

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka adalah seluruh bahan bacaan yang mungkin pernah dibaca dan dianalisis, baik yang sudah dipublikasikan maupun sebagai koleksi pribadi. Kajian Pustaka juga merupakan bahan-bahan bacaan secara khusus berkaitan dengan objek penelitian yang sedang dikaji.

2.1.1 Administrasi

2.1.1.1 Pengertian dan Definisi Administrasi

Secara etimologi, administrasi berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata, yaitu “*ad*” dan “*ministrare*” yang berarti “*to serve*” yang dalam bahasa Indonesia berarti melayani atau memenuhi. Jadi, dapat dipahami bahwa yang dimaksud administrasi adalah suatu proses pelayanan atau pengaturan. Permasalah pokoknya ialah “siapa” yang harus “melayani” dan “dilayani”? dan “siapa” yang harus “mengatur dan diatur”? jawaban yang pasti, tidak lain dan tidak bukan ialah “manusia” itu sendiri. Dalam hal ini, ialah manusia sebagai subjek untuk melayani dan manusia pulalah yang menjadi objek untuk dilayani. Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa yang menjadi bahan baku administrasi ialah “manusia”, karena manusia merupakan sumber adanya administrasi. oleh karena itu, tujuan administrasi ialah semata-mata untuk kepentingan manusia, khususnya keberadaannya sebagai makhluk sosial yang bermasyarakat.

Administrasi merujuk pada kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Administrasi secara umum, dapat diartikan sebagai proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Administrasi dalam arti sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain. Administrasi dalam arti sempit juga merupakan kegiatan ketatausahaan yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan dan pengarsipan surat serta hal-hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan. Administrasi dalam arti luas adalah sebagai proses kerja sama saat penyelenggaraan kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Selanjutnya, untuk menyamakan persepsi dan interpretasi tentang apa sesungguhnya yang dimaksud administrasi, maka dikutip beberapa pendapat dari para pakar administrasi, baik dari pakar dalam negeri maupun pakar dari luar negeri. Menurut **The Liang Gie** yang dikutip dalam **Pasolong (2019:3)**, mendefinisikan:

“Administrasi adalah rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang di dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dipahami bahwa administrasi adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Untuk mendapatkan definisi yang lebih sempurna, maka peneliti mengambil definisi administrasi menurut **S.P Siagian** dalam **Pasolong (2019:3)**, yang menyatakan bahwa:

“Administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh S.P Siagian, maka dapat dipahami bahwa administrasi adalah proses kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan secara rasional yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari kedua definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah proses kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan secara rasional sehingga hasil yang dicapai dapat lebih efektif dan efisien.

2.1.1.2 Tujuan Administrasi

Tujuan administrasi secara umum adalah sebagai berikut:

- 1) Menerapkan dan mengembangkan kemampuan berkomunikasi, baik lisan maupun tertulis dengan relasi dan memperhatikan norma dan lingkungan masyarakat.
- 2) Menerapkan dan mengembangkan kemampuan teknologi informasi untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

- 3) Menerapkan dan mengembangkan kemampuan untuk merencanakan, melaksanakan, mengorganisasi, dan mengevaluasi tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
- 4) Menerapkan dan mengembangkan kemampuan dalam mengelola surat/dokumen sesuai standar operasi dan prosedur untuk mendukung tugas pokok lembaga.
- 5) Menerapkan dan mengembangkan kemampuan mengelola administrasi sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

2.1.2 Administrasi Publik

2.1.2.1 Pengertian dan Definisi Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur *public affairs* (urusan publik) dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Secara umum, pemahaman administrasi publik adalah suatu keseluruhan proses kerja sama secara rasional yang dilakukan aparatur negara/pemerintah dalam rangka pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan hal-hal tujuan negara dan penyelenggaraan berbagai kebutuhan publik. Sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan. Pada intinya, tujuan administrasi publik adalah untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

Definisi administrasi publik menurut **Chandler & Plano** yang dikutip dalam **Pasolong (2019:8)** menyebutkan bahwa:

“Administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh Chandler & Plano, peneliti merasa kurang untuk mengetahui pemahaman mengenai administrasi publik. Maka dari itu, peneliti memilih pernyataan yang lebih sempurna yaitu menurut **Dwight Waldo** yang dikutip dalam **Maksudi (2017:223)**, mengatakan bahwa:

“Administrasi publik adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah. Administrasi publik adalah suatu seni dan ilmu tentang *management* yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dipahami, bahwa administrasi publik merupakan proses dimana sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (seperti modal, sarana dan prasarana, teknologi) diorganisir dan dikelola (fungsi manajemen) guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Administrasi publik suatu seni dan ilmu. Suatu seni (*art*) administrasi publik merupakan keterampilan dalam praktik yang ditujukan untuk mengatur hubungan-hubungan dan melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Sedangkan administrasi publik merupakan disiplin ilmu (*science*) yang bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik.

Sehingga, kesimpulan dari kedua definisi di atas, bahwa administrasi publik adalah suatu keseluruhan proses kerja sama secara rasional yang dilakukan aparatur negara/pemerintah dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan dalam rangka pelaksanaan kebijakan yang

berkaitan dengan hal-hal tujuan negara dan penyelenggaraan berbagai kebutuhan publik. Pekerjaan administrasi publik dimulai dengan tulis-menulis, surat-menyurat, arsip-mengarsipkan, dokumen-mendokumentasikan, sehingga menjamin dan memastikan kebenaran informasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan negara.

