

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Konsep Administrasi dan Konsep Administrasi Negara

1) Pengertian Administrasi

Sebagai ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai suatu cabang daripada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia, dengan membawa prinsip-prinsip yang universal. Akan tetapi dalam praktiknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai disiplin ilmiah yang berdiri sendiri.

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan termasuk kelompok “*applied sciences*”, karena kemanfaatannya hanya ada apabila prinsip-prinsip, rumus-rumus dan dalil-dalilnya diterapkan untuk meningkatkan mutu berbagai kehidupan. Sedangkan administrasi dalam praktik atau sebagai suatu seni merupakan proses kegiatan yang perlu dikembangkan secara terus menerus. Simonyang dikutip oleh Handayaniingrat dalam bukunya Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen (2001:2) menyatakan bahwa:

Administrasi yaitu sebagai kegiatan dari beberapa kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan berdasarkan tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Gieyang dikutip oleh Silalahi dalam bukunya Studi Tentang Ilmu Administrasi (2011:9), mengemukakan pengertian mengenai administrasi dalam arti luas yaitu sebagai berikut:

Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan.

Siagian yang dikutip oleh Silalahi dalam bukunya Studi Tentang Ilmu Administrasi (2011:9) menyatakan pengertian administrasi dalam arti luas bahwa:

Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Silalahi dalam bukunya Studi Tentang Ilmu Administrasi (2011:11), menyimpulkan ciri pokok untuk dapat disebut sebagai administrasi, yaitu:

1. Kerjasama dilakukan oleh sekelompok orang.
2. Kerjasama dilakukan berdasarkan pembagian kerja secara terstruktur.
3. Kerjasama dimaksudkan untuk mencapai tujuan.
4. Untuk mencapai tujuan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya.

Dari beberapa definisi yang telah peneliti paparkan diatas, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan administrasi pada dasarnya merupakan suatu kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang, baik dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan administrasi menjadi sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat karena manusia merupakan makhluk sosial yang mana tidak dapat hidup sendiri dan saling melengkapi antara individu satu dengan individu lainnya.

2) Pengertian Administrasi Publik

Istilah Administrasi Publik pada dasarnya terdiri dari dua unsur kata, yakni Administrasi dan Publik. Kata “Administrasi” berarti kegiatan dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan organisasi dan manajemen. Di dalam Bahasa Inggris kata “Administrasi” menggunakan istilah *Administration* yang sebenarnya dari kata *Ad* (intensif) dan *ministrare (to serve)* yang berarti melayani. Sedangkan “Publik” berarti orang banyak (umum), bukan privat; merupakan masyarakat madani yang terdiri dari pemerintah dan kelompok masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, maka definisi Administrasi Publik adalah ilmu yang mempelajari bagaimana suatu organisasi mengelola kepentingan-kepentingan publik dengan cara melakukan pelayanan kepada publik dalam usaha mencapai tujuan negara. Definisi tersebut sejalan dengan pendapat serta pengertian administrasi publik menurut para ahli.

Menurut Waldo (1995) dalam bukunya “*The Study of Public Administration*” mengemukakan bahwa: “Administrasi Publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah”.

Menurut Nigro dan Nigro pengertian Administrasi Publik adalah:

Administrasi publik adalah bentuk usaha kerjasama kelompok dalam lingkungan publik, yang kemudian mencakup ke dalam tiga cabang, yakni lembaga yudikatif, lembaga legislatif, dan lembaga eksekutif yang di dalamnya dilakukan kerjasama dalam upaya menciptakan kesejahteraan bersama.

Menurut Atmosudirjo (1982:272) dalam bukunya “Administrasi dan Manajemen Umum” mengatakan bahwa: “Administrasi Publik adalah

administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan”.

Menurut Rshall E. Dimock, Gladys O. Dimock dan Louis W.Koenig dalam Harbani Pasolong (2007:7) mengemukakan bahwa:

Pengertian administrasi publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah didalam melaksanakan kekuasaan politiknya. Kekuasaan politik ini bisa didapatkan dari sistem demokrasi dan juga sistem warisan (kerajaan).

David H. Rosenbloom (2005), mengemukakan bahwa administrasi publik merupakan:

Pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, publik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintahan di bidang legislatif, eksekutif, dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagainya.

