# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

## **2.1 Kajian Pustaka**

### **2.1.1 Administrasi**

Administrasi secara etimologis berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata Administration yaitu *to Administre* diartikan sebagai *to manage* (mengelola) dan to *direct* (menggerakkan).

Administrasi dalam arti sempit menurut **Silalahi**, dalam bukunya **Studi Tentang Ilmu Administrasi (2016 : 5)** menyatakan pengertian administrasi, yaitu

“**Merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara siystematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta mempermudahkan memperoleh kembali secara keseluruhan dan didalam hubungannya satu sama lain.”**

Menurut **S.P.Siagian**, yang dikutip **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2017 : 3)** mendefinisikan administrasi sebagai

**“Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.**

#### **2.1.1.1 Dimensi Unsur-Unsur Administrasi**

1. Adanya tujuan atau sasaran yang ditentukan sebelum melaksanakan suatu pekerjaan.
2. Adanya kerja sama baik sekelompok orang atau lembaga pemerintah maupun lembaga swasta
3. Adanya sasaran yang digunakan oleh sekelompok atau lembaga dalam melaksanakan tujuan yang hendak dicapai.

### **2.1.2 Organisasi**

Dua orang yang bekerja sama akan lebih mudah melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan pekerjaan yang dilakukan seorang diri, karena akan menanggung beban yang lebih berat atau yang lebih sering dikatakan organisasi. Berhasil tidaknya tujuan yang akan dicapai dalam organisasi, tergantung kepada faktor manusianya.

Organisasi menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2017 : 5)** mengemukakan bahwa **“Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu”**

Organisasi menurut **Siagian** yang dikutip oleh **Silalahi** dalam bukunya **Studi Tentang Ilmu Administrasi Publik (2013 : 124)** mengemukakan bahwa

**“Organisasi adalah setiap bentuk persekutan anatara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarkhi di mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut piminan dan seorang atau kelompok orang yang disebut bawahan”.**

Dari dua definisi di atas menunjukan bahwa organisasi merupakan bentuk kerja sama antara dua orang atau lebih yang saling bekerja sama untuk mewujudkantujuan yang telah disepakati sebelumnya dan terikat secara formal dengan susunan hirarki tertentu.

Organisasi juga dapat dikatakan sebagai wadah atau sarana untuk mencapai tujuan. Organisasi dapat bersifat statis dan dinamis. Statis apabila hanya dilihat dari struktur dan dikatakan dinamis karena dalam organisasi terdapat aktivitas atau tindakan, seperti aktivitas tata hubungan antara atasan dengan bawahan, ataupun sesama bawahan.

Setiap organisasi memiliki struktur organisasinya masing-masing. Struktur-struktur organisasi menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2017 : 5)**, yaitu:

1. **Organisasi lini**
2. **Organisasi lini dan staff**
3. **Organisasi fungsional**
4. **Organisasi lini, staff, dan fungsional**
5. **Organisasi komite**

Struktur organisasi memiliki manfaat bagi organisasi itu sendiri, seperti yang diungkapkan oleh **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2017 : 6)** sebagai berikut.

1. **Pembagian kerja**
2. **Informasi atasan dan bawahan**
3. **Jenis pekerjaan yang dilaksanakan**
4. **Pengelompokan bagian-bagian kerja**
5. **Tingkat manajer**
6. **Pimpinan organisasi**

### **2.1.3 Administrasi Publik**

Menurut **Chandle & Plano dala, Keban**, yang dikutip **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2017 : 8)** mendefinisikan administrasi publik adalah

**“proses dimana sumberdaya dan personel public diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”.**

Menurut **David H. Rosenbloom**, yang dikutip **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2017 : 9)** mendefinisikan administrasi publik adalah

“**Pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang Legislatif, Eksekutif, dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian”.**

#### **2.1.3.1 Peran Administrasi Publik**

Menurut **Gray**, yang dikutip **Pasolong** dalam buku **Teori Administrasi Publik (2017:20)** menjelaskan peran administrasi publik dalam masyarakat sebagai berikut :

1. **Menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompo masyarakat miskin secara berkeadilan.**
2. **Melindungi hak-hak rakyat atas kepemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi rakyat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia.**

Melestarikan nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama secara damai, serasi dan selaras dengan budaya lain di lingkungannya.

### **2.1.4 Manajemen**

Istilah manajemen yang kita kenal berasal dari kata *“Management”* yang bentuk infinitifnya adalah *“to manage”*. Dalam kamus Bahasa inggris Indonesia diartikan sebagai mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, di Indonesia kata *“Management”*(Inggris) ini diterjemahkan dalam berbagai istilah, seperti: kepemimpinan,tata,pemimpin,ketatalaksanaan,pengaturan,pengelolaan,pengendalian,pengeurusan pembinaan,penguasaan dan lain sebagainya.

