualifikasi pelatihan yang ditentukan perusahaan.

### **1.5.4. Kompetensi**

Menurut Robert L.Mathis dan John H (2016:146) menyebutkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan masing-masing manusia yang mampu dihubungkan

dengan meningkatnya kinerja oleh kelompok maupun individu. Mondy dan Joseph (2016:122) berpendapat bahwa kompetensi merupakan kemampuan individu untuk mengatur dan menerapkan pekerjaan, keterampilan, dan kemampuan yang konsisten dari waktu ke waktu untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam situasi kerja yang diperlukan. Berbeda pendapat dengan Raymond A.Noë (2016:341) dimana kompetensi menurutnya adalah seperangkat keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan karakteristik individu yang menjadikan karyawan berhasil dalam melakukan pekerjaannya.

Definisi kompetensi menurut ahli dalam negeri yang berpendapat bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja dan penerapannya dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya mengacu pada persyaratan kerja yang telah ditetapkan (Sutrisno, 2016). Kompetensi menurut Tagala (2018) dapat diartikan sebagai karakteristik dari pembawaan individu yang menghubungkan kriteria terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam bekerja.

Kompetensi akan selalu melibatkan kesenjangan yang mendorong karakteristik tertentu seseorang untuk melakukan sesuatu agar terbentuk hasil. Konsep kompetensi telah diterapkan kedalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia dan yang paling banyak dibidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Menurut Ruky (2003:208) dalam buku manajemen sumber daya manusia mengemukakan manfaat penggunaan kompetensi yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Model kompetensi mampu menjawab dua pertanyaan yang mendasar seperti keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung.

2. Alat seleksi karyawan

Standar penggunaan kompetensi menjadi alat seleksi yang dapat membantu organisasi untuk memilih calon pekerja yang terbaik.

3. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan suatu organisasi “ramping” mewajibkan kita untuk mencari pekerja yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi adanya kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk di mobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi ini digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap adil.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Era perubahan yang sangat cepat menjadikan sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi menjadi cara yang paling mudah dalam mengkomunikasikan nilai-nilai serta hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam bekerja.

Kompetensi itu sendiri memiliki jenis yang dapat diklasifikasikan menurut Palan (2003) yaitu kompetensi inti, fungsi, perilaku dan peran. Menurut Michael (2000:72), kompetensi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti:

1. Keyakinan dan Nilai-Nilai

Keyakinan seseorang tentang dirinya sendiri maupun orang lain yang akan sangat mempengaruhi perilaku seseorang.

2. Keterampilan

Keterampilan, individu akan selalu ditingkatkan kecakapannya untuk kompetensi.

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan keahlian seseorang yang akan mempengaruhi kompetensi.

4. Karakteristik Pribadi

Karakteristik bukan suatu hal yang tidak dapat berubah karena kepribadian akan selalu berubah sepanjang waktu walaupun tidak mudah.

5. Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi kepada pekerjaan bawahan dan juga memberikan pengakuan serta perhatian secara intens sangat berpengaruh positif terhadap motivasi seseorang.

6. Isu Emosional

Hambatan secara emosional yang dapat membatasi penguasaan kompetensi.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran yang kognitif.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi akan mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan proses recruitment, pengambilan keputusan, kebiasaan dan komitmen pada pelatihan dan pengembangan.

Menurut Sutrisno (2019) dalam konsep mencakup indikator dalam beberapa aspek kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yang dimaksud adalah kesadaran pekerja dalam bidang kognitif.

2. Pemahaman (*Understanding*)

Pemahaman akan kedalaman kognitif dan emosional yang telah dimiliki oleh seseorang.

3. Kemampuan (*Skill*)

Kemampuan akan melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan dan tentunya harus dimiliki oleh karyawan.

4. Nilai (*Value*)

Nilai menjadi standart perilaku yang telah diyakini dan berkaitan dengan psikologi seseorang.

5. Sikap (*Attitude*)

Sikap akan menunjukkan suatu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan dari luar.

6. Minat (*Interest*)

Minat akan melihat kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam bekerjanya.