2.1.2.2 Ruang Lingkup Administrasi Publik

Dengan lingkup administrasi publik, perhatian utama kita terletak pada administrasi publik sebagai kegiatan dan sebagai suatu disiplin ilmu. Secara garis besar, administrasi publik mencakup semua kegiatan pemerintah. Oleh karena itu, sebagai kegiatan lingkup administrasi publik tidak kurang dari lingkup kegiatan negara. Administrasi publik sebagai disiplin ilmu yang mandiri mempunyai cakupan material atau ruang lingkup yang menjadi pusat perhatiannya. Menurut Dimock & Dimock, dikatakan bahwa, administrasi publik merupakan suatu bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan lebih luas, yaitu suatu ilmu pengetahuan yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga mulai dari suatu keluarga hingga Perserikatan Bangsa-Bangsa, disusun, digerakkan dan kemudian dikendalikan.

Dalam karya Nicholas Henri "*Public Administration and Public Affairs*", memuat yang menjadi ruang lingkup administrasi publik dengan topik:

- 1) Organisasi publik: mencakup materi bahasan model organisasi, dan perilaku birokrasi.

- 2) Manajemen publik: mencakup materi bahasan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik, manajemen sumber daya manusia (SDM).
- 3) Implementasi: mencakup materi bahasan pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan, dan etika birokrasi.

2.1.3 Organisasi

2.1.3.1 Pengertian dan Definisi Organisasi

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian, pertama, menandakan atau menunjuk suatu lembaga (tempat, wadah) atau kelompok fungsional, dimana organisasi hanya merupakan “alat” dan “wadah” tempat dilakukannya suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kedua, berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam nama kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Keefektifan sebuah organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumber daya guna mencapai tujuannya. Dilihat dari sifat-sifatnya, organisasi dapat dibagi dua macam, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal yaitu suatu sistem kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dan dikoordinasi dengan sadar untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan organisasi informal merupakan kumpulan hubungan antar perseorangan tanpa tujuan bersama yang disadari meskipun pada akhirnya hubungan-hubungan yang tidak disadari untuk tujuan bersama.

Organisasi terdiri dari:

- 1) Pengaturan yang berorientasi sasaran, orang-orang dengan tujuannya.
- 2) Orang-orang berinteraksi dalam kelompok.
- 3) Orang dengan menggunakan pengetahuan dan teknik.
- 4) Interaksi kegiatan-kegiatan yang terstruktur serta orang-orang bekerja sama dalam hubungan-hubungan yang berpola.

Definisi organisasi menurut **Prof. Dr. Mr. S. Pradjudi Atmosudiro** dalam **Hasibuan (2014:121)**, menyebutkan bahwa:

“Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari definisi di atas, dapat dipahami, bahwa organisasi merupakan sistem kerja sama yang terstruktur dari sekelompok orang, dimana adanya pembagian kerja dan hubungan kerja antara sesama pegawai untuk suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai. Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh Prof. Dr. Mr. S. Pradjudi Atmosudiro, peneliti merasa kurang untuk mengetahui pemahaman mengenai organisasi. Maka dari itu, peneliti memilih pernyataan yang lebih sempurna yaitu menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan** dalam **Hasibuan (2014:120)**, menyebutkan bahwa:

“Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja”.

Dari definisi di atas, dapat dipahami, bahwa organisasi merupakan sistem yang terpadu, yang di dalamnya terdapat subsistem dan komponen-komponen

yang saling berhubungan dan terkoordinasi. Setiap hubungan yang terjadi merupakan kerja sama diantara subsistem yang ada, sehingga ada saling ketergantungan yang kuat untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi juga dapat diartikan sebagai sebuah wadah tempat berkumpulnya orang-orang untuk melakukan berbagai kegiatan. Dimana, kegiatan tersebut memerlukan kerja sama yang serasi dan seirama, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

2.1.3.2 Unsur-Unsur Organisasi

Unsur-Unsur Organisasi, antara lain:

- 1) Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru ada, jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).
- 2) Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
- 3) Tujuan, artinya organisasi baru ada, jika ada tujuan yang ingin dicapai.
- 4) Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
- 5) Struktur, artinya organisasi itu baru ada, jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
- 6) Teknologi, artinya organisasi itu baru ada, jika terdapat unsur teknis.
- 7) Lingkungan (*environment external social system*), artinya organisasi itu baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerja sama sosial.

