

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara kinerja merupakan hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (8). Sedangkan menurut Wibowo kinerja adalah implementasi dari kompetensi, motivasi, dan peran seseorang dalam mencapai tujuan organisasi (9). Sementara Mathis dan Jackson menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi (10). Dengan demikian, kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana seseorang mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi, baik dari aspek hasil kerja maupun perilaku dalam proses kerja.

2.1.2 Tujuan Kinerja

Menurut Mangkunegara dan Wibowo pengelolaan dan penilaian kinerja bertujuan untuk (8,9):

1. Mengetahui tingkat pencapaian kerja karyawan dibandingkan dengan target atau standar yang telah ditentukan.
2. Menjadi dasar pemberian penghargaan atau kompensasi bagi karyawan yang berprestasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan agar kemampuan karyawan terus meningkat.
4. Meningkatkan motivasi dan tanggung jawab kerja melalui umpan balik terhadap hasil kinerja.

5. Mendukung pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, mutasi, atau evaluasi efektivitas organisasi.

Tujuan-tujuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berfungsi sebagai ukuran hasil kerja, tetapi juga sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

2.1.3 Aspek yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara dan Wibowo terdapat beberapa aspek yang memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, antara lain (8,9):

1. Kompetensi Individu

Kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan menentukan efektivitas pelaksanaan tugas.

2. Motivasi dan Disiplin Kerja

Motivasi menjadi pendorong utama semangat kerja, sementara disiplin menunjukkan tanggung jawab terhadap peraturan organisasi.

3. Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman serta gaya kepemimpinan yang partisipatif akan meningkatkan semangat dan produktivitas kerja.

4. Sistem Penghargaan (*Reward System*)

Pemberian penghargaan yang adil dan proporsional akan mendorong karyawan mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.

5. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Program pelatihan yang berkesinambungan membantu memperbarui kemampuan dan menyesuaikan karyawan dengan tuntutan pekerjaan.

2.1.4 Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara indikator kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa dimensi berikut (8):

1. Kualitas Hasil Kerja

Menunjukkan tingkat ketepatan, kerapian, dan kesesuaian hasil dengan standar yang ditetapkan organisasi.

2. Kuantitas Hasil Kerja

Menggambarkan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan karyawan dalam periode tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Menurut Noe pelatihan adalah upaya terencana (*planned effort*) yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu dalam melaksanakan pekerjaan saat ini (11).

Sementara itu, Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa pelatihan berfungsi untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi (10). Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga berperan penting dalam membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja dan teknologi.

2.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson pelatihan memiliki beberapa tujuan utama, yaitu (10):

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja karyawan.
2. Menyesuaikan keterampilan karyawan dengan perkembangan teknologi dan prosedur kerja.
3. Mengembangkan potensi individu agar siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.
4. Menurunkan tingkat kesalahan kerja dan meningkatkan efisiensi.
5. Membentuk sikap kerja yang positif terhadap organisasi.

2.2.3 Indikator Pelatihan

Mathis dan Jackson mengemukakan bahwa pelatihan yang efektif dapat diukur melalui beberapa indikator berikut (10):

1. **Tujuan pelatihan yang jelas**, yaitu sasaran pelatihan ditentukan dengan spesifik dan terukur.
2. **Materi pelatihan sesuai kebutuhan**, yaitu isi pelatihan relevan dengan bidang kerja peserta.
3. **Metode pelatihan efektif**, seperti ceramah, simulasi, *on-the-job training*, dan e-learning.
4. **Kompetensi pelatih**, mencakup kemampuan, pengalaman, dan penguasaan materi.
5. **Evaluasi hasil pelatihan**, untuk menilai sejauh mana pelatihan mencapai tujuannya.

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Menurut Spencer kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaan atau situasi tertentu (12). Karakteristik tersebut mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, serta keterampilan yang digunakan untuk mencapai hasil yang unggul.

Sementara itu, Wibowo mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk mengintegrasikan aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotor (keterampilan) guna menghasilkan kinerja optimal dalam pekerjaannya (9). Dengan demikian, kompetensi tidak hanya mencerminkan apa yang diketahui seseorang, tetapi juga bagaimana ia menerapkannya dalam konteks kerja nyata.