## 1.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki tujuan untuk mendapatkan bahan antara perbandingan dan acuan. Penelitian terdahulu juga digunakan untuk menghindari adanya asumsi mengenai kesamaan dengan penelitian ini. Pada penelitian terdahulu, hasilnya dimasukkan dalam tabel penelitian ini seperti berikut :

**Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dorongan Sebagai Variabel Intervening di PT Pertamina Hulu Energi <i>West Madura Offshore</i>	Rahmad Danial Fauzi, Ahmad Hidayat Sutawidjaya, Maya Maria (2022)	X1 : Pelatihan X2 : Kompensasi Z : Dorongan Y : Kinerja Karyawan	Terdapat hubungan tidak langsung yang menguntungkan dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Pelatihan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Satpam Pt Pertamina Hulu Sanga Sanga Di Muara Badak	Melisa Marini Kolibu, Farida Aryani dan Hendra (2023)	X1 : Pelatihan X2 : Motivasi X3 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Pelatihan, motivasi dan disiplin berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja petugas keamanan di PT. Pertamina Hulu Sanga.
3.	Pengaruh Kompetesi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Patraniaga Cikampek	Kanisa Sri Dewi dan Novian Ekawaty (2022)	X1 : Kompetensi X2 : Kompensasi Y : Kinerja Karyawan	Kompetensi kerja dan kompensasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai PT Pertamina



				Patraniaga Cikampek.
4.	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (PERSERO) <i>Marketing Operation Region VI Balikpapan</i>	Dewusmen Simamora dan B. Mardjono (2015)	X1 : Kompetensi X2 : Kompensasi X3 : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Karyawan	Tidak terbukti adanya hubungan yang signifikan secara parsial antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan
5.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Pada Bagian HR <i>Employee PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau</i>	Flora Oktarina, Marnis dan Suarman (2019)	X1 : Budaya Organisasi X2 : Kompetensi X3 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Refinery Unit II Dumai	Wenny Hariani, B. Isyandi dan Machsini (2015)	X1 : Kompetensi X2 : Pelatihan X3 : Motivasi X4 : Kinerja Karyawan	Kompetensi, pelatihan dan motivasi berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap Kinerja karyawan

## 1.7. Pengaruh antar variabel

### 1.7.1. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil ketika memiliki kinerja karyawan yang berkualitas. Pekerja yang berkualitas didukung oleh perusahaan yang menyediakan

tempat pelatihan yang dibutuhkan pekerja. Harapan perusahaan ketika pekerja telah mendapatkan pelatihan yang memadai yaitu dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktu yang telah ditentukan. Seluruh perusahaan mewajibkan pekerjanya untuk mengikuti pelatihan kerja. Perusahaan yang menggunakan pelatihan sebagai dasar untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sifat karyawan maka akan menjadikan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Pelatihan tidak hanya berlaku kepada pekerja baru saja tetapi juga pekerja yang telah bekerja untuk menambah pengalaman bekerja. Pekerja yang menerapkan hasil pelatihan di dalam kehidupan bekerja akan selalu meningkatkan kualitas kerjanya sehingga menjadi kinerja karyawan yang lebih baik dalam bekerja. Kinerja karyawan yang baik pasti memiliki pekerja yang selalu mengikuti pelatihan wajib dan mengembangkan pengetahuannya setelah mengikuti pelatihan. Hal ini dilakukan oleh PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur yang memberikan pelatihan wajib dan opsional bagi pekerja untuk berpartisipasi.

Terdapat dua penelitian terdahulu yang menjadi penguat bahwa adanya research gap antara pelatihan dan kinerja karyawan. Penelitian pertama dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Satpam PT Pertamina Hulu Sanga Sanga di Muara Badak”, yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh simultan dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian kedua dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dorongan Sebagai Variabel Intervening di PT Pertamina Hulu Energi *West Madura Offshore*” yang

membuktikan bahwa terdapat hubungan tidak langsung yang menguntungkan dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