2.1.4 Manajemen

2.1.4.1 Pengertian dan Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu “*management*”; “*to manage*”, yang artinya mengurus/mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Definisi manajemen menurut **Drs. H. Malayu S.P Hasibuan** dalam bukunya, **Hasibuan (2014:2)**, mengungkapkan:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari definisi tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen sebagai ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan yang disistematisasi, dikumpulkan, dan diterima menurut pengertian kebenaran-kebenaran universal mengenai manajemen. Manajemen sebagai seni adalah kecakapan untuk melihat totalitas dari bagian-bagian yang terpisah dan berbeda-beda, kecakapan untuk menciptakan sesuatu gambaran tentang visi tertentu, kecakapan untuk menyatukan visi tersebut dengan *skills* (keterampilan) atau kecakapan yang efektif. Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh Hasibuan, peneliti merasa kurang untuk mengetahui pemahaman mengenai manajemen. Maka dari itu, peneliti memilih definisi lain yaitu menurut **G.R Terry** yang dikutip dalam **Hasibuan (2014:2-3)**, menyebutkan bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Dari definisi di atas, dapat diketahui bahwa manajemen merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan melalui fungsi-fungsinya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan kedua definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai, manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni, manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya.

2.1.4.2 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-Unsur Manajemen terdiri atas:

- 1) *Man* (manusia, orang-orang, tenaga kerja).
- 2) *Money* (uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan).
- 3) *Machines* (mesin atau alat-alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan).
- 4) *Methods* (metode atau cara yang digunakan dalam usaha mencapai tujuan).
- 5) *Materials* (bahan atau perlengkapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan).
- 6) *Market* (pasar untuk menjual *output*/ barang yang dihasilkan).

2.1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.5.1 Konsep, Pengertian dan Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Penerapan konsep manajemen sumber daya manusia secara makro dan mikro, dalam arti makro yaitu fungsi pokok manajemen umum, seperti fungsi manajerial. Sedangkan dalam arti mikro yaitu fungsi manajemen SDM secara operasional. Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM, dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan pegawai, dan kebutuhan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan kepentingan tertentu dari suatu organisasi. Pengistilahan manajemen sumber daya manusia, merujuk pada sebuah desain dan pengaplikasian sebuah sistem formal disebuah organisasi agar lebih memastikan potensi-potensi SDM termanfaatkan secara efektif dan efisien, dan supaya terealisasinya tujuan-tujuan organisasi. MSDM secara makro adalah warga negara yang memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif. Sedangkan MSDM secara mikro lebih mengkaji tentang orang yang bekerja dalam lingkungan suatu organisasi, yaitu pegawai. MSDM mikro juga adalah suatu ilmu yang mengatur hubungan, peranan dan

penempatan tenaga kerja sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi.

Definisi MSDM menurut **Veithzal Rivai** yang dikutip dalam **Suwatno (2016:29)**, menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan manajemen di dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dari definisi yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai, peneliti merasa kurang untuk memahami apa itu manajemen sumber daya manusia. Maka dari itu, peneliti memilih pernyataan yang lebih sempurna yaitu menurut **Ivancevich** yang dikutip dalam **Saihudin (2019:2)**, mendefinisikan:

“Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (pegawai) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia secara efektif, dan untuk itu diperlukan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dari kedua definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih dan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

2.1.5.2 Tujuan dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

- 1) Peningkatan efektivitas dan efisiensi;
- 2) Peningkatan produktivitas;
- 3) Rendahnya tingkat perpindahan pegawai;
- 4) Rendahnya tingkat absensi;
- 5) Tingginya kepuasan kerja pegawai;
- 6) Tingginya kualitas pelayanan;
- 7) Rendahnya komplain dari pelanggan.

b. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Hal ini mencakup kegiatan, seperti: strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial organisasi, manajemen pengetahuan, pelatihan dan pengembangan, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, hubungan pegawai dan kesejahteraan pegawai. Praktik manajemen sumber daya manusia ini akan berhasil jika suatu organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berbasis kompetensi melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan sumber daya manusia.

2.1.5.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi. Setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial, dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental), dan yang kedua adalah fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik. Fungsi manajerial berkaitan dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan mengendalikan para karyawan. Sedangkan fungsi teknis mencakup kegiatan khusus yang berkaitan dengan pengadaan, mengembangkan, memanfaatkan dan memelihara pekerjaan yang efisien.

Fungsi Manajerial:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan ini berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi. Dimana sebuah organisasi atau perusahaan akan memikirkan tentang bagaimana kita bisa merencanakan SDM yang ada.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit

lainnya. Biasanya di dalam *organizing* ini ada yang namanya penempatan pegawai, yaitu memilah-milah orang sesuai dengan kemampuannya dan harus pada posisi yang tepat (*The right man in The right place*).

c. Penggerakkan/Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi. Biasanya di dalam pengarahan ini ada pembinaan pegawai. Pembinaan pegawai harus benar-benar dilakukan agar keahliannya dapat dikembangkan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan, maka fungsi manajerial yang terakhir adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Pengendalian ini akan menentukan baik buruknya hasil dari orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi.