Berdasarkan uraian-uraian pendapat para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa Administrasi Publik merupakan rangkaian kegiatan penyelenggaraan kerjasama secara ikhlas dan sukarela yang dilakukan oleh aparatur negara atau aparatur pemerintahan untuk mengatur, mengelola, memformulasi, mengimplementasi, mengkoordinasi, maupun menjalankan kekuasaan negara secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan negara yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2. Konsep Organisasi

Menyelenggarakan kegiatan kerjasama kelompok manusia dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, diperlukan sarana atau alat yang dapat di jadikan wadah atau tempat terselenggaranya kegiatan tersebut, yaitu organisasi. Maksudnya agar semua tujuan bersama dapat di tercapai secara efektif

dan efisien sehingga para ahli mengemukakan beberapa definisi. Siagian yang dikutip oleh Silalahi dalam bukunya *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen* (2002:123), mengemukakan bahwa hakikat organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang, yaitu:

1. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, yaitu tempat kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan dan sifatnya “relatif statis”.
2. Organisasi dapat dipandang sebagai proses, yaitu interaksi antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi dan sifatnya “dinamis”.

Organisasi menurut Siagian (2014:6) dalam bukunya yang berjudul *Filsafat Administrasi* sebagai berikut:

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Dimock yang dikutip oleh Handayani (1985:42) dalam bukunya yang berjudul *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* mendefinisikan organisasi sebagai berikut:

“Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose” (Organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).

2.1.3. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Pengertian Manajemen

Koontz & Weihrich yang dikutip dalam Satibi (2012:3) “Manajemen adalah berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain”. Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan dalam Mariane (2018:3) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat dipahami bahwa manajemen yaitu merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan yang dilakukan dengan memanfaatkan atau menggunakan sumber daya organisasi.

Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur yaitu:

- a. *Man* : Sumber daya manusia
- b. *Money* : Uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan
- c. *Method* : Cara atau sistem untuk mencapai tujuan
- d. *Machine* : Mesin atau alat untuk berproduksi
- e. *Material* : Bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan
- f. *Market* : Pasar atau tempat untuk melemparkan hasil produksi

Menurut Terry (2010:9) fungsi manajemen dibagi menjadi 4, yaitu:

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (pengorganisasian)
- c. *Actuating* (pelaksanaan)
- d. *Controlling* (pengawasan)

2) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada hakikatnya adalah penerapan manajemen, khususnya untuk sumber daya manusia. Fillipo dalam Priansa (2018:21) mengungkapkan bahwa:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Pengertian lain diutarakan oleh French dalam Sedarmayanti (2009:5) yaitu:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: sebagai pemikiran seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Dari beberapa definisi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia diatas dapat disimpulkan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, penarikan (*recruitment*), penyeleksian, penggunaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh sebuah organisasi sesuai dengan kebutuhan.

Kegiatan manajemen sumber daya merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang sangat penting dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lebih lancar bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2009:8) yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
3. Pengarahan (*Directing*)
4. Pengendalian (*Controlling*)
5. Pengadaan (*Procurement*)
6. Pengembangan (*Development*)
7. Kompensasi (*Compensation*)
8. Pengintegrasian (*Integration*)
9. Pemeliharaan (*Maintance*)
10. Kedisiplinan (*Discipline*)
11. Pemberhentian (*Separation*)

2.1.4. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

1) Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Priansa (2018:151) mengemukakan bahwa prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah “peningkatan kualitas, kuantitas maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya pada masa yang akan datang”. Pendapat lain diutarakan oleh Sikula dalam Priansa (2018:147) mengemukakan bahwa:

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan potensi-potensi lain yang dimiliki oleh pegawai, sehingga pegawai tersebut memiliki kualitas yang sangat baik dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dilakukan dalam suatu

organisasi, agar pegawai yang dimiliki oleh organisasi memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik sehingga setiap pegawai mampu bekerja dengan menggunakan segala potensi yang dimilikinya dan mampu mendapatkan hasil yang efektif dan efisien. Hal tersebut tentu memiliki pengaruh besar terhadap organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta membentuk organisasi yang dapat bersaing pada era globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini. Pengembangan sumber daya manusia dapat diberikan baik melalui pendidikan dan pelatihan.

Priansa (2018:152) mengemukakan beberapa prinsip yang penting dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia, sebagai berikut:

1. Motivasi: Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi tersebut timbul dari dorongan diri sendiri (internal) maupun dorongan dari luar dirinya (eksternal). Motivasi eksternal muncul dari adanya program kesejahteraan pegawai, gaji akan meningkat, dan berbagai insentif lainnya. Pengembangan SDM harus berhubungan dengan motivasi pegawai, sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM.
2. Laporan Kemajuan: Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan. Perbandingan tersebut dapat bersifat positif dan negatif, artinya pengembangan pegawai tersebut apakah dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja pegawai, atau sebaliknya.
3. Latihan: Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan SDM yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan SDM yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan. Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM melalui pelatihan ini membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang

tidak sedikit, namun hasil yang diperoleh akan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai.