### **1.7.2. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan yang baik bukan hanya dilihat dari sudut pelatihannya saja tetapi juga dapat dilihat dari sudut kompetensi. Kompetensi sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap pekerja dalam bekerja sesuai dengan pekerjaannya. Perusahaan yang memiliki kompetensi yang baik maka akan memperbaiki kinerja karyawan yang buruk karena didalam kompetensi mempelajari berbagai aspek. Kompetensi menjadikan pekerja lebih mengerti dalam menghadapi masalah yang terjadi karena telah memiliki banyak pengalaman. PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur tentunya menyediakan wadah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pekerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan agar lebih mudah. Pekerja dengan kinerja karyawan yang rendah maka harus mendapatkan kompetensi yang bertujuan untuk mengasah kemampuan pengetahuan yang dimiliki maupun tidak. Pekerja dengan kinerja karyawan yang tinggi maka juga akan mendapatkan kompetensi atau bahkan membantu pekerja lain dalam bekerja. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh dalam memperbaiki kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Terdapat dua penelitian terdahulu yang menjadi penguat bahwa adanya research gap pengaruh antara kompetensi karyawan dan kinerja karyawan yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Karyawan PT Pertamina Patraniaga Cikampek” yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara

simultan antara variabel kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian kedua dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina (PERSERO) *Marketing Operataion* Region VI Balikpapan” yang membuktikan bahwa kompetensi karyawan tidak terbukti adanya hubungan yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

### **1.7.3. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan dan kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan. Perusahaan tentunya menginginkan karyawan memiliki kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan yang baik maka pekerja memanfaatkan dan menerapkan hasil dari pelatihan kerja dan kompetensi karyawan dengan baik kedalam cara bekerja, sehingga membuat pekerja dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan target perusahaan. Pada saat perusahaan memiliki kinerja karyawan yang rendah, maka harus melakukan evaluasi apa yang sebenarnya terjadi baik dari pelatihan, kompetensi maupun dari pribadi pekerjanya. Pekerja dengan kinerja karyawan yang baik dalam bekerja ketika mendapatkan masalah maka dia akan lebih mudah dalam menyelesaikan masalah tersebut karena telah memiliki banyak pengalaman dalam menghadapi masalah.

Terdapat penelitian terdahulu yang menjadi penguat bahwa adanya pengaruh antara pelatihan kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina Refinery Unit II Dumai” yang membuktikan bahwa pelatihan kerja

dan kompetensi karyawan berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

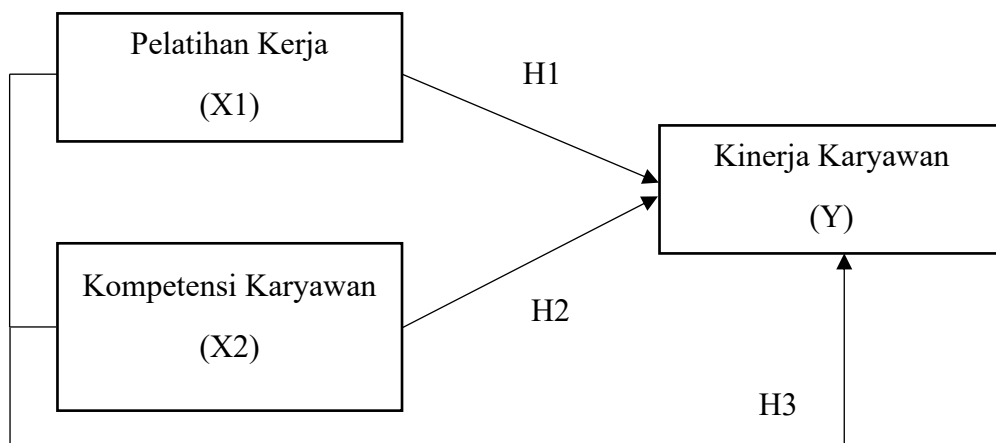
### 1.8. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian disajikan sebagai pertanyaan (Sugiyono, 2010:93). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan teori di kerangka teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H.1: Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan fungsi *Production and Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur

H.2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan fungsi *Production and Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur

H.3: Pelatihan kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan fungsi *Production and Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur



**Gambar 1. 2 Kerangka Penelitian Teoritis**

## **1.9. Definisi Konsep**

Definisi konsep adalah rangkaian konsep yang dianggap sebagai definisi, yang masih berupa konsep dan maknanya masih sangat abstrak, meskipun maknanya dapat dipahami (Azwar, 2007).