Fungsi operasional

a. Penarikan SDM

Fungsi pertama yang harus dioperasionalisasikan oleh bagian kepegawaian yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik,

sehingga tujuan dapat tercapai dan untuk memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis, wawancara, dan sebagainya.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan SDM adalah hal utama yang harus ada dalam sebuah manajemen. Pelatihan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang memberikan peluang kepada setiap pegawai untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan. Pengembangan SDM bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan potensi yang dimiliki.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi

ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintegrasian

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya dan sudah memberi kompensasi yang memadai, organisasi masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah kebiasaan dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menentukan bagi organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangannya, kebiasaan, sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi. Dengan demikian, para manajer dan pimpinan organisasi perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap para pegawai untuk dipertimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Kemampuan atau keahlian dari para pegawai pada dasarnya perlu dipelihara. Kemampuan tersebut adalah aset yang penting demi terlaksananya tujuan organisasi yang termasuk

dalam fungsi pemeliharaan adalah diantaranya jaminan kesehatan dan keselamatan kerja pegawai.

f. Pensiun

Fungsi terakhir dari fungsi operasional ini adalah fungsi *separation* (pensiun/adanya masa kerja dan batasan usia). Fungsi *separation* berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi. Fungsi utama manajemen sumber daya manusia adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman, dan biasanya organisasi menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun. Dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

2.1.6 Pelatihan

2.1.6.1 Pengertian dan Definisi Pelatihan

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pegawai pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan juga adalah suatu proses dimana pegawai mencapai kemampuan tertentu untuk membantu organisasi di dalam mencapai tujuannya dan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih

mengutamakan pada praktik dari pada teori. Tujuannya dalam situasi pekerjaan ialah mengembangkan kemampuan dan keterampilan individu untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

Dengan demikian, menurut Janis Fisher Chan, tujuan pelatihan adalah membantu orang mempelajari sesuatu yang mereka perlu ketahui atau bisa mereka lakukan untuk tujuan spesifik mencapai tujuan dan sasaran organisasi, menjalankan tugas khusus, menyiapkan tanggung jawab baru, atau mencapai sasaran karier.

Definisi pelatihan menurut **Keith Davis** dan **William B. Werther** yang dikutip dalam **Sedarmayanti (2016:188)**, menyatakan bahwa:

“Pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap”.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh Keith Davis dan William B. Werther, peneliti merasa kurang untuk mengetahui pemahaman mengenai pelatihan. Maka dari itu, peneliti memilih pernyataan yang lebih sempurna yaitu menurut **Hariandja** dalam **Nugroho (2019:123)**, menyebutkan bahwa:

“Pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai, serta cara untuk mengubah sikap pegawai terhadap suatu objek pekerjaan”.

Dari definsi di atas, maka dapat diketahui bahwa pelatihan dilakukan untuk membantu pegawai dalam mempelajari dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan serta sikap yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan mereka saat ini. Keyakinan dan pengetahuan pegawai

terhadap suatu objek akan berubah setelah mengikuti pelatihan, dan akan cenderung mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini, sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh **Biech** dalam **Priansa (2016:176)**, yang mengatakan bahwa:

“Pelatihan adalah tentang perubahan, tentang transformasi, tentang pembelajaran. Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan, atau sikap baru”.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh Biech, maka dapat diketahui bahwa pelatihan dapat mengakibatkan seorang pegawai untuk membuat perubahan atau transformasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan ini, memastikan bahwa pegawai dan organisasi mampu melakukan hal-hal yang lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas yang lebih tinggi dan lebih baik.

Definisi pelatihan menurut Menurut **Gary Dessler** dalam bukunya **(2015:284)**, menyatakan bahwa:

“Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja”.

Dari definisi di atas, maka dapat diketahui bahwa pelatihan dilakukan untuk memungkinkan seorang pegawai dalam memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai, dan menyadari potensi yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja.

Dari keempat definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang disebut dengan pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana

untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan memungkinkan pegawai memperoleh kemampuan tambahan, sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, dan lebih mudah, dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2.1.6.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. **Sikula** dalam **Priansa (2016:176)**, menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah:

1) Produktivitas (*Productivity*)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

2) Kualitas (*Quality*)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai, namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian, kualitas dari *output* yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3) Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resouce Planning*)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan

sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4) Moral (*Morale*)

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai, sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggungjawab terhadap tugasnya.

3) Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atau prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

4) Keselamatan dan Kesehatan (*Health and Safety*)

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi, sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

5) Pencegahan Kadaluarasa (*Obsolescence Prevention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarasa. Artinya,

kemampuan yang dimiliki oleh pegawai akan dapat menyesuaikan diri dengan pengembangan teknologi.

6) Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Tujuan umum pelatihan pegawai yaitu meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan, antara lain:

- 1) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional;
- 2) Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif;
- 3) Mengembangkan/mengubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama pegawai dan pimpinan.

Dengan demikian, pada prinsipnya tujuan pelatihan pegawai adalah:

- 1) Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif;
- 2) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional; dan

- 3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Pelaksanaan pelatihan yang efektif akan mendatangkan manfaat baik bagi organisasi, pegawai maupun pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antar anggota organisasi. Menurut **Sondang P. Siagian** dalam **Kaswan (2015:197)**, manfaat dari pelatihan adalah:

- a. Organisasi

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi;
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara bawahan dan atasan;
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat karena melibatkan pegawai yang bertanggung jawab;
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi;
- 5) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
- 6) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajemen yang partisipatif;
- 7) Penyelesaian konflik yang fungsional sehingga tercipta rasa persatuan dan kekeluargaan.

b. Individu (pegawai)

- 1) Membantu pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
- 2) Meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan masalah kerja;
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional, seperti pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan;
- 4) Timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuannya;
- 5) Peningkatan kemampuan pegawai mengatasi masalah stres, frustrasi dan konflik;
- 6) Meningkatkan kepuasan kerja;
- 7) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa yang akan datang.

