

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teoritis**

##### **2.1.1 Pelatihan**

Yosep Satrio Wicaksono (2016) menyatakan bahwa “pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan”. Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai dan dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing masing dalam kurun waktu tertentu.

Mathis (2012) menyebutkan bahwa “pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”. Sementara Rivai (2014) menyebutkan bahwa “pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori”

Sesuai pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan Suatu kegiatan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pelatihan merupakan sarana sumber daya manusia yang konstruktif, sehingga dapat membantu karyawan untuk lebih baik dalam melaksanakan tugasnya saat ini, mengembangkan karir karyawan dan mengembangkan kemampuan karyawan untuk dapat memainkan peran penting dalam mencapai tujuan. Kedudukan seseorang dalam suatu organisasi tidak boleh disamakan dengan unsur lain, karena pegawai merupakan sumber daya manusia yang paling dinamis, sehingga dalam pengelolaan pegawai, pimpinan sangat perlu mengetahui bagaimana cara

mengelola pegawai dengan baik dan pembinaan sebaik mungkin. Pelatihan karyawan ini pada dasarnya dimulai ketika seorang individu dipekerjakan sebagai karyawan, karena sejak saat itu mereka harus mengikuti semua aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, pelatihan untuk karyawan baru dan lama menjadi sangat penting.

Selanjutnya Rivai (2014) menyebutkan bahwa pelatihan dapat dilihat dan beberapa konsep sebagai berikut:

1. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Program pelatihan secara formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap dan pengetahuannya.

“Pelatihan yang merupakan salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran dengan menerapkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pihak yang diberikan pelatihan (*Trainee*) dapat dimotivasi untuk belajar
2. Pelatihan harus mempunyai kemampuan untuk belajar
3. Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan
4. Pelatihan dapat menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktekkan atau diterapkan
5. Bahan-bahan yang dipresentasikan memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan
6. Materi yang diajarkan memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan”.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses pengembangan karyawan atau pegawai melalui proses yang sistematis, kegiatan formal dan bentuk pelatihan yang meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang kemudian menjadi asset yang berharga bagi organisasi.

### **2.1.2 Tujuan Pelatihan**

Pada dasarnya suatu kegiatan mempunyai tujuan tertentu begitu juga tujuan pelatihan. Tujuan Pelatihan menurut para ahli:

Menurut Wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesadaran diri individu

2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara secara memuaskan.

Sedangkan Menurut Marwansyah (2016) menyatakan bahwa “tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi”

Berdasarkan tujuan yang dikemukakan di atas, jelaslah bahwa pelatihan terutama dilakukan untuk membawa perubahan lingkungan organisasi dan perilaku orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan perilaku yang dimaksud adalah peningkatan pengetahuan, kompetensi dan keterampilan, sikap dan perilaku.

### 2.1.3 Sasaran Pelatihan

Pada dasarnya setiap kegiatan yang diarahkan harus memiliki tujuan yang jelas, termasuk hasil yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Selain itu, hasil pendidikan yang dicapai dirumuskan dengan sangat jelas sehingga tahapan pelatihan dan pelaksanaannya dapat diorientasikan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, karena tujuan pelatihan yang dirumuskan dengan jelas menjadi acuan penting untuk menentukan materi, metode dan alat yang diperlukan.

Moenir, (2012) menyebutkan bahwa sasaran pelatihan dapat dikategorikan ke dalam beberapa kategori yang diinginkan antara lain :

1. Kategori *psikomotorik*, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori *afektif*, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori *Kognitif*, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami, dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berfikir.

### 2.1.4 Jenis Pelatihan

Berdasarkan tujuan pelatihan dan sasaran yang ingin dicapai maka pelatihan terdiri dari beberapa jenis. Handoko (2012) menyebutkan jenis-jenis pelatihan yang umum dalam organisasi meliputi: *vestibule*, *demonstrasi*, *simulasi*, *Appereteship*, pelatihan dalam kelas.