### **1.9.1. Pelatihan**

Pelatihan menurut Mangkunegara (2011) adalah proses pelatihan yang tidak memakan waktu terlalu lama dengan metode yang jelas dan sistematis serta terorganisir untuk tujuan terbatas pekerja non manajerial yang mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis.

### **1.9.2. Kompetensi**

Kompetensi menurut Sutrisno (2016) adalah suatu kemampuan yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja dan penerapannya dalam pelaksanaan tugas mengacu pada persyaratan kerja yang telah ditetapkan.

### **1.9.3. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan menurut Afandi (2018:83) merupakan pencapaian hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pekerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 1.10. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah atribut, sifat atau nilai-nilai dari suatu objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang dirancang peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015).

### 1.10.1. Pelatihan Kerja

**Tabel 1. 2 Indikator dan Item Pelatihan Kerja**

Nama Ahli	Indikator	Item
Mangkunegara (2013:62)	• Jenis Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> mendapatkan jenis pelatihan sesuai kebutuhan.</li> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> mendapatkan jenis pelatihan setiap tahun sama.</li> </ul>
	• Tujuan Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> mampu menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> menjadikan pelatihan sebagai motivasi bekerja.</li> </ul>
	• Materi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> mendapatkan materi pelatihan sesuai kebutuhan.</li> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> mendapatkan materi pelatihan mudah dipahami.</li> </ul>
	• Metode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> mendapatkan metode pelatihan sesuai topik yang dibahas.</li> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> mendapatkan pelaksanaan pelatihan tepat waktu.</li> </ul>
	• Kualifikasi Peserta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> mengikuti peserta pelatihan sesuai posisi.</li> <li>• Pekerja divisi <i>Production and Project</i> melakukan syarat pendaftaran pelatihan.</li> </ul>

### 1.10.2. Kompetensi Karyawan

**Tabel 1. 3 Indikator dan Item Kompetensi Karyawan**

Nama Ahli	Indikator	Item
Sutrisno (2017)	• Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )	• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> mempunyai pengetahuan bidang pekerjaan
		• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
	• Pemahaman ( <i>Understanding</i> )	• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> memahami tugas dan tanggung jawabnya.
		• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> memahami teori di gunakan.
	• Kemampuan ( <i>Skill</i> )	• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> mendapatkan penempatan sesuai kemampuan.
		• Kemampuan pekerja fungsi <i>Production and Project</i> dalam mengerjakan tugas.
		• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> mampu menyelesaikan masalah
	• Nilai ( <i>Value</i> )	• Nilai yang dimiliki pekerja fungsi <i>Production and Project</i> dengan nilai perusahaan.
		• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> memahami nilai <b>AKHLAK</b> .
	• Sikap ( <i>Attitude</i> )	• Sikap pekerja fungsi <i>Production and Project</i> ketika bekerja.
• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> merespon baik kepada rekan kerja.		
• Minat ( <i>Interest</i> )	• Minat dan bakat pekerja fungsi <i>Production and Project</i> ketika bekerja.	
	• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> mengembangkan karir dimasa depan.	



### 1.10.3. Kinerja Karyawan

**Tabel 1. 4 Indikator dan Item Kinerja Karyawan**

Nama Ahli	Indikator	Item
Afandi (2018:89)	• Kuantitas Hasil Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> mampu mengerjakan tugas tepat waktu.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> melakukan pekerjaan sesuai target.</li> </ul>
	• Kualitas Hasil Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat konsistensi pekerja fungsi <i>Production and Project</i> terhadap pekerjaan</li> <li>• Pengetahuan pekerja fungsi <i>Production and Project</i> dalam menjaga kualitas hasil kerja.</li> </ul>
	• Efisiensi dalam Melaksanakan Tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> melaksanakan tugas tepat secara efisien.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> tidak terjadi kendala ketika melaksanakan tugas.</li> </ul>
	• Disiplin Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> hadir tepat waktu.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> berpenampilan baik ketika bekerja.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> mentaati peraturan perusahaan.</li> </ul>
	• Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> melakukan pekerjaan tanpa perintah atasan.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> mengerjakan tugas rekan kerja yang tidak hadir.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> menyadari kesalahan sebelum diperingati atasan.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> memperbaiki kesalahan sebelum diperingati atasan.</li> </ul>

• Ketelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingat ketelitian pekerja fungsi <i>Production and Project</i> ketika menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> teliti agar tidak terdapat kesalahan ketika bekerja.</li> </ul>
• Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepercayaan pekerja fungsi <i>Production and Project</i> kepada pimpinan.</li> <li>• Pekerja fungsi <i>Production and Project</i> memperhatikan komunikasi pimpinan mengenai pekerjaan.</li> </ul>
• Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan kejujuran pekerja fungsi <i>Production and Project</i> ketika bekerja.</li> <li>• Penerapan kejujuran pekerja fungsi <i>Production and Project</i> ketika melaksanakan tugas.</li> </ul>
• Kreativitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Munculnya pemikiran ide pekerja fungsi <i>Production and Project</i>.</li> <li>• Keyakinan pekerja fungsi <i>Production and Project</i> ketika bekerja akan berhasil.</li> </ul>

## 1.11. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah metode ilmiah untuk memperoleh informasi data yang bertujuan untuk mendeskripsikan, membuktikan, mengembangkan dan menemukan pengetahuan, teori untuk memahami dan memecahkan masalah dalam kehidupan manusia yang diharapkan (Sugiyono, 2016:2).

### 1.11.1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian dari penelitian ini adalah eksplanatori (*explanatory research*).

Menurut Ngatno (2015:15) tipe penelitian eksplanatori adalah penelitian yang

memiliki maksud untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel dengan cara menguji hipotesis.

### **1.11.2. Populasi**

Populasi adalah wilayah umum yang terdiri dari objek atau subjek yang menunjukkan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti, yang kemudian menarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:61). Sehingga populasi tidak hanya terdiri dari orang tetapi juga jumlah objek atau subjek, karakteristik atau sifat dari objek dan subjek yang akan diteliti. Populasi penelitian ini adalah 100 pekerja tetap dengan jabatan yang berbeda pada fungsi *Production and Project* diseluruh lokasi kerja PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur Zona 10 atau yang sering disebut dengan sensus. Metode sensus merupakan teknik yang mengambil satu kelompok populasi sebagai alat pengumpulan data.

### **1.11.3. Jenis dan Sumber Data**

#### **1.11.3.1. Jenis Data**

Data kuantitatif merupakan metode penelitian berdasarkan filosofi positivisme yang digunakan untuk mempelajari populasi dan sampel (Sugiyono, 2012). Data kuantitatif berupa data yang dapat diukur, diberi nilai numerik (angka) dan dapat dihitung. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang meliputi informasi tentang data penilaian kinerja karyawan, jumlah pekerja, serta hasil survei yang masih dipelajari oleh peneliti.

#### **1.11.3.2. Sumber Data**

- a. Data Primer

Definisi data primer adalah sumber data penelitian yang diambil langsung dari sumber aslinya. Data primer diperoleh untuk menjawab pertanyaan penelitian yang tersedia. Data primer ini didapatkan dari anggapan atas pertanyaan peneliti kepada pekerja di fungsi *Production and Project*.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh oleh peneliti melalui orang lain ataupun lewat dokumen dan secara tidak langsung. Data sekunder untuk penelitian ini diperoleh dari studi pustaka berupa buku, jurnal, dokumen perusahaan dan literatur lainnya untuk melengkapi data primer.