c. Hubungan sesama

- 1) Terjadinya proses komunikasi yang efektif;
- 2) Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan;
- 3) Ketaatan semua pihak terhadap ketentuan yang bersifat normatif;

- 4) Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai;
- 5) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

2.1.6.3 Jenis-Jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut **Mathis dan Jackson dalam Priansa (2016:179)**, adalah sebagai berikut:

- 1) Pelatihan Rutin: pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).
- 2) Pelatihan Teknis: pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.
- 3) Pelatihan antar Pribadi dan Pemecahan Masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, dan pemecahan konflik.
- 4) Pelatihan Perkembangan dan Inovatif: menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa

depan, misalnya praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

2.1.6.4 Prinsip-Prinsip Pelatihan

Menurut **Mc Gehee** yang dikutip dalam **Priansa (2016:180)**, menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan kepada tahapan-tahapan;
- 2) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai;
- 3) Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran;
- 4) Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta;
- 5) Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

Prinsip pelatihan lainnya yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1) Perbedaan Individual (*Individual Difference*)

Pelatihan harus mampu memahami dengan baik perbedaan individual yang ada dan muncul dari dalam diri pegawai. Pelatihan yang diberikan harus mampu mengadopsi latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan pegawai, sehingga hasil yang dicapai dari program pelatihan dapat lebih optimal.

2) Keterkaitan dengan Analisis Jabatan (*Relation to Job Analysis*)

Spesifikasi jabatan biasanya menguraikan pendidikan yang harus dimiliki oleh calon pegawai untuk dapat melaksanakan tugas, sehingga hasilnya lebih optimal. Oleh karena itu, bahan yang ajarkan dalam pendidikan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

3) Motivasi (*Motivation*)

Pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh jika ia memiliki motivasi. Imbalan yang memadai serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi setelah mengikuti pelatihan biasanya menjadi motivator bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dengan baik.

4) Partisipasi Aktif (*Active Participation*)

Peserta pelatihan harus mampu untuk terlibat aktif dalam menjadi bagian penting dalam proses pelatihan. Oleh karena itu, pelatih harus terampil di dalam mendorong peserta pelatihan agar peserta pelatihan mampu terlibat secara aktif dalam proses pelatihan.

5) Seleksi Peserta Pelatihan (*Selection of Trains*)

Seleksi kepada calon pegawai yang berhak untuk mengikuti pelatihan perlu dilakukan agar pelatihan lebih tepat sasaran serta menghindari kekosongan jabatan pada saat pelatihan diberikan. Untuk itu, organisasi perlu mempersiapkan seleksi untuk peserta pelatihan jauh-jauh hari sebelumnya.

6) Pemilihan Pelatih (*Selection of Trainer*)

Tidak semua orang dapat menjadi pelatih yang baik. Pelatih memerlukan kualifikasi khusus yang berbeda dengan jabatan lainnya. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatih khusus yang tugasnya memang untuk memberikan pelatihan.

7) Pelatihan bagi Pelatih (*Training of Trainer*)

Pelatih yang memberikan pelatihan, hendaknya merupakan pelatih yang telah memiliki sertifikat khusus di bidang pelatihan atau pelatih yang memang sudah mengikuti kursus kepelatihan, sehingga ia akan mampu memberikan pelatihan secara lebih optimal.

8) Metode Pelatihan (*Training Method*)

Metode pelatihan harus sesuai dengan pelatihan yang diberikan serta peserta pelatihan itu sendiri. Pelatihan untuk pegawai operasional lebih dominan dilakukan melalui pelatihan teknis, sedangkan pelatihan manajerial lebih kepada pelatihan konseptual.

7) Prinsip Pembelajaran (*Principles of Training*)

Orang akan lebih mudah menangkap pelajaran apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar dengan cara efektif bagi para pegawai. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

8) Level Jabatan (*Job Level*)

Level jabatan yang diemban oleh pegawai dalam organisasi akan menentukan kebutuhan pelatihan. Pegawai dengan posisi manajerial akan mendapatkan porsi pelatihan yang lebih didominasi pada pengembangan

kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan, sedangkan pegawai di level operasional lebih banyak kepada keterampilan kerja.

2.1.6.5 Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut **Gary Dessler** dalam bukunya (2015:284), yaitu sebagai berikut:

1) Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal, dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2) Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

4) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi dan materi pelatihan pun harus *update* agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.

5) Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta, agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

2.1.6.6 Komponen dan Metode Pelatihan

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan menurut **Mangkunegara** dalam **Priansa (2016:182-183)**, adalah:

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.

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 organisasi wajibkan bagi pegawai akan lebih efisien.

- 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.

- 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 tersebut. Sehingga, pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.

- 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-hal apa saja yang dibutuhkan pegawai agar dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Karena tingkatan usia para pegawai yang menjadi peserta pelatihan pasti berbeda.

5) Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Ini adalah hal yang cukup penting, namun sering diabaikan oleh tim yang mengadakan pelatihan. Fenomena yang terjadi adalah pegawai yang tidak berkompeten dalam materi yang disajikan, namun karena kekurangan peserta pelatihan atau karena terlambatnya informasi mengenai pelatihan yang akan dilangsungkan, maka persyaratan bagi peserta pun terabaikan. 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.