1. *Vestibule*

*Vestibule* adalah jenis pelatihan yang dilaksanakan dalam kelas yang biasanya dilaksanakan dalam organisasi industri untuk memperkenalkan pekerjaan tersebut kepada pegawai yang baru dan melatih mereka melakukan pekerjaan tersebut melalui percobaan yang disebut suatu duplikat dari bahan dan kondisi yang mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

2. *Demonstrasi*

*Demonstrasi* adalah jenis pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengajukan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh dengan percobaan yang didemonstrasikan. *Demonstrasi* merupakan metode pelatihan yang sangat efektif karena melihat sendiri teknik mengerjakan dan diberikan penjelasan-penjelasan bahkan jika perlu boleh mencoba untuk mempraktekannya.

3. *Simulasi*

*Simulasi* merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tetapi hanya merupakan tiruan saja atau merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan di jumpa.

4. *Appereteship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para pegawai yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dan pekerjaannya.

5. Pelatihan dalam kelas

Jenis ini terdiri dari: Ceramah atau kuliah, rapat, studi kasus, *Role Playing*, diskusi, seminar.

Berdasarkan kutipan di atas dapat disebutkan bahwa pada umumnya dalam organisasi terdapat lima macam atau jenis pelatihan. Adapun salah satu contoh pelatihan di kantor Kecamatan Sirombu yaitu seperti pelatihan kerja, yang meningkatkan atau mengajarkan pengetahuan, keahlian dan sikap, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga karyawan lebih terampil, memiliki tanggungjawab yang lebih baik serta memiliki kinerja yang lebih baik

## **2.1.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

### **2.1.5.1 Pengertian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Andika (2019) “Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan usaha yang telah direncanakan dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan karyawan baik secara moral, konseptual, teknis, dan teoritis sesuai dengan kebutuhan pekerjaan”. Menurut Prayudi (2017) mengatakan bahwa “pengembangan SDM adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan kepada karyawan agar kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya” . Berdasarkan pendapat tersebut, kesimpulannya

bahwa pengembangan SDM adalah suatu proses sistematis dan terencana yang berkaitan dengan pelatihan, pendidikan, dan pengelolaan karyawan untuk memperbaiki kerja karyawan sehingga dapat mencapai kualitas karyawan yang diharapkan.

Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada kegiatan perusahaan atau organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam jangka waktu tertentu. Secara lebih spesifik, pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai subfungsi yang paling aktif, karena dimulai pada level mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menilai situasi dan melakukan program pelatihan.

Menurut Handoko (2012), mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat”.

Menurut Ismail (2010), “sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain”. “Organisasi yang efektif harus mampu untuk menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang di cita-citakan” (Marwansyah, 2012).

Dapat disimpulkan bahwa pencapaian tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh usaha manusianya, baik dalam kegiatan perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengendalian. Sumber daya manusia di Perusahaan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan perusahaan hasil yang diinginkan.

Menurut Malayu S. P Hasibuan dalam (Busono, 2016) terdapat jenis-jenis pengembangan SDM antara lain:

1. Pengembangan secara informal, yaitu usaha dan keinginan individu dari karyawan untuk melatih dan mengembangkan individu dengan mempelajari referensi yang berkaitan dengan pekerjaannya.
2. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan yang mendapatkan tugas untuk mengikuti program pelatihan pendidikan yang dilakukan oleh perusahaan maupun dilakukan oleh lembaga lain.

#### **2.1.5.2 Manfaat Pengembangan SDM**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar pengetahuan, kemampuan staf, dan keterampilan SDM sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diemban mereka.

Dengan adanya kegiatan pengembangan SDM tersebut, diharapkan mampu mengatasi dan memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Pengetahuan erat kaitannya dengan intelektual dan kecerdasan para SDM, mengembangkan pengetahuan sumber daya manusia maksudnya meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Menurut Gouzali yang dikutip M. Kadarisman mengemukakan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pengembangan SDM, yaitu sebagai berikut: (2012).

1. Organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang.
2. Organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan.
4. Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok
5. Program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya.
6. Mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru.
7. Biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien.
8. Organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi”

Menurut Krismiyati (2017) menyatakan bahwa “Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya untuk meningkatkan Pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi, dan penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan”. Menurut Isniar Budiarti, (2018) mengemukakan bahwa “Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan”. Organisasi perlu memahami bahwa individu memiliki keluarga dan kehidupan sosial sehingga menciptakan kondisi timbal balik yang menguntungkan. Ini berarti untuk memiliki karyawan yang efektif dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan karyawan. Pengembangan SDM diakui sebagai bagian penting dari manajemen SDM organisasi.