#### **1.11.4. Skala Pengukuran**

Skala pengukuran menurut Sugiyono (2016:92) adalah metode yang berfungsi sebagai acuan untuk menentukan panjang dan pendeknya interval pengukuran pada alat ukur yang menghasilkan data kuantitatif, sehingga pada saat menggunakan alat ukur dalam pengukuran dapat diperoleh data kuantitatifnya. Skala pengukuran yang digunakan peneliti antara lain:

- a. Skor 5 bermakna sangat setuju, sangat mendukung, sangat positif dan selalu.
- b. Skor 4 bermakna setuju, mendukung, sering dan positif.
- c. Skor 3 bermakna ragu-ragu, netral dan kadang-kadang.
- d. Skor 2 bermakna tidak setuju, tidak mendukung, jarang dan negatif.
- e. Skor 1 bermakna sangat tidak setuju, sangat tidak mendukung, tidak pernah dan sangat negatif.

#### **1.11.5. Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan serangkaian pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dapat dijawab. Menurut KBBI kuesioner adalah alat survei atau penelitian yang terdiri dari pertanyaan tertulis yang dirancang untuk meminta tanggapan dari kelompok terpilih melalui wawancara tatap muka atau melalui pos.

2. Observasi

Observasi adalah sebuah pengamatan terhadap suatu proses untuk tujuan observasi, yang meliputi pengenalan fenomena berdasarkan pengetahuan dan ide yang telah diketahui, untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk penelitian selanjutnya. Menurut KBBI, observasi adalah penyelidikan secara cermat atau menyeluruh.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses membuat, mengumpulkan, dan menyimpan informasi dalam bentuk tertulis, visual atau audio untuk referensi di masa yang akan datang. Menurut KBBI, dokumentasi merupakan proses pengumpulan, pemilihan, pengelolaan dan penyimpanan informasi dalam bidang informasi.

#### **1.11.6. Teknik Pengolahan Data**

Pengolahan data dalam penelitian ini melibatkan beberapa langkah dasar menurut Santoso dan Tjiptono (2001). Langkah-langkah analisis data untuk penelitian ini meliputi sebagai berikut:

1. Proses Editing

Sebelum data dapat diproses, penting untuk memeriksa keakuratan data. Pada fase ini, informasi yang dikumpulkan oleh survei harus melalui pengecekan dan perbaikan data. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa data yang dianalisis benar dan lengkap.

## 2. Proses Kode (*Coding*)

Pengkodean melibatkan pemberian kode khusus untuk berbagai jenis jawaban kuesioner yang dikelompokkan ke dalam kategori serupa. Tujuan dari pengkodean ini adalah untuk memudahkan pengelompokkan dan interpretasi data. Klasifikasi jawaban menurut kategori (kode) penting untuk mengubah data kualitatif menjadi data numerik.

## 3. Proses Penilaian (*Skoring*)

Dalam proses penilaian, skor jawaban responden ditentukan dengan membuat klasifikasi dan kategori yang sesuai berdasarkan asumsi atau pendapat yang disajikan dalam kuesioner.

## 4. Tabulasi (*Tabulating*)

Tabulasi melibatkan penyajian data yang diperoleh dalam bentuk tabel agar pembaca dapat melihat dengan jelas hasil penelitian. Setelah tahap tabulasi selesai, data dapat diolah menggunakan perangkat lunak pengolah data seperti SPSS.

Bantuan langkah-langkah tersebut, informasi yang terkumpul dapat diolah dan dianalisis secara efektif untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian.

### **1.11.7. Teknik Analisis Data**

Penelitian analisis data umumnya terdapat dibagi menjadi dua metode yaitu analisis statistik dan analisis non-statistik. Analisis statistik sering digunakan dalam penelitian kuantitatif. Analisis kuantitatif adalah metode penelitian berdasarkan filosofi positivisme, yang digunakan untuk mempelajari populasi dan sampel (Sugiyono, 2012). Metode analisis ini diterapkan pada data yang didapat dari tanggapan survei dan digunakan untuk menganalisis data dalam bentuk numerik. Cara untuk memudahkan analisis yaitu data harus diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel khusus dan program analisis seperti SPSS yang dapat digunakan. SPSS adalah perangkat lunak untuk menganalisis data dan menjalankan perangkat lunak statistik parametrik dan non-parametrik dengan antarmuka berbasis *Windows* SPSS yang digunakan dalam versi IBM SPSS 25.