Beberapa metode pelatihan yang sering digunakan dalam pelatihan, antara lain:

a. Praktik Kerja Langsung

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini memberikan tugas secara langsung kepada pimpinan untuk melatih pegawainya. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan sangat

bergantung pada kemampuan pimpinan untuk memberikan pelatihan bagi pegawainya.

Metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

(1) Formal

Pimpinan, langsung menunjuk seorang pegawai senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya, peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh pegawai senior.

(2) Informal

Pimpinan, langsung menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk mempraktikannya, kelebihan metode ini adalah bahwa peserta pelatihan terlibat langsung dalam pekerjaan operasional sehari-hari, sedangkan kekurangannya adalah kegiatannya sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif, terutama jika instruktur maupun yang ditunjuk untuk memberikan pelatihan kurang berpengalaman.

b. *Vestibule*

Vestibule merupakan bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan pegawai langsung, melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan. Salah satu bentuk *vestibule* adalah simulasi. Simulasi merupakan peniruan dari karakteristik

atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa, sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan dalam keadaan sebenarnya.

c. *Apprenticeship*

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan dan keutuhan organisasi.

d. Kursus Keahlian

Merupakan bentuk pelatihan pegawai yang lebih mirip pendidikan. Kursus biasanya diadakan untuk memenuhi minat pegawai dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain diluar bidangnya, misalnya kursus bahasa inggris, akuntansi, dan manajemen yang dibuat dalam bentuk program pembelajaran, dimana peserta pelatihan dapat belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

2.1.7 Kinerja Pegawai

2.1.7.1 Konsep dan Pengertian Kinerja Pegawai

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja

perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan LAN-RI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi, yakni dengan visi dan misi yang lain yang ingin dicapai.

Kinerja pegawai merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kata *performance* dalam bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda. Ada yang menerjemahkan sebagai: unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, dan hasil pelaksanaan kerja. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang (pegawai), sebuah proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

2.1.7.2 Definisi Kinerja Pegawai

Menurut **Widodo** dalam **Pasolong (2015:197)**, mengatakan bahwa: “Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Sedangkan menurut **Bernardin** dan **Russel** yang dikutip dalam **Sedarmayanti (2017:464)**, menyatakan bahwa:

“Kinerja pegawai adalah pencatatan hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan pegawai/ kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh Widodo, Bernardin dan Russel, maka dapat disimpulkan, bahwa kinerja pegawai ini merupakan hasil kerja pegawai di dalam melakukan suatu kegiatan dengan periode waktu tertentu dan sesuai dengan hasil yang diinginkan organisasi.

Kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi. Hal ini, sesuai dengan yang dikemukakan oleh **Campbell** dalam **Kaswan (2015:153)**, bahwa kinerja pegawai menggambarkan:

“Dalam pandangan Campbell, kinerja pegawai menggambarkan perilaku yang dilakukan pegawai selama di tempat kerja yang memberi kontribusi terhadap tujuan organisasi”.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh Campbell, maka dapat diketahui bahwa kinerja pegawai menggambarkan sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang dihubungkan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, dan hal lainnya, sehingga dapat memberikan dampak terhadap tujuan organisasi.

Dari definisi di atas, peneliti masih merasa kurang dalam mengetahui pemahaman mengenai kinerja pegawai. Maka dari itu, peneliti memilih pernyataan dari **A.A Anwar Prabu Mangkunegara** dalam bukunya (2016:67), yang menjelaskan bahwa:

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

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara, dapat kita ketahui, bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimana kualitas merupakan sikap yang ditunjukkan oleh pegawai berupa hasil kerja dalam bentuk ketelitian dan keterkaitan hasil di dalam mengerjakan pekerjaan. Sedangkan kuantitas merupakan volume kerja yang dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat pegawai selama bekerja.

Dari keempat definisi di atas, dapat disimpulkan kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja dan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam periode waktu tertentu, untuk melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.7.3 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut **Bernardin dan Russel** dalam **Kaswan (2015:154)**, ada enam kategori hasil yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai atau fungsi pekerjaan, yaitu sebagai berikut:

- 1) **Kualitas (*Quality*):** seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
- 2) **Kuantitas (*Quantity*):** jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
- 3) **Ketepatan waktu (*Timeliness*):** seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan *output* yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) **Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*):** seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
- 5) **Kebutuhan untuk Supervisi (*Need for Supervision*):** seberapa jauh/baik seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
- 6) **Dampak Interpersonal atau Kontekstual Kinerja (*Interpersonal Impact*):** seberapa jauh/baik pegawai meningkatkan harga-diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerja sama antar sesama pegawai dan bawahan.

2.1.7.4 Jenis dan Fungsi Kinerja Pegawai

Jenis kinerja pegawai ada 2 (dua), yaitu:

- 1) Kinerja Tugas: merupakan aktivitas yang secara formal dipahami sebagai bagian pekerjaan. Aktivitas yang berkontribusi terhadap inti teknis organisasi,

atau secara langsung dengan mengimplementasikan sebagian proses teknologis atau secara tidak langsung menyediakan proses itu dengan bahan atau jasa yang diperlukan. Dengan demikian, kinerja tugas itu sendiri tidak mencukupi bagi berfungsinya organisasi secara efektif.