### **2.1.5.3 Prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu Hasibuan (2016) prinsip pengembangan SDM adalah “peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan”. Agar pengembangan ini mencapai hasil yang lebih baik dengan biaya yang relative kecil hendaknya terlebih dahulu menetapkan program pengembangan. Dalam program pengembangan harus dituangkan prosedur, sasaran, kebijaksanaan, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan organisasi hendaknya di informasikan secara terbuka kepada semua karyawan dan anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

### **2.1.5.4 Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Jenis pengembangan dikelompokkan atas : pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Hasibuan,2016) :

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

### **2.1.5.5 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Berikut merupakan indikator pengembangan Sumber Daya Manusia dalam menurut (Krismiyati, 2017) :

“1) Motivasi.

Suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan

(dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan).

2) Kepribadian.

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat kaitannya dengan nilai, norma, dan perilaku. kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

3) Keterampilan

Keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. atau kecakapan yang disyaratkan. Dengan adanya pelatihan, keterampilan karyawan akan semakin membaik. Keterampilan yang baik dapat didapatkan dari dalam diri atau dengan pelatihan”.

## 2.2 Kinerja Pegawai

Setiap pemimpin perusahaan sangat perlu mengevaluasi kinerja, untuk mengetahui manakah karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi agar perusahaan dapat memberikan Penghargaan (reward) pada orang yang tepat.

Menurut Mangkunegara (2017) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Fahmi (2018) “kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu priode waktu”. Dalam Edison, Anwar, Komariyah (2018). Dalam Wibowo (2017) Bacal (2012) menyatakan bahwa “kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi”. Menurut Hamali (2016) “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Dalam Poltak, Sarton (2019) Sinambela (2012) menyatakan bahwa “kinerja adalah prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapain tujuan, produktivitas kinerja”. Dalam Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tolak ukur seorang pegawai atau karyawan baik itu dari kinerja individu dan prestasi kerja, maupun kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab yang besar.

### **2.2.1 Manfaat Penilaian Kinerja**

Dalam Wibowo (2017) menyatakan bahwa “meningkatkan bahwa orang sering sekali lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya performance appraisal”. Menurut Harvard penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

1. Memperkenalkan perubahan termasuk perubahan budaya organisasi.
2. Mendefinisikan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerjaan untuk memberikan kinerja tinggi.
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
6. Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
7. Mendapat kesenangan khusus.
8. Menyepakati tujuan pengupahan.
9. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya.
10. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Menurut Sutrisno (2016) menyatakan bahwa “penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan”.

Menurut Sedermayanti (2017) menyatakan bahwa “manfaat kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupaun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/perstasinya.
2. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka
4. Penyesuaian kompensasi Melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi”

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi penilaian kerja sangat berguna untuk mengetahui perkembangan pegawai. Dan mungkin kesalahan bisa saja terjadi dalam proses merekrut dan menyeleksi pegawai baru yang ingin melamar pekerjaan.

### **2.2.2 Proses Penilaian Kinerja**

Menurut Sedermayanti (2017) menyatakan bahwa “proses penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
3. Memeriksa tugas yang dijalankan.
4. Menilai kinerja.
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan”.

Dalam Wibowo (2017) menyatakan “proses penilaian kinerja yang dihasilkan terletak pada beberapa dasar utama, yaitu timing, clarity, dan consistency

1. Timing. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun.
2. Clarity. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu.
3. Consistency. Proses penilaian yang efektif meningkat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam mission statement”.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui kemampuan. Sehingga atasan dapat memberikan tugas sesuai dengan kemampuan para pegawainya.

### **2.2.3 Tujuan Kinerja**

Tujuan dari kinerja menurut Mangkunegara (2015) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.

### **2.2.4 Pengukuran Kinerja**

Menurut Amirullah (2015) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional seperti merger, akuisisi, dan misi saham”.

Menurut Wibowo (2017) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitori tingkat kinerja.