2.3.2 Tujuan Kompetensi

Menurut Hutapea & Thoha tujuan pengembangan kompetensi antara lain adalah (13):

1. Menjamin karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
2. Meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu.
3. Menjadi dasar dalam pengembangan karier dan perencanaan sumber daya manusia.
4. Mendorong terciptanya standar kinerja yang jelas dan terukur.
5. Membentuk perilaku kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil.

2.3.3 Aspek yang Mempengaruhi Kompetensi

Beberapa aspek yang memengaruhi tingkat kompetensi seseorang menurut Wibowo dan Spencer meliputi (9,12):

1. Latar belakang pendidikan, yaitu tingkat pendidikan formal yang memberikan dasar pengetahuan teoritis bagi individu.
2. Pengalaman kerja, yaitu lamanya dan keragaman pengalaman yang memperkaya kemampuan praktis seseorang.
3. Program pelatihan, yang berfungsi memperbarui dan meningkatkan keterampilan serta pengetahuan kerja.
4. Lingkungan kerja dan budaya organisasi, yang dapat mendukung atau menghambat penerapan kompetensi individu.
5. Motivasi dan komitmen individu, yang mendorong seseorang untuk terus mengembangkan kemampuan dirinya.

2.3.4 Indikator Kompetensi

Menurut Spencer kompetensi terdiri atas beberapa indikator utama, yaitu (12):

1. **Pengetahuan (*Knowledge*)**, penguasaan informasi teknis dan konseptual yang relevan dengan pekerjaan.
2. **Keterampilan (*Skill*)**, kemampuan melakukan tugas secara efektif melalui latihan dan pengalaman.
3. **Sikap dan perilaku (*Attitude*)**, kesiapan mental dan pola perilaku dalam bekerja sama, berkomunikasi, serta memecahkan masalah.
4. **Motif kerja (*Motives*)**, dorongan internal yang menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan tertentu.
5. **Nilai pribadi atau sifat (*Traits*)**, karakteristik kepribadian yang relatif stabil dan memengaruhi cara seseorang bertindak di tempat kerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi dasar penting untuk memahami pengaruh pelatihan, kompetensi, dan faktor lain terhadap kinerja karyawan. Studi-studi tersebut memberikan gambaran metode dan temuan yang relevan, sehingga membantu memperkuat kerangka teori dan analisis dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
1.	Nama Peneliti	Muhammad Nawal Hamid, Mohammad Benny Alexandri, Margo Purnomo (2024)
	Judul Penelitian	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi sebagai Variabel Mediasi
	Variabel	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), Kinerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Kuantitatif, kuesioner, SEM-PLS
	Hasil Penelitian	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi dan kinerja; kompetensi memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja.
2.	Nama Peneliti	Muslim Feryanto, Rita Yuni Mulyanti, & Abdul Mukti Soma (2025)
	Judul Penelitian	The Influence of Training on Employee Performance through Competence as an Intervening Variable
	Variabel	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), Kinerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Survei, kuesioner, analisis SEM-PLS
	Hasil Penelitian	Pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga berperan sebagai variabel mediasi penuh antara pelatihan dan kinerja.
3.	Nama Peneliti	Nurlaila & Abdul Hamid (2019)
	Judul Penelitian	Pengaruh Pelatihan dan Pemberdayaan terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru di UPTD-PK Dewantara
	Variabel	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), Kinerja (Y)

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
	Teknik dan Alat Analisis	Kuesioner, Analisis Jalur (Path Analysis) dengan SPSS
	Hasil Penelitian	Pelatihan dan pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Pelatihan, pemberdayaan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi terbukti memediasi secara penuh hubungan antara pelatihan dan kinerja guru.
4.	Nama Peneliti	Nawal Balqis, Ilzar Daud, Efa Irdhayanti, M. Irfani Hendri, & Dody Pratama Marumpe (2025)
	Judul Penelitian	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Diri terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Mediasi di BPSDM Provinsi Kalimantan Barat
	Variabel	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), Kinerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Kuesioner, Structural Equation Modeling (SEM) dengan SmartPLS dan analisis bootstrapping
	Hasil Penelitian	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Kompetensi dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji mediasi menunjukkan bahwa kompetensi memediasi secara signifikan hubungan antara pelatihan dan kinerja, serta antara pengembangan dan kinerja karyawan. Dengan demikian, pelatihan meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui kompetensi.
5.	Nama Peneliti	Rizki Shalahudin (2025)
	Judul Penelitian	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi sebagai Variabel Mediasi
	Variabel	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), Kinerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Kuantitatif, kuesioner, Analisis Jalur (Path Analysis)
	Hasil Penelitian	Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kompetensi; kompetensi secara signifikan memediasi hubungan pelatihan dan kinerja karyawan.
6.	Nama Peneliti	Pangestika, P., Daud, I., Juniwati, J., Fauzan, R., & Fitriana, A. (2023)