- 2) Kinerja Kontekstual: dalam pengertian “Komponen perilaku kemampuan ekstra-teknis yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dengan membentuk konteks psikologis dan sosial, yang pada gilirannya memfasilitasi proses dan aktivitas tugas”, juga diperlukan.

Kinerja mengandung unsur standar pencapaian yang harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik, atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik. Secara teori, dikatakan bahwa, kinerja juga perlu didukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan. Hal lain yang perlu diperhatikan selain faktor kemampuan dan motivasi adalah faktor kesempatan yang dimiliki. Artinya, ada kesempatan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

- 1) Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang.
- 2) Kinerja organisasi merupakan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Ivancevich, menyebutkan kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja (*job performance*) juga merupakan fungsi dari:

- 1) Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman,
- 2) Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi, dan
- 3) Kerelaan untuk melakukan berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

2.1.7.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, baik hasil maupun perilaku kerja, adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian, kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya, jika pegawai tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi, dapat disimpulkan, bahwa pengetahuan tentang pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya, rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja pegawainya.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik, maka akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Artinya, bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Dengan demikian, motivasi dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan semakin meningkat.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya (misalnya: mendidik, mengayomi dan membimbing), dengan begitu pegawai akan senang dan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini, tentu akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Misalnya, dalam suatu organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Jadi, dengan demikian, kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif. Sehingga, dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena bekerja tanpa gangguan. Dengan demikian, bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat ia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasi dalam kondisi yang kurang baik. Loyalitas akan terus membangun sebuah karya menjadi lebih baik dengan

merasa bahwa organisasi seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya, loyalitas akan mempengaruhi kinerja pegawai.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Pada akhirnya, kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian, disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan pendapat atau teori dari para ahli yang dipergunakan sebagai pedoman peneliti, sehingga peneliti menjadi terarah dalam melakukan penelitian. Berkaitan dengan topik masalah pelatihan terhadap kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung, serta untuk mempermudah memecahkan masalah dalam suatu penelitian ini diperlukan dasar pemikiran, tolak ukur atau landasan dari penelitian, fakta-fakta, observasi

maupun telaah keperpustakaan. Oleh karena itu, kerangka pemikiran memuat teori, dalil atau konsep-konsep dari para ahli yang dijadikan dasar dalam penelitian. Atas dasar tersebut, peneliti akan menuangkan definisi tentang pelatihan dan kinerja pegawai.

Pelatihan adalah suatu proses dimana pegawai mencapai kemampuan tertentu untuk membantu organisasi di dalam mencapai tujuannya dan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Tujuannya dalam situasi pekerjaan ialah mengembangkan kemampuan dan keterampilan individu untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

Definisi pelatihan menurut Menurut **Gary Dessler** dalam bukunya (2015:284), menyatakan bahwa:

“Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja”.

Dari definisi di atas, maka dapat diketahui bahwa pelatihan dilakukan untuk memungkinkan seorang pegawai dalam memperoleh kemampuan dan keterampilan, agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai dan menyadari potensi yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja.

Pelatihan juga merupakan sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan memungkinkan pegawai

memperoleh keterampilan tambahan, sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, dan lebih mudah, dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Alat ukur pelatihan menurut **Gary Dessler** dalam bukunya (2015:284), yaitu sebagai berikut:

1) Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal, dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2) Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

4) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi dan materi pelatihan pun harus *update* agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.

5) Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta, agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai di dalam melakukan suatu kegiatan dengan periode waktu tertentu dan sesuai dengan hasil yang diinginkan organisasi. Hal ini, sesuai dengan yang dikemukakan oleh **Bernardin** dan **Russel** yang dikutip dalam **Sedarmayanti (2017:464)**, menyatakan bahwa:

“Kinerja pegawai adalah pencatatan hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan pegawai/kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Maka, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam periode waktu tertentu untuk melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dengan menggunakan kemampuan dan keahlian untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Alat ukur Kinerja Pegawai, menurut **Bernardin dan Russel** dalam **Kaswan (2015:154)**, yaitu sebagai berikut:

- 1) **Kualitas (Quality):** seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
- 2) **Kuantitas (Quantity):** jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
- 3) **Ketepatan waktu (Timeliness):** seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan *output* yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) **Efektivitas Biaya (Cost Effectiveness):** seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya: manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

- 5) **Kebutuhan untuk Supervisi (*Need for Supervision*):** seberapa jauh/baik seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
- 6) **Dampak Interpersonal atau Kontekstual Kinerja (*Interpersonal Impact*):** seberapa jauh/baik pegawai meningkatkan harga-diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerja sama antar sesama pegawai dan bawahan.