### 2.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain

1. Sikap dan mental  
Pegawai yang memiliki sikap yang baik dan mental yang kuat menghasilkan hasil kerja yang baik, sedangkan pada pegawai yang memiliki sikap yang kurang baik dan mental yang lemah ketika menghadapi permasalahan di dalam perusahaan cenderung akan menghindar dan akan menghasilkan hasil kerja yang buruk
2. Pendidikan  
Pendidikan mempengaruhi kinerja karena jika pegawai di tempatkan pada suatu pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikannya maka akan memudahkan pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Namun apalagi suatu jabatan diberikan kepadanya. Namun apabila suatu jabatan di berikan kepada pegawai tidak berdasarkan latar belakang pendidikannya maka pegawai tersebut akan mengalami kesulitan. Hal tersebut akan berakibat pada hasil atas pekerjaan yang telah dilakukannya.
3. Keterampilan.  
Apabila seseorang pegawai memiliki keterampilan yang baik serta kreatif maka pegawai tersebut akan dengan mudah mengeluarkan atau menciptakan ide-ide baru yang berguna bagi organisasi dan akan lebih mudah mendapatkan cara agar dapat mencapai hasil kerja semaksimal mungkin
4. Manajemen Karir  
Dalam setiap diri manusia harus adanya perubahan untuk mengatur diri sendiri maupun orang lain. Kinerja akan di pengaruhi oleh seorang yang karirnya tinggi, apabila seseorang pegawai mempunyai manajemen karir tersebut mampu mengarahkan hasil kinerja baik serta memuaskan bagi perusahaan.
5. Tingkat penghasilan  
Tingkat penghasilan mempengaruhi kinerja karena apabila pegawai pegawai tidak dibayar berdasarkan apa yang di kerjakannya maka akan meyebabkan pegawai yang bersangkutan tidak serius dalam melakukan pekerjaanya sehingga menyebabkan kinerjanya enurun, akan tetapi sebaliknya jika penghasilan yang diterima sesuai dengan apa yang dikerjakannya atau bahkan lebih, akan memungkinkan pegawai lebih bersemangat dalam bekerja
6. Gaji dan kesehatan  
Gaji yang diterima oleh pegawai akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja, serta faktot kesehatan pun ikut berperan dalam hal mempengaruhi kinerja karena apabila pegawai sedang sakit atau merasa kurang vit maka akan mengurangi semangat kerjanya.
7. Jaminan sosial  
Dalam sebuah prusahaan harus ada jaminan sosial bagi pegawainya, karena apabila terjadi musibah kepada pegwainya maka perusahaan yang harus mengeluarkan biayanya. Hal tersebut akan menarik minat pegawai baru maupun pegawai lama sehingga apabila terjadi sesuatu kepada pegawai yang bersangkutan atas dasar pekerjaan, maka pegawai tersebut tidak perlu kwatir akan biayayang nanti akan membebaninya. Semakin besar jaminan sosial yang

didapatkan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya, begitupun sebaliknya.

8. **Iklm kerja**

Iklm kerja yang baik akan membuat nyaman pegawai dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai, begitupun sebaliknya apabila iklim kerjanya dianggap kurang baik bagi pegawai maka akan menghasilkan ketidaknyamanan pegawai ketika bekerja dan memungkinkan kinerjanya menurun.

9. **Sarana dan prasarana**

Sarana dan prasarana dalam perusahaan di nilai dapat mempengaruhi kinerja karyawan, semakin lengkap sarana dan prasarana yang ada maka akan semakin membantu pegawai dalam bekerja

Sarana dan prasarana dalam

10. **Teknologi**

Semakin canggih teknologi yang ada dalam perusahaan maka akan semakin membantu pekerjaannya pegawai sehingga pekerjaan yang dilakukan akan semakin cepat, namun apabila teknologi dinilai kurang canggih maka akan mempersulit pekerjaan pegawai, sehingga kinerjanya akan kurang maksimal

11. **Kesempatan berprestasi**

Apabila seorang pegawai dalam suatu perusahaan diberikan kesempatan berprestasi dan tidak dihalangi untuk memberikan ide-ide yang baru, maka pegawai tersebut akan merasa bersemangat ketika dalam bekerja dan akan semakin aktif dan kreatif dalam bekerja, hal itu memberikan semangat tersendiri kepada pegawai untuk bias memberikan lebih kepada organisasi atau instansi tempatnya bekerja.

Menurut Edison, Anwar, Komariyah yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2018) menyatakan “faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kinerja yang sangat dipengaruhi dari variabel terikat dan variabel bebas, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompetensi”.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja bukan saja dari seorang pegawai. Bisa saja yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah gaya kepemimpinan, motivasi yang diberikan, budaya oraganisasi.