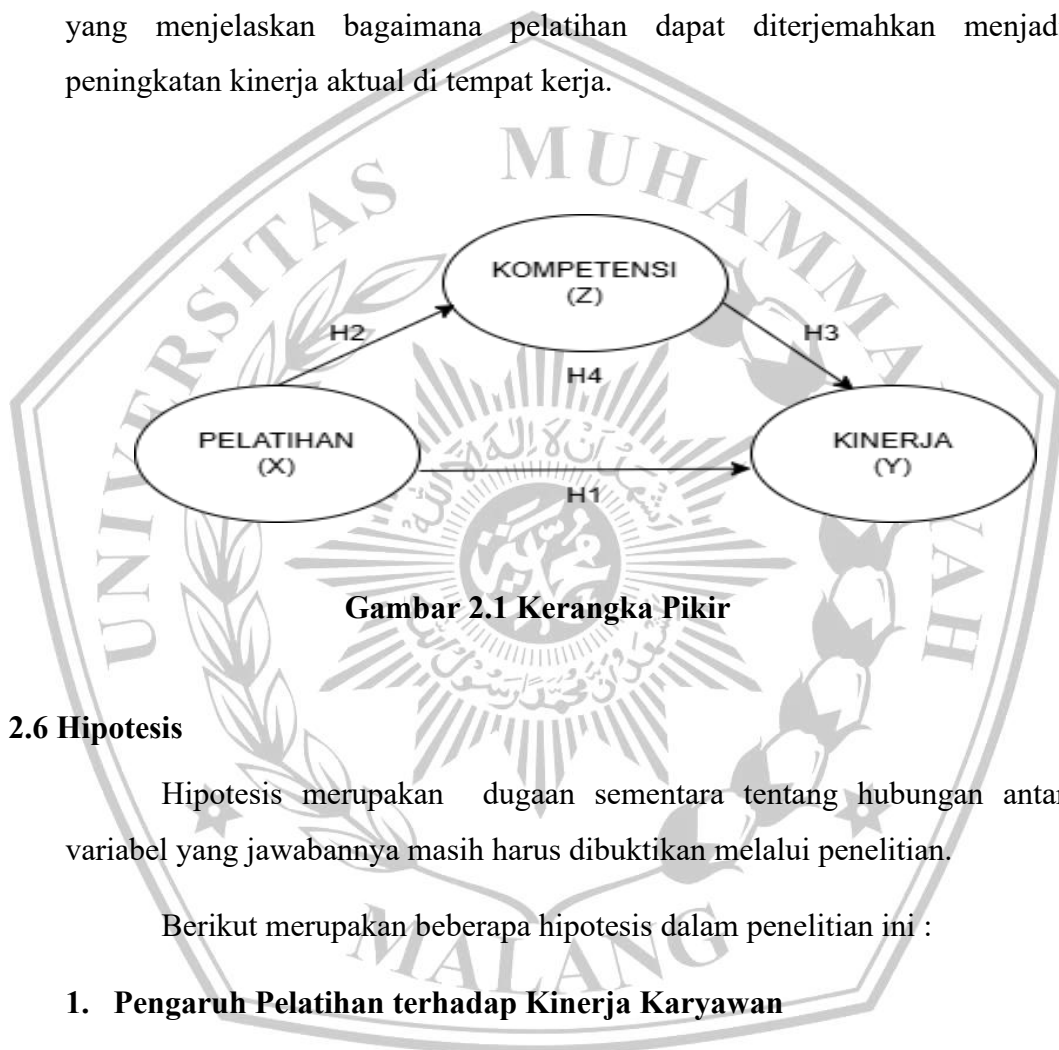
No	Keterangan	Uraian dan Temuan
	Judul Penelitian	The Effect of Training and Development on Improving Employee Performance through Competence as a Mediating Variable
	Variabel	Training and Development (X), Competence (Z), Employee Performance (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Survei, kuesioner, analisis SEM-PLS
	Hasil Penelitian	Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Kompetensi terbukti memperkuat hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja.
7.	Nama Peneliti	Rosyda Vita Idelia, Rizki Febriani & Immanuel Mu'ammal (2025)
	Judul Penelitian	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi sebagai Variabel Mediasi
	Variabel	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), Kinerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Kuantitatif, kuesioner, Analisis Jalur (Path Analysis) / SEM
	Hasil Penelitian	Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, kompetensi tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasi, karena pelatihan sudah memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui kompetensi.
8.	Nama Peneliti	Mohamad Varis Purnomo, Badia Perizade & Yuliani Syapril (2025)
	Judul Penelitian	Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening
	Variabel	Training (X), Work Experience (X2), Competence (Z), Performance (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Survei, kuesioner, analisis jalur (Path Analysis)
	Hasil Penelitian	Pelatihan dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja. Kompetensi berperan sebagai variabel intervening antara pelatihan dan kinerja.