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

Menurut **H. Koontz & O’ Donnel** dalam bukunya : “*principies of management”,* yang dikutip Handayaningrat (1996 : 19), dalam buku “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen”. mengemukakan pengertian manajemen yaitu :

**“managemen berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang – orang lain”.**

Menurut **Handayaningrat** (1996 : 18), dalam buku “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen”. Mengemukakan pendapat – pendapatan tentang manajemen yaitu :

1. **managemen sebagai suatu sistem**

Merupakan suatu kerangka yang terdiri dari berbagai komponen secara keseluruhan saling berkaitan.

1. **Managemen sebagai suatu proses**

Serangkaian tahap kegiatan yang di arahkan pada pencapain suatu tujuan dengan memanfaatkan semakimal mungkin sumber – sumber yang ada.

1. **Managemen sebagai suatu fungsi**

Kegiatan – kegiatan tertentu yang dapat dilakukan sendiri – sendiri tanpa menunggu selesainnya kegiatan yang lain, sekalipun kegiatan yangs atu dengan lainnya saling berkaitan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

1. **Managemen sebagai suatu ilmu pengetahuan**

Suatu ilmu yang bersifat inter – disipliner dengan menggunakan ilmu – ilmu social, filsafat dan matematika

1. **Managemen sebagai kumpulan orang**

Managemen digunakan dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan di dalam organisasi.

1. **Managemen sebagai suatu kegiatan yang terpisah**

Managemen mempunyai keggiatan tersendiri, jelas terpisah daripada kegiatan teknis lainnya.

1. **Managemen sebagai suatu profesi**

Managemen memiliki bidang pekerjaan atau bidang keahlian yang tertentu.

#### **2.1.4.1 Fungsi Manajemen**

Setelah diketahui pengertian-pengertian manajemen diatas, Agar fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan sumber daya manajamen atau disebut atau bisa disebut alat-alat manajemen seperti yang dikemukakan .

Menurut **George R. Terry**, yang dikutip **Silalilahi** dalam buku “Studi tentang Ilmu Administrasi”, (2016:156) mengklarifikasi fungsi manajemen sebagai berikut: belum ada buku

1. Men (Orang – orang)
2. Material (bahan – bahan )
3. Methods (metode – metode)
4. Money (uang)
5. Market (pasar)

Menurut **John W. Neurer** , yang dikutip **Silalilahi** dalam buku “Studi tentang Ilmu Administrasi”, (2016:156) mengklarifikasi fungsi manajemen sebagai berikut: (2016:156) daiantaranya :

1. *Men* (orang-orang)
2. *Materials* (bahan-bahan/peralatan)
3. *Machines* (mesin-mesin)
4. *Methods* (metode-metode)
5. *Money* (uang)
6. *Morale* (moral)

### **2.1.4.2 Fungsi Operasional Manajemen**

Menurut **Yuniarsih dan Suwanto (2013:6-7)** dalam buku “ Manajemen Sumber Daya Manusia”. mengemukakan Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang terdiri dari :

1. **Perencanaan tenaga kerja**

Dengan adanya perencanaan kerja upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang di butuhkan guna mencapai tujuan organisasi.

1. **Pengembangan tenaga kerja**

Merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan- peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru.pengembangan dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi, dan mutasi.

1. **Penilaian prestasi kerja**

Merupakan suatu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang.

1. **Pemberian kompensasi**

Kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan yang berupa finansial maupun non finansial. Meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing – masing pekerja secara adil.

1. **Pemeliharaan tenaga kerja**

Didalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenagaan kerja dan konsentrasi penuh pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berupa pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya.

1. **Pemberhentian**

Merupakan fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapatkan perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah ditur oleh undang – undang dan mengikat bagi perusahaan atau karyawan.

### **2.1.4.3 Asas-Asas Umum Manajemen**

Menurut Henry Fayol, yang dikutip Hasibuan (2014 : 10 ) dalam buku “Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah”.