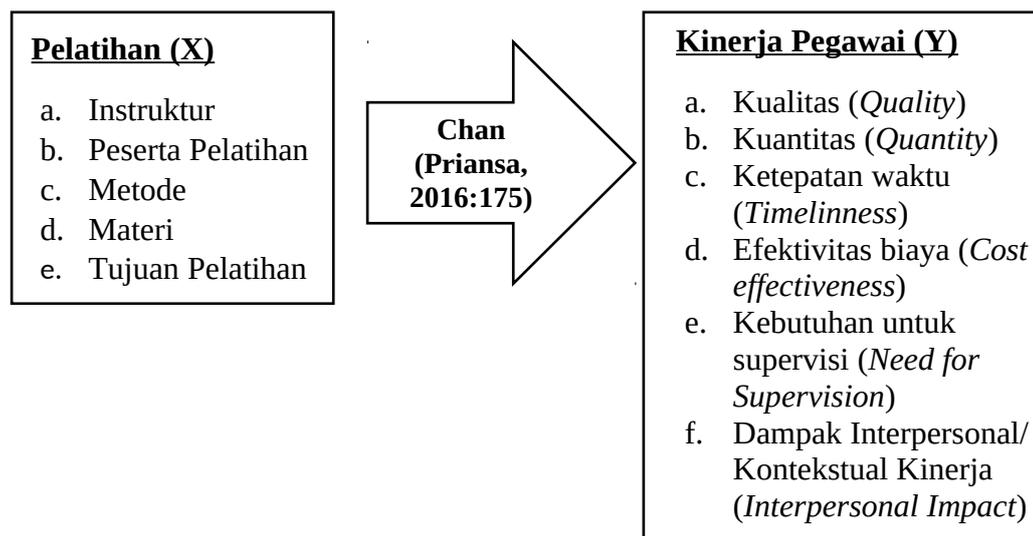
2.2.2 Teori Penghubung Pelatihan dengan Kinerja Pegawai

Teori penghubung antara pelatihan dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh **Chan** dalam **Priansa (2016:175)**, yaitu: “Pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini”. Berdasarkan definisi tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan adalah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai atau berbagai kegiatan kinerja saat ini. Kinerja pegawai perlu ditingkatkan melalui pelatihan, karena adanya kesenjangan antara pengetahuan dan keterampilan pegawai saat ini dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan saat ini. Pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Kesimpulannya, menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang erat dengan kinerja pegawai. Pengaruh antara pelatihan dan kinerja pegawai yaitu, bahwa pegawai perlu diberikan pelatihan berupa pembelajaran mengenai peningkatan kemampuan dan keterampilan agar mencapai kinerja pegawai yang optimal. Pelatihan yang dilakukan secara benar, akan memberikan keuntungan bagi organisasi dan pegawai itu sendiri. Hal ini, sesuai atau sejalan dengan tujuan

yang ingin dicapai dari pelatihan, diantaranya adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan memperbaiki kinerja pegawai. Artinya, jika semula kinerja pegawai terus menurun dengan berbagai sebab, maka dengan mengikuti suatu pelatihan, kinerjanya diharapkan akan meningkat. Hal ini, disebabkan selama mengikuti pelatihan, pegawai akan terus ditempa, sehingga menjadi makin mampu dan ahli di bidangnya.

Variabel-variabel yang merupakan objek penelitian ini, dikumpulkan dan dihubungkan satu dengan yang lainnya dalam suatu bagan sesuai dengan tujuan penelitian, berikut ini kerangka pemikiran penelitian sebagai alur pikir sekaligus sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis. Kerangka pemikiran dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Dessler (2015:284), Kaswan (2015:154) dan Priansa (2016:175)

2.2.3 Hipotesis

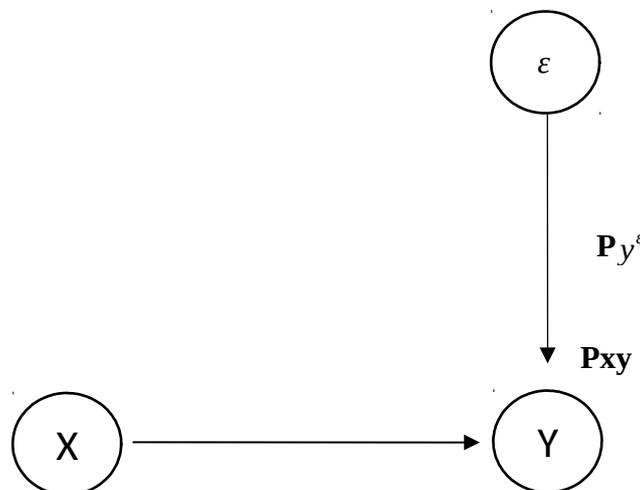
Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut: **“Terdapat Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung”**.

Adapun hipotesis statistiknya sebagai berikut:

- $H_0 : \rho_s = 0$ Pelatihan : Kinerja Pegawai = 0, Pelatihan (X), Kinerja Pegawai (Y), artinya Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai tidak ada pengaruh yang signifikan.
- $H_1 : \rho_s \neq 0$ Pelatihan : Kinerja Pegawai = 0, Pelatihan (X), Kinerja Pegawai (Y), artinya Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai ada pengaruh yang signifikan.

Sumber: Sumiati (2014:54)

Berikut ini, peneliti uraikan paradigma penelitian:



Gambar 2.2
Paradigma Pengaruh

Keterangan Gambar:

- X** : Variabel Pelatihan.
- Y** : Variabel Kinerja Pegawai.
- ε : Variabel lain di luar yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian.
- P_{xy}** : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.
- P_{y^ε}** : Pengaruh variabel lain di luar penelitian Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.