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
9.	Nama Peneliti	Ni Nengah Vera Puspawati, Jack H. Syauta, & Westim Ratang (2025)
	Judul Penelitian	Analisis Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja melalui Variabel Mediasi Kompetensi Pegawai
	Variabel	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), Kinerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Kuesioner, SEM-PLS (Structural Equation Modeling – Partial Least Square)
	Hasil Penelitian	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dan kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta berperan sebagai variabel mediasi parsial antara pelatihan dan kinerja. Artinya, pelatihan meningkatkan kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi pegawai.
10.	Nama Peneliti	Ezra Christian & Eddy Sanusi (2025)
	Judul Penelitian	Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Indah Jaya
	Variabel	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), Kinerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Kuesioner, analisis jalur (Path Analysis)
	Hasil Penelitian	Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi dan kinerja, namun kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, kompetensi tidak memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

2.5 Kerangka Pikir

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan di Fabulous Holiday Tours Malang. Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja karyawan agar mampu menjalankan tugas dengan lebih efektif. Sementara itu, kompetensi mencerminkan kemampuan yang terintegrasi antara pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang menjadi dasar dalam mencapai kinerja optimal.

Kerangka berpikir ini menggambarkan bahwa pelatihan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui peningkatan kompetensi sebagai variabel mediasi. Artinya, semakin baik pelatihan yang diberikan perusahaan, maka kompetensi karyawan akan meningkat, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Dengan demikian, kompetensi berperan sebagai penghubung yang menjelaskan bagaimana pelatihan dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja aktual di tempat kerja.



2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara tentang hubungan antar variabel yang jawabannya masih harus dibuktikan melalui penelitian.

Berikut merupakan beberapa hipotesis dalam penelitian ini :

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja karyawan. Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang bisa membantu mereka dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Jika pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Beberapa penelitian mendukung hal tersebut. Hasil penelitian Hamid dkk menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan (1). Penelitian Feryanto dkk serta Balqis dkk juga menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kompetensi (2,4). Maka dirumuskan hipotesis pertama yaitu

H1: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan

Pelatihan memiliki peran penting dalam pembentukan kompetensi karyawan. Menurut Wibowo pelatihan yang efektif akan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menjadi inti dari kompetensi kerja (9). Melalui pelatihan, karyawan memperoleh wawasan baru yang dapat meningkatkan kemampuan profesionalnya.

Penelitian oleh Hamid dkk menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan karena mampu memperkuat penguasaan keterampilan dan pemahaman teknis pekerjaan (1). Hasil penelitian Shalahudin juga menegaskan bahwa intensitas pelatihan yang tinggi dapat meningkatkan kompetensi profesional karyawan secara signifikan (14). Maka dirumuskan hipotesis kedua

H2 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan.