### **2.2.6 Indikator Kinerja**

Dalam buku Sopiah, Sangadji (2018) menyatakan bahwa “ ada enam indikator kinerja yaitu:

1. **Kualitas** ; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas ; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu ; merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas ; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku ) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian ; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Menurut Amir (2018) menyatakan “indikator kinerja adalah pengetahuan yang memberikan penanda baik kualitatif maupun kuantitatif bahwa dalam sebuah perusahaan, kinerja yang terjadi bersifat telah terjadi, sedang terjadi, maupaun yang akan terjadi pada perusahaan tersebut”. Menurut Sedermayanti (2017) menyatakan bahwa “indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **2.2.7 Evaluasi kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan “evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
2. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu yang tinggi.
3. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namuun dimasukkan secara sadar ke dalam corporate planning, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja”.

Menurut Hamali (2016) “evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Penilai.
2. Mengumpulkan informasi.
3. Kinerja.
4. Ternilai.
5. Dokumentasi
6. Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasanya
7. Dilakukan secara periodik
8. Pengambilan keputusan manajemen SDM”.

Menurut Sudarmanto (2014) menyatakan evaluasi kinerja “merupakan salah satu tahapan dari manajemen kinerja. Tahapan ini merupakan rangkian dalam penilaian kinerja individu, untuk mengetahui sejauh mana kontribusi individu/Sumber Daya Manusia terhadap Organisasi”. Dari pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja sangat penting dalam meningkatkan mutu kerja pegawai dalam satu bidang dan lingkungan oraganisai. Dengan mengevaluasi kinerja setiap priode atau tahun, maka akan diketahui apa kekurangan yang dimiliki pegawai, serta apa kelebihan pegawai yang harus wajib dipertahankan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 2 penelitian terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Walukow (2014)	Pengaruh Pelatihan Dan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulut	Untuk menganalisis pengaruh pelatihan sumber daya manusia terhadap produktivitas karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan sumber daya manusia memiliki kontribusi dan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN

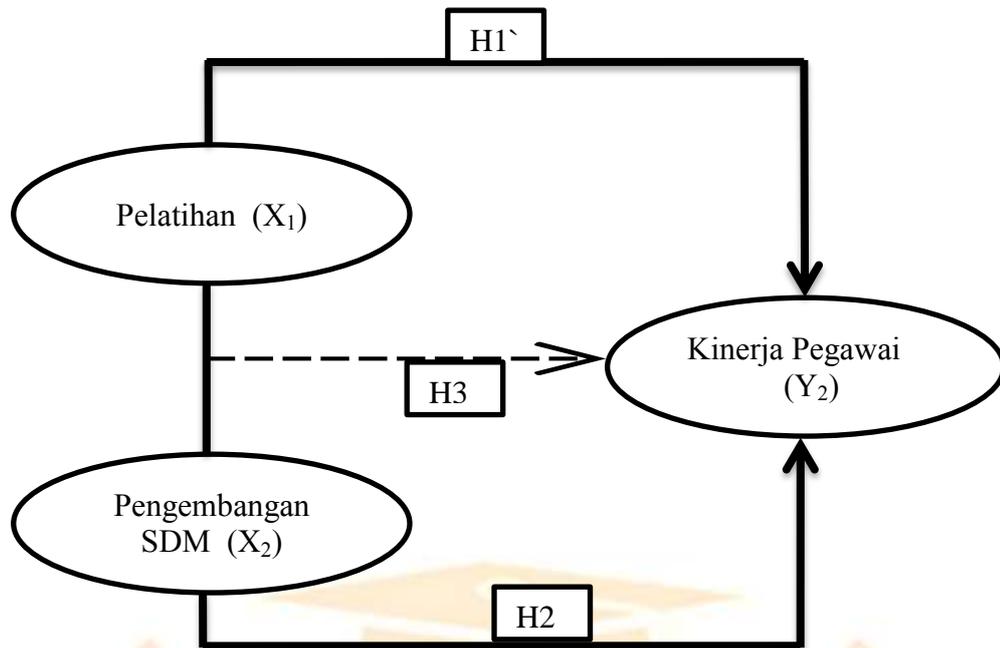
		Tenggo Area Manado		(Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.
2	Tarigan dan Nasution (2014)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN Cabang Binjai	Pelatihan dan pengembangan di lakukan untuk sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan umum bagi karyawan. Pelatihan dan pengembangan semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.	Dari hasil analisis data yang dilakukan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. PLN Cabang Binjai dapat dikategorikan baik, hal tersebut berdasarkan hasil kuesioner tentang pengembangan sumber daya manusia, seluruh responden menjawab pertanyaan dengan jawaban dengan nilai tinggi sehingga dari hasil kuesioner dilakukan analisis korelasi Product Moment untuk melihat