1. Asas pembagian kerja
2. Asas wewenang dan tanggungjawab
3. Asas disiplin
4. Asas kesatuan perintah
5. Asas kesatuan jurusan atau arah
6. Asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi
7. Asas permusatan wewenang
8. Asas hierarki atau rantai berkala
9. Asas keteraturan
10. Asas keadilan
11. Asas inisiatif
12. Asas kesatuan
13. Asas kestabilan masa jabatan

## **2.1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagaian ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada peraturan peranan sumber daya manusia dalama kegiatan suatu organisasi. Guna mecapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar. Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang besar terhadap pencapaian tujuan. Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi.apapun bentuk serta tujuannya,organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia sehingga manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Menurut **Hasibuan** (2014:10) berpendapat bahwa :

**“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat”.**

### **2.1.5.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut **Soedarmayanti** dalam buku “Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja”. (2009:8) mengemukakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengendalian
5. Pengadaan
6. Pengembangan
7. Kompensasi
8. Pengintegrasian
9. Pemeliharaan
10. Kedisiplinan
11. Pemberhentian

### **2.1.5.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut **Sedarmayanti**, dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil”.(2017 : 37) Yang bertujuan untuk :

1. Memungkinan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi , kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif yang harmonis dapat di pertahankan melalui asosiasi Antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksibelitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terikat(pemilik,masyarakat luas)
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua
11. Mengadopsi pendekatan etnis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan, dan trasportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

### **2.1.5.3 Aktivitas Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut **Sedarmayanti**, dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil”. (2017 : 42) aktivitas pokok MSDM sebagai berikut :

1. **Organisasi**

Desain Organisasi : Mengembangkan organisasi untuk memenuhi semua aktivitas yang di perlukan.

Desain jabatan : memutuskan berdasarkan isi jabatan, tugas dan tanggungjawab mereka.

1. **Hubungan tenagakerjaan**

Memperbaiki kualitas hubungan ketenagakerjaan dengan menciptakan kepercayaan, pengembangan kontrak psikolog yang lebih positif.

1. **Pemberdayaan**

Memperkirakan permintaan orang di masa yang akan dating. Perekrutan dan seleksi mendapatkan jumlah dan jenis orang yang diperlukan oleh organisasi

1. **Manajemen kinerja**

Mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan mengukur dan mengelola kinerja dalam kerangkan kerja sasaran dan persyaratan kecakapan yang telah disepakati, memperkirakan dan memperbaiki kinerja, mengenali dan memuaskan kebutuhan belajar dan pengembangan.

1. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pembelajaran organisasi dan individu, pengembangan manajemen, memberi peluang belajar dan pengembangan, manajemen karier merencanakan dan mengembangkan karier orang secara potensial.

1. **Manajemen imbalan**

Sistem pembayaran mengembangkan struktur pembayaran dan sistem yang layak, adil dan transparan..

1. **Hubungan karyawan**

Merupakan hubungan Industrial, mengelola dan mempertahankan hubungan formal dan tidak formal dengan serikat pekerja dan anggotanya.

## **2.1.6 Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk meningatkan kemampuan dan keahlian pegawai dalam melakukan pekerjaan, biasanya diadakan pendidikan dan pelatihan untuk para pegawai. Pendidikan dan pelatihan yang tepat dapat memengaruhi produktivitas kerja yang diberikan pegawai.

Pendidikan sesuai dengan **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional** yang dikutip oleh **Sutrisno** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia ( 2017 : 63 )** disebutkan

**“Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya di masa yang akan datang”.**

Pelatihan menurut **As’ad** yang dikutip oleh **Sutrisno** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia ( 2017 : 67 )** mengemukakan

**“Pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan”.**

Sedangkan menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan ( 2014 : 49 )** mengatakan yang dimaksud dengan pelatihan yaitu

**“Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performasi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”.**

Dari dua definisi di atas dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah sebuah upaya yang diberikan kepada pegawai untuk memperbaiki maupun meningkatkan kemampuan pegawai yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya agar dapat menyelesaikan dengan baik.

Pendidikan dan pelatihan merupakan satu kestuan yang saling melengkapi satu sama lain. Pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai sebuah cara untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai dalam bidang pekerjaannya.

Menurut **Notoatmodjo** dalam bukunya **Pengembangan Sumber Daya Manusia ( 2015 : 16 )** mengatakan bahwa

**“Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia”.**

Menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Pegawai Negeri Sipil ( 2017 : 397 )** menyatakan bahwa

**“Pendidikan dan elatihan merupakan upaya yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya”.**

Dari dua definisi tentang pendidikan dan pelatihan di atas, dapat dikatakan pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah upaya dalam meningkatkan kemampuan pegawai, dimana bukan hanya mengenai kemampuan dan keahlian dalam bekerja namun juga meningkatkan kepribadian dari pegawai itu sendiri dan pegawai pun dipersiapkan untuk mengemban tugas baru.

Menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil ( 2017 : 38-399 ),** jenis pendidikan dan pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau yang sekarang dikenal dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang biasanya dilakukan diantaranya:

1. **Diklat Prajabatan**
2. **Diklat Kepemimpinan, dirancang untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural sesuai dengan jenjang eselon yang akan dan telah dipangkunya.**
3. **Diklat Fungsional, dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi tertentu sesuai dengan jenis jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil.**
4. **Diklat Teknis, dilaksanakan untuk memberikan keterampilan dan atau pengetahuan teknis bagi Pegawai Negeri Sipil yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan.**

### **2.1.6.1 Prinsip-Prinsip Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut **Sedarmayanti** dalam bukunnya **Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil ( 2017 : 398 )** mengatakan ada tiga prinsip pendidikan dan pelatihan yaitu

1. **Harus ada keterkaitan antara diklat dengan jabatan pegawai.**
2. **Harus didasarkan kebutuhan organisasi**
3. **Harus dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai.**

Adapun sasaran pelatihan menurut **Sutrisno** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia ( 2017 : 69-70 )** sebagai berikut:

1. **Meningkatkan produktivitas kerja, pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau *Level of performance-*nya baik atau meningkat, maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi.**
2. **Meningkatkan mutu kerja, ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.**
3. **Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM, pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang.**
4. **Meningkatkan moral kerja, apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik.**
5. **Menjaga kesehatan dan keselamatan, suatu pelatihan yang teapt dapat membantu menghindari timbulnya lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.**
6. **Menunjang pertumbuhan pribadi, dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memasakkan bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.**

## **2.1.7 Kinerja Pegawai**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya,harapan organisasi tentunya memiliki tenaga kerja yang profesional dan mampu mencapai target dan menyelesaikan beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya setiap inividu harus mampu menampilkan prestasi mereka masing-masing sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi dengan mengandalkan kemampuan yang mereka miliki. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Kinerja menurut **Amstrong** dan **Baron (Sedarmayanti, 2011:202)** adalah :

**“Kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati”.**

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, (2000:67)** mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut,

**“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapau oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tuganya sesuai dengan tanggung jwab yang diberikannya”.**

Pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh **Dharma** dalam bukunya **Manajemen Prestasi (1991:105)** yaitu sebagai berikut :

**“Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.**

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat diartikan bahwa kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai atau hasil kerja seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

### **2.1.7.1 Pengukur Kinerja**

Pengukuran kinerja meupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai oleh seseorang, inidividu atau organisasi atau instansi dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut **Rivai (2006:69)** yang dikutip **Satibi** dalam buku **Manajemen Publik (2012:117)** mengemukakan bahwa untuk menilai suatu kinerja ada 4 (empat) hal yang bisa dijadikan sebagi dasar, antara lain:

* 1. **Input yang dibawa pemegang jabatan kepekerjaan dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan.**
  2. **Proses perilaku pemegang jabatan dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan meraka dalam penyampaian hasil,**
  3. **Output yang terukur atau sedikitnya hasilnya tampak dari perilaku yang diperlihatkan oleh pemegang jabatan,**
  4. **Dampak hasil akhir dari pemegang jabatan atas hasil dari tim mereka untuk memperoleh sasaran dari organisasi.**

Indikator kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja pegawai menurut **T.R. Mitchell** dalam **Mangkunegara** yang dikutip oleh **Iwan Satibi (2012:118)**, mengemukakan 5 aspek untuk menilai baik buruknya kinerja seorang pegawai, antara lain :

* 1. ***Quality of work* (kualitas kerja)**

**Kualitas Kerja adalah penilaian kerja terhadap pegawai dalam mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.**

* 1. ***Promptness* (ketepatan waktu)**

**Suatu proses pencapaian sebuah sasaran atau tujuan tertentu yang telah ditentukan dalam kurun waktu tertentu.**

* 1. ***Initiatif* (inisiatif)**

**Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walaupun keadaan terasa semakin sulit.**

* 1. ***Capability* (kemampuan)**

**Bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara phisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar, dan dapat berasal dari pengalamankk**

* 1. ***Communication* (komunikasi)**

**Suatu proses dalam mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.**

### **2.1.7.2 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut **Gordon (1993:36)** tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk :

1. **Meningkatkan motivasi pegawai dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.**
2. **Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing pegawai.**
3. **Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan pegawai.**
4. **Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pegawai, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.**

## **2.1.8 Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Tujuan pengembangan pegawai dalam hal ini pendidikan dan pelatihan adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki atau meningkatkan pengetauan pegawai, keterampilan pegawai negeri sipil itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah, atau instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Perkembangkan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan yaitu melalui metode-metode permainan sensitivity training dan lain-lain. Perkembangan keterampilan yang merupakan prkatek-praktek dapat dilaksanakan dengan diskusi, kasus, *business games, project study* dan lain-lain. Untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan.

Pemberian pendidikan dan pelatihan bagi pegawai merupakan salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai. Pemberian pelatihan akan berdampak pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang pada gilirannya akan berdampak pada perbaikan kinerja *(performance)* dalam melakukan pekerjaan. Perbaikan *performance* berarti meningkatkan *output*.

Menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (2019 : 397)** menyatakan **“Pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil (Diklat PNS) merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara”**

Pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional. Disamping itu, pendidikan dan pelatihan tersebut berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan kemudahan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh instansi terkait.

Kaitan anatara pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan kinerja pegawai adalah sangat erat, karena tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah sebagai usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai baik dari segi kemampuan dan kualitas pegawai dalam pekerjaan. Sebab kinerja selalu diidentikkan dengan kinerja atau hasil pegawai, dimana setiap organisasi atau instansi perlu mengadakan program pendidikan dan pelatihan (diklat) demi peningkatan kinerja pegawai dalam bekerja. Dan kinerja ini lahir karena adanya semangat dan kegairahan dalam bekerja untuk mencapai tujuan.

# 2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

## **2.2.1 Kerangka Pemikiran**

Dalam mempermudah dasar pemikiran, tolak ukur atau landasan dasar dari penelitian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi ataupun kepustakaan, peneliti menggunakan kerangka pemikiran yang dapat dijadikan landasan teori, dan pendapat dari para ahli yang berhubungan dengan variabel yang menjadi kajian dalam melaksanakan penelitian, yakni : Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagai variabel (X) dan Kinerja Pegawai sebagai Variabel (Y).

Pengertian mengenai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil ( 2017 : 397)** menyatakan bahwa

**“Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang dilakukan bagi pegawai untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya”.**

Adapun prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan (Diklat) menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil ( 2017 : 398 )** yang dapat menjadi tolak ukur pendidikan dan pelatihan (Diklat) yaitu :

1. **Harus ada keterkaitan antara diklat dengan jabatan pegawai.**
2. **Harus didasarkan kebutuhan organisasi.**
3. **Harus dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai.**

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang individual, karena setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan penelitian yang berlaku didalam organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, untuk lebih jelas akan dikemukakan pengertian dari kinerja. Pengertian kinerja menurut **Prawirosentono** yang dikutip **Satibi** dalam buku **Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012 : 103)** yaitu sebagai berikut:

**“*Performance”*adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.**

Indikator Kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja pegawai menurut **Mitchell** yang dikutip **Satibi** dalam buku **Manejemen Publik Dalam Perspektif Teoritik dan Empirik (2012 : 118)**, antara lain :

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang.
2. Ketetapan waktu *(Pomptnees*) yaiitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak menunggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif *(Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakana tugas-tugas dan tanggungjawab. Bawahan atau peaggwai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

## **2.2.2 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran, sebagaimana dijelaskan diatas, maka peneliti dapat merumuskan hipotesis penelitian, sebagai berikut :

1. Hipotesis Penelitian

Adanya pengaruh yang signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung.

1. Hipotesis diatas adalah hipotesis penelitian yang sifatnya vebal dan subtantif. Artinya belum bisa diuji oleh karena itu harus diterjemahkah kedalam hipotesis statistik yang sudah operasional, sebagai berikut:

**Hipotesis Statistik :**

1. Ho : < 0, artinya pendidikan dan pelatihan : kinerja pegawai < 0, pendidikan dan pelatihan (X) kinerja pegawai (Y) Artinya pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai tidak ada perbedaan pengaruh.
2. Ho : > 0, artinya pendidikan dan pelatihan : kinerja pegawai > 0, pendidikan dan pelatihan (X) kinerja pegawai (Y) Artinya, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai ada perbedaan pengaruh.
3. Berikut ini peneliti uraikan paradigma penelitian :

**GAMBAR 2.1**

**PARADIGMA PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Y)**

Keterangan gambar :

X = Pendidikan dan pelatihan

Y = Kinerja pegawai

ε = Variabel lain diluar dari pendidikan dan pelatihan yang tidak diukur yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

Untuk menjelaskan permasalahan yang sedang diteliti maka peneliti merumuskan definsi operasional, sebagai berikut :

1. Pengaruh menunjukan seberapa besar korelasi antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung.
2. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya dengan jalan mengembangkan dan meningkatkan pegawai.
3. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam mencapai tujuan yang diharapkan.