### **1.11.8. Uji Validitas dan Reabilitas**

#### **1.11.8.1. Uji Validitas**

Uji validitas adalah uji yang menunjukkan seberapa baik alat ukur yang digunakan untuk mengukur itu (Sunyoto, 2011:72). Penelitian validitas ini menunjukkan tingkat akurasi instrumen penelitian relatif terhadap isi sebenarnya yang akan diukur. Berikut ini adalah cara menentukan suatu survey:

- a. Dianggap valid jika pertanyaan dalam kuesioner memiliki nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel.
- b. Dianggap tidak valid jika pertanyaan dalam kuesioner memiliki  $r$  hitung  $< r$  tabel.

### **1.11.8.2. Uji Reliabilitas**

Uji reabilitas menurut Sunyoto (2011:67) merupakan alat untuk mengukur indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu penelitian dianggap reliabel jika jawaban karyawan terhadap pertanyaan selalu konsisten. SPSS memudahkan untuk mengukur realibilitas yang dapat dipercaya dengan melakukan:

- a. Uji statistik dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* > 0,60.
- b. Uji statistik dikatakan tidak reliabel jika *Cronbach Alpha* < 0,60.

### **1.11.9. Uji Asumsi Klasik**

#### **1.11.9.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas ini akan menguji apakah terdapat variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal dalam model regresi (Ghozali, 2018:161). Uji ini dapat dianggap baik jika memiliki data variabel bebas dan variabel terikat yang mendekati normal atau normal sama sekali. Berikut ini adalah ketentuan analisis:

- a. Variabel bebas atau terikat berdistribusi normal jika nilai Sig > 0,05.
- b. Variabel bebas atau terikat berdistribusi tidak normal jika nilai Sig < 0,05.

#### **1.11.9.2. Uji Linearitas**

Suatu uji atau analisis yang dilakukan dalam penelitian harus berpedoman pada dasar pengambilan keputusan yang jelas. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- a. Jika nilai *Deviation From Linearity* Sig. > 0,05, maka terdapat hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.



- b. Jika nilai *Deviation From Linearity Sig.*  $< 0,05$ , maka tidak terdapat hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

#### **1.11.9.3. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2018:107) yang memiliki tujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi (hubungan kuat) antar variabel bebas atau variabel independen. Berikut ini adalah pedoman keputusan berdasarkan dengan nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*) :

- a. Jika nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan VIF  $< 10,00$  maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.
- b. Jika nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  dan VIF  $> 10,00$  maka artinya terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

#### **1.11.9.4. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas menurut Ghozali (2018:137) adalah bagian dari uji asumsi klasik dalam analisis regresi yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* (variasi). Berikut ini pengambilan keputusan dari uji tersebut:

- a. Jika nilai signifikansi (Sig.)  $> 0,05$  maka kesimpulannya adalah tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi
- b. Jika nilai signifikansi (Sig.)  $< 0,05$  maka kesimpulannya adalah terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

### 1.11.10. Analisis Regresi Linear

#### 1.11.10.1. Analisis Regresi Linear Sederhana

Regresi linear (*linear regression*) merupakan teknik yang digunakan untuk membangun model hubungan antara variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen. Ketika hanya satu variabel independen yang digunakan dalam model, teknik ini disebut sebagai regresi linear sederhana. Rumus persamaan regresi linear sederhana yaitu:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi memberikan nilai kenaikan atau penurunan variabel dependen berdasarkan variabel independen

X = Variabel Bebas (Pelatihan Kerja dan Kompetensi Karyawan)

#### 1.11.10.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda (*multiple linear regression*) merupakan model regresi linear dengan satu variabel dependen kontinu dan k (dua atau lebih) variabel independen kontinu atau kategorikal. Rumus persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)

$a$  = Konstanta (bilangan tetap)

$b_1$  = Regresi  $X_1$  terhadap  $Y$

$b_2$  = Koefisien regresi  $X_2$  terhadap  $Y$

$X_1, X_2$  = Variabel Independen (Pelatihan Kerja dan Kompetensi Karyawan)