				bagaimana pengembangan sumber daya manusia.
3	Lolowang (2016)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado	Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada PT. Berlian Kharisma Manado. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, lokasi penelitian pada PT. Berlian Kharisma Manado.	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Berlian Kharisma Manado.
4	Tjeng (2013)	Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Central Asia, Tbk. (Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU	Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan (X1) dan program pengembangan (X2) sebagai variabel independen baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial dari kedua variabel independen, hanya program pelatihan yang memiliki pengaruh signifikan

		Banjarmasin).	pegawai (Y) sebagai variabel dependen pada PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA KCU Banjarmasin)	terhadap kinerja pegawai. Ada pengaruh signifikan dari kedua variabel independen secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai.
5	Malini (2017)	Pengaruh Tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100.	Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100.	Variabel Budaya Organisasi (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan(Y) PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100

#### 2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian diatas maka penulis membentuk bagan bagian dari kerangka berpikir yang merupakan model hubungan variabel ganda dengan dua variabel Independen (Bebas) dan satu variabel Dependen (Terikat). Variabel Pelatihan (X1), Variabel Pengembangan SDM (X2), dan Variabel Dependen Kinerja pegawai (Y) seperti pada bagan dibawah ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

**Keterangan:**

-----> secara simultan

————> Secara parsial

X<sub>1</sub>: Variabel Pelatihan

X<sub>2</sub>: Variabel Pengembangan SDM

Y: Variabel Kinerja Pegawai

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

## 2.5 Definisi Operasional

### 2.5.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan tentang variabel penelitian. Variabel penelitian ini adalah variabel *Independen* (X) yang terdiri dari 2 Variabel pelatihan (X<sub>1</sub>) dan Pengembangan SDM (X<sub>2</sub>), dan variabel *dependen* (Y) yakni kinerja pegawai. Variabel *Independen* adalah variabel yang

dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel *dependen* dan mempunyai hubungan yang positif maupun negative bagi variabel *dependen*. Variabel *dependen* adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan, yaitu variabel yang di jelaskan oleh variabel *independen*.

Teknik Skala yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian adalah skala likert. Skala Likert di gunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Untuk memudahkan penyusunan instrumen maka perlu di gunakan matriks pengembangan instrumen dan kisi-kisi instrumen, Adapun definisi operasional dapat di lihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.3**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Skala
1	Pelatihan (X1)	Pelatihan merupakan tindakan yang dilaksanakan untuk memperbaiki kualitas kerja pegawai melalui proses pengajaran tentang perihal-perihal yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga tingkat kesalahan dan bentuk lainnya yang menyebabkan rendahnya kinerja dapat diminimalisir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis pelatihan</li> <li>• Tujuan pelaksanaan pelatihan</li> <li>• Diskusi</li> <li>• Materi pelatihan</li> </ul>	Likert
2	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	Pengembangan sumber daya manusia adalah bentuk tindakan yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konsep, moral serta kemampuan intelektual pegawai agar mampu memberikan kontribusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan</li> <li>• Pelatihan kemampuan pegawai</li> <li>• Bimbingan konseling</li> </ul>	Likert

		positif bagi instansi melalui pemenuhan tanggung jawab dan penyelesaian beban tugas yang diembankan.		
3	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai atas pelaksanaan tugas tertentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi pegawai</li> <li>• Ketepatan waktu</li> <li>• Kualitas kerja</li> <li>• Kuantitas kerja</li> <li>• Efektivitas kerja</li> <li>• Kemandirian</li> <li>• Komitmen kerja</li> </ul>	Likert

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah serta mempelajari data data yang ada maka penulis membuat suatu hipotesis yaitu :

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja pegawai Pada kantor Kecamatan Sirombu Kabupaten Nias Barat

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Sirombu Kabupaten Nias Barat

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Sirombu Kabupaten Nias Barat