3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan karyawan dalam mencapai target kinerja. Spencer menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang berhubungan dengan efektivitas seseorang dalam pekerjaannya (12). Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu menghadapi tantangan kerja, beradaptasi dengan perubahan, serta memberikan hasil kerja yang optimal.

Beberapa penelitian mendukung adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Feryanto dkk menjelaskan bahwa kompetensi memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja karyawan (2). Hal yang sama juga disampaikan Puspawati dkk yang menyatakan bahwa kompetensi berperan penting dalam mendukung kinerja pegawai di lingkungan kerja jasa (6). Selain itu, Purnomo dkk juga menemukan bahwa kompetensi yang terbentuk melalui pelatihan dan pengalaman kerja dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan (15). Maka dirumuskan hipotesis ketiga yaitu

H3 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi sebagai Variabel Mediasi

Tidak semua program pelatihan secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Efektivitas pelatihan bergantung pada kemampuan program tersebut dalam meningkatkan kompetensi karyawan terlebih dahulu. Menurut Wibowo kompetensi berperan sebagai penghubung antara pelatihan dan kinerja, di mana pelatihan akan memberikan dampak terhadap kinerja apabila berhasil meningkatkan kompetensi individu (9).

Penelitian yang dilakukan oleh Hamid dkk menunjukkan bahwa kompetensi memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan secara signifikan (1). Hasil penelitian Shalahudin juga mendukung temuan tersebut, bahwa pelatihan tidak berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan melalui peningkatan kompetensi yang dimiliki karyawan (14). Maka dirumuskan hipotesis keempat yaitu

H4 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel mediasi.

2.7 Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan untuk memperkuat dasar konseptual mengenai bagaimana pelatihan, kompetensi, dan kinerja saling memengaruhi satu sama lain. Penjelasan hubungan antarvariabel tersebut disajikan sebagai berikut:

2.7.1 Hubungan Antara Pelatihan dan Kinerja

Menurut Mangkunegara pelatihan menjadi salah satu upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja melalui pengembangan keterampilan dan pengetahuan kerja (16). Pelatihan yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan mengurangi kesalahan kerja yang ditemukan oleh Mathis & Jackson (10). Penelitian yang dilakukan oleh Hamid dkk membuktikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (1).

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Pangestika dkk yang menjelaskan bahwa pelatihan berperan dalam peningkatan kinerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kompetensi (17). Oleh karena itu, pelatihan yang terencana dan sesuai kebutuhan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

2.7.2 Hubungan Antara Pelatihan dan Kompetensi

Menurut Noe Pelatihan merupakan proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan kerja, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap (11). Tujuan utama dari pelatihan adalah agar karyawan mampu menguasai kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Mathis & Jackson menegaskan bahwa pelatihan berperan penting dalam memperkecil kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan tuntutan pekerjaan (10).

Hasil penelitian Pangestika dkk menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi

karyawan (17). Hal ini sejalan dengan temuan Hamid dkk yang menyatakan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan, maka semakin tinggi pula kompetensi yang dimiliki karyawan (1). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang efektif akan meningkatkan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

2.7.3 Hubungan Antara Kompetensi dan Kinerja

Menurut Spencer kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja kerja yang efektif (12). Wibowo menjelaskan bahwa kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam mengintegrasikan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor untuk mencapai hasil kerja optimal (9).

Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo dkk menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan menjadi faktor yang memperkuat pengaruh pelatihan terhadap hasil kerja (15). Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Pangestika dkk yang menyatakan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (17). Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya.

2.7.4 Hubungan Antara Pelatihan, Kompetensi, dan Kinerja Karyawan

Pelatihan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi. Menurut Noe pelatihan yang efektif akan membantu karyawan memperoleh kemampuan baru, yang kemudian diinternalisasi menjadi kompetensi kerja (11). Pandangan serupa dikemukakan oleh Wibowo kompetensi yang meningkat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan mencapai hasil kerja yang lebih baik (9).

Penelitian Hamid dkk membuktikan bahwa kompetensi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja (1). Hal serupa juga ditemukan oleh Shalahudin yang menunjukkan bahwa pelatihan

kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, dan kompetensi secara signifikan memediasi hubungan pelatihan dengan kinerja karyawan (14). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diikuti dengan peningkatan kompetensi karyawan.