#### 1.11.11. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi ( $r$ ) adalah nilai yang mengukur derajat keeratan hubungan antara dua variabel atau koefisien yang mengukur kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen (Ghozali, 2018:95). Klasifikasinya dari koefisien korelasi dijabarkan seperti berikut:

- a. Interval korelasi 0,00 – 0,199 berarti terdapat hubungan yang sangat lemah.
- b. Interval korelasi 0,20 – 0,399 berarti terdapat hubungan yang lemah.
- c. Interval korelasi 0,40 – 0,599 berarti terdapat hubungan yang cukup.
- d. Interval korelasi 0,60 – 0,799 berarti terdapat hubungan yang kuat.
- e. Interval korelasi 0,80 – 1,00 berarti terdapat hubungan yang sangat kuat

#### 1.11.12. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi menurut Ghozali (2018:97) menyebutkan seberapa besar pengaruh atau kontribusi nilai suatu variabel (variabel  $X$ ) terhadap naik atau turunnya (variasi) nilai variabel lainnya (variabel  $Y$ ). Koefisien determinasi ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD = ( r )^2 \times 100\%$$

Penjelasan :

KD = koefisien determinasi

$r$  = koefisien korelasi

Nilai koefisien penentu  $r^2$  ini terletak antara 0 dan +1.

### 1.11.13. Uji Signifikan

#### 1.11.13.1. Uji Signifikan (Uji t)

Pada dasarnya uji t statistik menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variabel penjelas saja dapat menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2018:98).

Hasil regresi dilakukan dengan tingkat kepercayaan sebanyak 95% atau tingkat kesalahan 5%. Nilai t dari hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan hasil dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel pelatihan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_a : \beta \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel pelatihan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_0 : \beta_1 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel kompetensi karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel kompetensi karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Menentukan nilai t tabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$df = n - k$$

Menggunakan tingkat keyakinan interval dengan  $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ .

3. Membandingkan t hitung dan t tabel

- a. Apabila  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel terikat terhadap variabel bebas.
- b. Apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh antara variabel terikat terhadap variabel bebas.



**Gambar 1.3 Kurva Uji t**

### 1.11.13.2. Uji Signifikan (Uji F)

Pada dasarnya uji F menurut Ghozali (2018:98) adalah menguji apakah variabel bebas (pelatihan kerja dan kompetensi karyawan) secara simultan sekaligus mampu menjelaskan variabel terikat (kinerja karyawan). Berikut ini rumus untuk menghitung uji F:

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

F = F hitung yang kemudian dibandingkan dengan F tabel

R = Koefisien korelasi berganda

n = Jumlah Sampel

k = Jumlah variabel independen

Perbandingan antara nilai F yang dihitung dengan nilai F dalam tabel digunakan untuk membuat keputusan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel pelatihan kerja (X1) dan Kompetensi Karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_a : \beta \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel pelatihan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Menentukan nilai F tabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$df 1 = k - 1$$

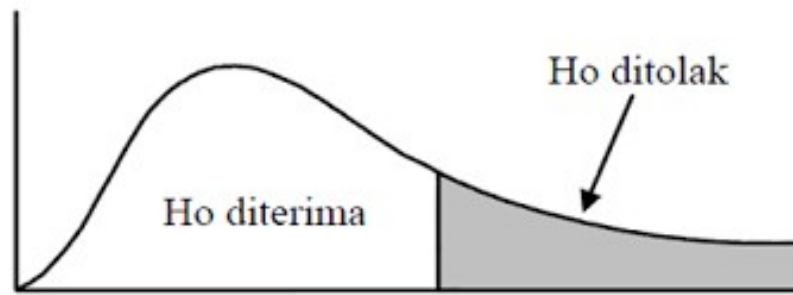
$$df 2 = n - k$$

Menggunakan tingkat keyakinan interval dengan signifikan = 0,05 atau sangat signifikan 5%.

3. Membandingkan F hitung dan F tabel

- a. Jika nilai F hitung  $<$  F tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh antara pelatihan kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

- b. Jika nilai F hitung  $>$  F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh antara pelatihan kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 1. 4 Kurva Uji F**