4. Perbedaan Individu: Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai, maka dari itu pengembangan SDM yang efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM.

2) Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Priansa (2018:148) mengemukakan bahwa Pengembangan Sumber daya manusia memiliki 2 tujuan yaitu:

1. Secara Internal:
 - a. Meningkatkan Produktivitas Kerja
 - b. Melakukan Efisiensi
 - c. Meningkatkan Efektivitas
 - d. Pencegahan Kerusakan
 - e. Mengurangi Kecelakaan Kerja
 - f. Peningkatan Pelayanan Internal
 - g. Moral Pegawai
 - h. Karier
 - i. Kepemimpinan
 - j. Suksesi Kepemimpinan
 - k. Kompensasi
2. Secara Eksternal:
 - a. Tuntutan Pelanggan
 - b. Globalisasi
 - c. Persaingan Bisnis
 - d. Semakin Tingginya Biaya Pegawai
 - e. Semakin Langkanya Sumber Daya Energi

3) Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Priansa (2018:152) mengemukakan bahwa jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diberikan bagi pegawai antara lain adalah:

1. Pengembangan secara formal: pengembangan secara informal bisa dilakukan atas inisiatif pribadinya. Pegawai dapat melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang

diembannya. Jenis pengembangan seperti ini sangatlah bermanfaat bagi organisasi dikarenakan organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk melaksanakan pengembangan bagi SDM.

2. Pengembangan secara formal: pengembangan secara formal dilakukan oleh organisasi dengan menggunakan biaya yang besar. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Bagi pegawai, pengembangan semacam ini sangatlah bermanfaat karena mereka akan mempunyai dan memiliki kemampuan, keahlian, serta keterampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya yang sangat tinggi.

2.1.5. Konsep Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Pelatihan termasuk dalam fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia yaitu pengembangan sumber daya manusia. Menurut Rae dalam Sofyandi (2013: 113):

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien.

Definisi lain mengenai Pelatihan dikemukakan oleh Sofyandi (2013:114):

Pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan/stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan diatas dapat dipahami bahwa pelatihan merupakan serangkaian program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan untuk menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang baik, berkualitas dan profesional.

2) Tujuan Pelatihan dan Manfaat Pelatihan

Adapun tujuan pelatihan menurut Beach dalam Sofyandi (2013:114) yaitu:

1. *Reduce Learning time to teach acceptable performance*, maksudnya dengan adanya pelatihan maka jangka waktu yang digunakan pegawai untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat. Pegawai akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
2. *Improve performance on present job*, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi.
3. *Attitude formation*, pelatihan diharapkan dapat membentuk sikap dan tingkah laku para pegawai dalam melakukan pekerjaanya. Dititikberatkan pada peningkatan partisipasi dari pada peningkatan partisipasi dari para pegawai, kerja sama antar pegawai dan loyalitas terhadap perusahaan/organisasi.
4. *Aid in solving operation problem*, pelatihan membantu memecahkan masalah-masalah operasional perusahaan/organisasi sehari-hari seperti mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi absen, mengurangi *labor turnover*, dan lain-lain.
5. *Fill manpower needs*, pelatihan tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi juga tetapi jangka panjang yaitu mempersiapkan pegawai memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan/organisasi.
6. *Benefits to employee themselves*, dengan pelatihan diharapkan pegawai akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga pegawai tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan/organisasi.

Adapun manfaat pelatihan menurut Simamora dalam Priansa (2018:178)

yaitu:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas;
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar yang dapat diterima
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan baik antar organisasi dan pegawai, pimpinan dan pegawai maupun diantar pegawai yang ada di dalam organisasi;
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada;
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi;
6. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

3) Prinsip-prinsip Pelatihan

Menurut Sofyandi (2013:115) sebelum melaksanakan pelatihan, maka terlebih dahulu perlu diketahui prinsip-prinsip pelatihan tersebut sehingga arah dan sasaran pelaksanaan pelatihan menjadi jelas dan lebih mudah. Ada pun prinsip-prinsip Pelatihan dikemukakan oleh Werther dan Davis dalam Sopyandi (2013:115):

1. *Participation*, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta maka akan lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.
2. *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan ulangan-ulangan ini peserta-peserta akan lebih cepat untuk memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.
3. *Relevance*, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
4. *Transference*, Artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
5. *Feedback*, artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan adanya umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut.

4) Komponen pelatihan

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan menurut Mangkunagara dalam Priansa (2018:182) adalah:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat di ukur
Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap organisasi dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawainya. Hal ini dilakukan organisasi agar pegawai dapat saling bahu-membahu dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga pelatihan yang diwajibkan bagi pegawai akan lebih efisien mengingat biaya yang juga tidak sedikit, maka pelatihan juga harus dapat diukur, ke mana arah pelatihan tersebut akan dibawa? Siapa saja yang wajib mengikutinya? Dan apa tujuan akhir penelitian ini?
2. Para pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional)

Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan alat organisasi yang membutuhkan keterampilan. Bagaimana mungkin pegawai yang diberikan pelatihan mendapat wawasan lebih kalau pelatih? pengajarnya tidak *qualified* di bidangnya?

3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh organisasi bagi pekerjanya, harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efektif dan efisien.

4. Metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

Setiap pegawai memiliki kekuatan dan kelemahan, hal ini adalah manusiawi mengingat manusia tidak ada yang sempurna. Sehingga organisasi harus pintar menyeleksi dan memonitor mengenai metode-metode apa yang sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai, organisasi harus bisa melihat hal apa saja yang dibutuhkan pegawai agar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.

5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan
Ini adalah hal yang cukup penting, namun sering diabaikan oleh tim yang mengadakan pelatihan. Padahal jika persyaratan dijalankan sesuai dengan yang berlaku, maka peserta pelatihan akan mendapatkan banyak keuntungan setelah mengikuti pelatihan. Sementara itu, jika persyaratan bagi peserta diabaikan maka pelatihan yang mereka ikuti tidak akan membuahkan hasil yang maksimal. Hal ini tentu saja akan berakibat bagi kemajuan organisasi.

5) Metode-metode Pelatihan

Dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan terdapat beberapa metode. Adapun metode yang di kemukakan Werther dan Davis dalam Sopyandi (2013:116) yaitu:

1. *On the Job Technique*

- a) *Job instruction training*, dalam metode ini peserta program diberikan latihan langsung ditempat yang sebenarnya dibawah instruksi seorang trainer. Supervisor, atau pegawai senior yang sudah berpengalaman.
- b) *Job rotation*, di sini pelatihan dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Dengan metode ini

diharapkan para peserta program dapat mengetahui dan mengerti tugas masing-masing.

- c) *Apprenticeship*, di sini pegawai belajar dari pegawai lain yang lebih berpengalaman. Pada umumnya metode ini mengkombinasikan *the job training & off job training*.
- d) *Coaching*, merupakan metode pelatihan dimana supervisor atau manajemen memberikan bimbingan dan contoh atau model kepada pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.

2. *Off the Job Training*

- a) *Lecture*, metode lebih menekankan kepada pemberian teori secara lisan dan diorganisasikan secara formal. Metode ini digunakan apabila jumlah peserta program banyak sehingga biaya peserta relatif murah. Kelemahan dari metode ini adalah pegawai kurang berpartisipasi karena komunikasi yang terjadi hanya satu arah saja.
- b) *Video presentation*, metode ini hampir sama dengan pemberian kuliah, tetapi dalam metode ini digunakan televisi, film, slide dan sebagainya.
- c) *Vestibule Training*, dalam metode ini pelatihan dilaksanakan di suatu tempat yang khusus terpisah dari tempat yang sebenarnya dengan menggunakan peralatan yang sama dengan sebenarnya sehingga tidak mengganggu jalannya operasional perusahaan/organisasi.
- d) *Behaviour Modelling*, di sini suatu perilaku dipelajari atau dimodifikasi melalui observasi terhadap orang lain. Maksudnya program belajar tidak melalui pengalaman orang lain.
- e) *Case Study*, dalam metode ini dipelajari kondisi nyata perusahaan selama jangka waktu tertentu dan bagaimana bertindak dalam kondisi demikian. Di samping itu para peserta program diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.
- f) *Simulation*, metode ini berusaha menciptakan suatu tempat yang serupa dengan kondisi di tempat kerja yang sesungguhnya. Ada 2 bentuk simulasi yaitu *mechanical simulation* dan *computer simulation*. Metode ini diberikan dengan maksud agar para peserta program lebih mengenal dan membiasakan diri dengan tempat situasi, kondisi, dan peralatan dimana mereka bekerja.
- g) *Self-study*, teknik ini menggunakan modul-modul tertulis, kaset-kaset rekaman, kaset video yang dibagikan kepada para peserta pelatihan.
- h) *Programmed Learning*, metode ini merupakan suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan booklet-booklet yang berisikan pertanyaan-pertanyaan beserta jawabannya dan program-program komputer. Metode ini digunakan bila proses belajar hanya membutuhkan sedikit informasi.
- i) *Laboratory Training*, metode ini merupakan suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan

interpersonal skills. Salah satu bentuk pelatihan adalah sensitivity training dimana para peserta program belajar menjadi lebih peka terhadap perasaan orang lain.

6) Dimensi-dimensi Pelatihan

Dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawai menurut Rae dalam Sofyandi (2013:119) yaitu:

1. Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan tersebut up to date.
2. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
3. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
4. Lama waktu pelatihan yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

2.1.6. Konsep Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan satu sama lain, tercapainya tujuan organisasi tidak terlepas dari tingginya kinerja sumber daya manusia atau pegawai yang dimiliki organisasi tersebut.

Priansa (2018:269) mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi”. Dari definisi tersebut peneliti mengartikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang di hasilkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas organisasi yang diberikan kepadanya.

Sedarmayanti (2009:50) menyatakan bahwa “*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja pelaksanaan kerja dan pencapaian kerja atau hasil kerja untuk /untuk kerja/penampilan kerja”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi atau institusi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja berkaitan juga dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Gibson dalam Priansa (2018:270) menyatakan bahwa:

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman; demografi, menyangkut umur asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

3) Pengukuran Kinerja Pegawai

Adapun dimensi yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:51) yaitu:

- a. *Quality of work* (kualitas kerja): Yaitu mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan
- b. *Promptness* (ketepatan waktu): Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu
- c. *Initiative* (inisiatif): Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya
- d. *Capability* (kemampuan): Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan
- e. *Communication* (komunikasi): Proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dahulu dan memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya.

2.1.7. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai

Pada hakikatnya seorang pegawai atau sumber daya manusia memiliki keinginan untuk meningkatkan serta mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan potensi-potensi yang dimiliki agar dapat bekerja secara maksimal sehingga mempengaruhi dalam kariernya. Dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang diberikan kepada pegawai memungkinkan organisasi memiliki sumber daya manusia yang sangat berkualitas baik dari segi kemampuan dan pengetahuan yang dapat dilihat dari segi kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut, hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai dijelaskan oleh Kaswan (2011:55) yaitu:

Bahwa pendidikan dan pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja, dan mendongkrak potensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan yang kurang baik, tidak sesuai, atau tidak memadai bisa menjadi sumber frustrasi bagi setiap orang yang terlibat.

Dengan adanya pelatihan, diharapkan organisasi akan memperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan memiliki kinerja yang baik, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu pelatihan dapat dijadikan sebagai alat untuk menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan mempunyai pengaruh penting dalam tercapainya tujuan organisasi.

2.2. Kerangka Pemikiran

Dalam penulisan penelitian ini, peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan *locus* dan fokus penelitian sebagai dasar pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif. Maka dari itu berkaitan dengan judul topik penelitian ini mengenai Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai, maka peneliti terlebih dahulu mengemukakan pengertian pengembangan sumber daya manusia. Hasibuan (2012:69) pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan teknis, teoritis dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Setelah memahami bahwa pelatihan termasuk dalam fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia yaitu pengembangan sumber daya manusia. Maka selanjutnya peneliti akan mengemukakan beberapa pengertian mengenai Pelatihan dari beberapa ahli. Menurut Rae dalam Sofyandi (2013: 113):

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien.

Peneliti berpendapat bahwa memerlukan definisi lain untuk lebih memahami mengenai pengertian pelatihan, Sofyandi (2013:114):

Pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan/stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan diatas dapat dipahami bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keahlian dan potensi-potensi lain yang dimiliki oleh pegawai, sehingga pegawai memiliki kinerja yang baik, berkualitas dan profesional. Peneliti menggunakan teori Pelatihan dari Sofyandi karena karakteristiknya sesuai dengan fenomena di lapangan.

Dalam pelaksanaan program pelatihan yang efektif yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dapat diukur melalui berbagai dimensi, Rae dalam Sofyandi (2013:119) mengemukakan dimensi-dimensi pelatihan, yaitu:

1. Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan tersebut up to date.
2. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.

3. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
4. Lama waktu pelatihan yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

Selain beberapa pendapat dari ahli mengenai Pelatihan seperti yang telah dipaparkan di atas, penulis pun akan memaparkan beberapa teori atau definisi dari beberapa ahli mengenai Kinerja Pegawai.

Priansa (2018:269) mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi”.

Peneliti menganggap bahwa memerlukan definisi lain mengenai Kinerja agar lebih mudah dipahami. Sedarmayanti (2009:50) menyatakan bahwa “*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja pelaksanaan kerja dan pencapaian kerja atau hasil kerja untuk /untuk kerja/penampilan kerja”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi atau institusi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja berkaitan juga dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Peneliti menggunakan teori Kinerja dari Sedarmayanti karena karakteristiknya sesuai dengan fenomena di lapangan.

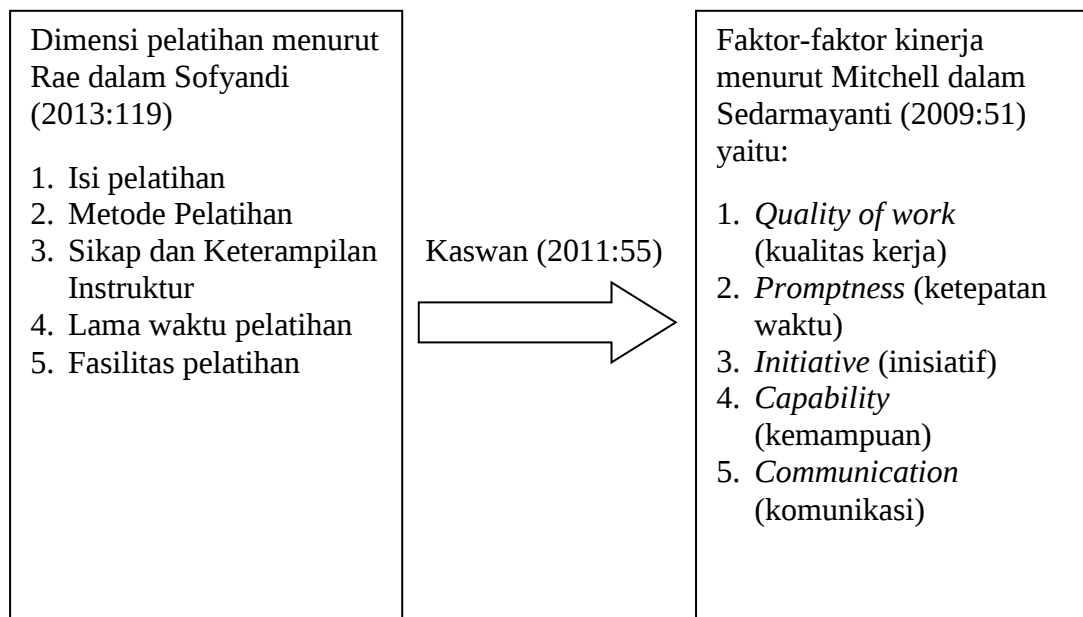
Adapun faktor-faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:51) yaitu:

- a. *Quality of work* (kualitas kerja): Yaitu mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan
- b. *Promptness* (ketepatan waktu): Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu
- c. *Initiative* (inisiatif): Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya
- d. *Capability* (kemampuan): Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan
- e. *Communication* (komunikasi): Proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dahulu dan memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya.

Pada hakikatnya seorang pegawai atau sumber daya manusia memiliki keinginan untuk meningkatkan serta mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan potensi-potensi yang dimiliki agar dapat bekerja secara maksimal sehingga mempengaruhi dalam kariernya. Dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui memungkinkan organisasi memiliki sumber daya manusia yang sangat berkualitas baik dari segi kemampuan dan pengetahuan yang dapat dilihat dari segi kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut, hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai dijelaskan oleh Kaswan (2011:55) yaitu:

Bahwa pendidikan dan pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja, dan mendongkrak potensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan yang kurang baik, tidak sesuai, atau tidak memadai bisa menjadi sumber frustrasi bagi setiap orang yang terlibat.



Gambar 2.1

Gambar Paradigma Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

2.3. Hipotesis

Berpedoman dari kerangka pemikiran yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan mengenai Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung.
2. Mengetahui adanya hambatan-hambatan mengenai Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung

3. Mengetahui adanya usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan mengenai Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung