

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran terhadap penelitian yang telah ada, ditemukan beberapa karya ilmiah terdahulu yang sejalan dengan tema kajian penelitian ini. Berikut beberapa hasil penelusuran tentang penelitian yang berkaitan dengan tema penelitian ini.

Penelitian pertama yang menyerupai penelitian ini dilakukan oleh Zacky, Fadhel Muhammad (2022), dengan judul *“Efektivitas Program Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Koto Tangah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat”*, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas program pendidikan dan pelatihan khususnya di Kecamatan Koto Tangah dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa program pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil sudah cukup efektif dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil khususnya di Kecamatan Koto Tangah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat.

Penelitian kedua serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Azhari, Erlita Intan, (2021), dengan judul *“Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja pada PT. Bank Syariah Indonesia TBK KC. Bengkulu S Parman 2”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa

pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja PT. Bank Syariah Indonesia TBK KC. Bengkulu S Parman 2. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Untuk memperoleh data penulis melakukan metode observasi, wawancara, dokumentasi dan studi kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan reduksi data, penyajian data kemudian penarikan kesimpulan dan verifikasi data yang telah ditemukan dalam penelitian. Hasil dari penelitian ditemukan bahwa metode yang digunakan pada PT. Bank Syariah Indonesia TBK KC. Bengkulu S Parman 2 yaitu, dengan memberikan pengembangan secara formal, pemberdayaan, pelatihan dengan metode *on the job training* atau pelatihan langsung ditempat kerja, metode ruang kelas serta metode *E-Learning*. Program-program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan PT. Bank Syariah Indonesia TBK KC. Bengkulu S Parman 2 yaitu cukup efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ketiga serupa dengan penelitian Saleh, Rahmadi (2021), yang berjudul "*Efektivitas Program Pelatihan Kerja Karyawan di Perbankan Syari'ah (Studi di BRI Syariah Padang Jati Kota Bengkulu)*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas program pelatihan kerja karyawan di BRI Syariah Padang Jati Kota Bengkulu. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dan metode pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi dari informan penelitian sebanyak 4 orang karyawan BRI Syariah Padang Jati Kota Bengkulu yang kemudian dideskripsikan sesuai dengan fenomena yang terjadi di BRI Syariah Padang Jati Kota Bengkulu. Hasil dari penelitian ini yaitu efektivitas program pelatihan kerja karyawan di BRI Syariah Padang Jati Kota Bengkulu dapat dikatakan cukup efektif.

Untuk lebih jelasnya perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1
Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	<p>Zacky, Fadhel Muhammad (2022)</p> <p>Judul: <i>Efektivitas Program Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Koto Tangah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat</i></p> <p>Teknik Analisis Data: Kualitatif-Deskriptif</p> <p>Objek Penelitian: Kecamatan Koto Tangah Kota Padang Provinsi Sumatera Barat.</p> <p>Variabel: Pendidikan dan Pelatihan, Peningkatan Kinerja.</p>	<p>Difa Aulia Salsabella (2022)</p> <p>Judul: <i>Efektivitas Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik.</i></p> <p>Teknik Analisis Data: Kualitatif-Deskriptif</p> <p>Objek Penelitian: BPPKAD Kabupaten Gresik.</p> <p>Variabel: Pelatihan, Peningkatan Kinerja.</p>	<p>Terdapat persamaan pada teknik analisis data dan variabel penelitian.</p>	<p>Terdapat perbedaan pada judul dan objek penelitian.</p>

2.	<p>Azhari, Erlita Intan (2021)</p> <p>Judul: <i>Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja pada PT. BSI TBK KC Bengkulu S Parman 2.</i></p> <p>Teknik Analisis Data: Kualitatif-Deskriptif</p> <p>Objek Penelitian: PT. BSI KC Bengkulu S Parman 2.</p> <p>Variabel: Pelatihan, Pengembangan, Peningkatan Kinerja.</p>	<p>Difa Aulia Salsabella (2022)</p> <p>Judul: <i>Efektivitas Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik.</i></p> <p>Teknik Analisis Data: Kualitatif-Deskriptif.</p> <p>Objek Penelitian: BPPKAD Kabupaten Gresik.</p> <p>Variabel Pengembangan, Peningkatan Kinerja.</p>	<p>Terdapat persamaan pada teknik analisis data dan variabel penelitian.</p>	<p>Terdapat perbedaan pada judul dan objek penelitian .</p>
3.	<p>Saleh, Rahmadi (2021)</p> <p>Judul: <i>Efektivitas Program Pelatihan Kerja Karyawan di Perbankan Syari'ah</i></p> <p>Teknik Analisis Data: Kualitatif-Deskriptif</p> <p>Objek Penelitian: <i>BRI Syariah</i></p>	<p>Difa Aulia Salsabella (2022)</p> <p>Judul: <i>Efektivitas Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja pada Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Gresik.</i></p> <p>Teknik Analisis</p>	<p>Terdapat persamaan pada teknis analisis data</p>	<p>Terdapat perbedaan judul, variabel dan objek penelitian.</p>

	<p><i>Padang Jati Kota Bengkulu.</i></p> <p>Variabel: Program Pelatihan</p>	<p>Data: Kualitatif-Deskriptif</p> <p>Objek Penelitian: BPPKAD Kabupaten Gresik.</p> <p>Variabel: Pengembangan, Peningkatan Kinerja.</p>		
--	---	--	--	--

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Efektivitas

2.2.1.1 Pengertian Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang telah dicapai.

Menurut Siagian (2016:24) efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankan. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Menurut pendapat diatas, bahwa konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multi-dimensional, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan. Kata efektif sering dicampuradukkan dengan

kata efisien walaupun artinya tidak sama, sesuatu yang dilakukan secara efisien belum tentu efektif.

Suatu organisasi yang berhasil diukur dengan melihat seberapa jauh organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini menyangkut tingkat efektivitas kerja pada organisasi tersebut. Menurut Gibson (2016:28) mengemukakan bahwa efektivitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, keunggulan dan pengembangan. Mondy (2015:11) juga mengungkapkan bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumber sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka efektivitas kerja merupakan ukuran yang menggambarkan sejauh mana sasaran dapat dicapai oleh pegawai berdasarkan target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2.2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Efektivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling terkait. Hasibuan (2017:113) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu:

a) Lingkungan Kerja

Suasana lingkungan dimana pegawai bekerja baik lingkungan fisik seperti keadaan ruangan, fasilitas dan juga lingkungan *non physical* seperti hubungan dengan pegawai lain.

b) Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan perusahaan terhadap seluruh pegawai untuk memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan.

c) Disiplin Kerja

Sikap pegawai dalam mematuhi segala peraturan dan norma yang berlaku di perusahaan termasuk mematuhi segala perintah atasan mengenai tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai di perusahaan, termasuk penyelesaian tugas sebelum *deadline* tugas yang diberikan.

d) Motivasi Kerja

Dorongan kuat yang mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik yang disebabkan adanya motif dan harapan.

e) Kompensasi

Besar kompensasi yang diberikan perusahaan untuk apa yang dikerjakan oleh pegawai, baik kompensasi financial seperti bonus, gaji, jaminan kesehatan dan lain-lain, serta kompensasi *non financial* seperti promosi jabatan, pujian, penambahan waktu cuti dan lain sebagainya.

2.2.1.3 Indikator Efektivitas

Menurut Gomes (2000:209) dalam jurnal Zacky (2022) untuk mengukur efektivitas suatu program pelatihan dapat diketahui melalui informasi berdasarkan tingkatan berikut:

1. *Reaction* (Tanggapan/Respon)
2. *Learning* (Pengetahuan)
3. *Behaviors Evaluation* (Evaluasi Perilaku)
4. *Organizational Result* (Hasil Organisasi)

2.2.2 Pelatihan Pegawai

2.2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan standar. Pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang harapan perusahaan dan kemudian membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, keterampilan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya. Menurut Rachmawati (2008:110) dalam buku Hidayati (2020:102) bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi pegawai, untuk memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan perilaku tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut pendapat tersebut, pelatihan adalah kegiatan dalam arti untuk meningkatkan dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan keinginan dari suatu organisasi dengan tujuan untuk mencapai pencapaian kinerja yang lebih baik. Pelatihan bertujuan untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara keterampilan karyawan dan kebutuhan organisasi. Karyawan adalah aset yang paling berharga, hal ini karena karyawan memiliki segala potensi untuk dilatih dan dikembangkan lebih lanjut agar lebih efisien dan optimal dalam kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut pasal 9 Undang-Undang Ketenagakerjaan tahun 2003, pendidikan dan pelatihan kerja dilaksanakan dan ditargetkan dengan tujuan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan keterampilan kerja guna meningkatkan

kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Menurut Hidayati (2020:106) tujuan pelatihan meliputi:

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian-keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Membantu waktu belajar pegawai baru untuk dapat kompeten dalam pekerjaan
4. Meningkatkan kepekaan dalam memecahkan masalah operasional dengan cepat dan tepat
5. Mempersiapkan pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan
6. Mengembangkan karir individu
7. Meningkatkan profesionalisme pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

2.2.2.3 Fungsi Pelatihan

Menurut Hidayati (2020:108) bahwa fungsi dari pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja (*performance*) para peserta pelatihan
2. Mempersiapkan promosi pegawai pada jabatan yang lebih baik
3. Dapat membantu pegawai membuat keputusan yang lebih baik
4. Meningkatkan kemampuan dibidang kerjanya sehingga dapat mengurangi stress dan menambah rasa percaya diri
5. Sebagai proses penumbuhan intelektualitas sehingga kecemasan menghadapi perubahan dimasa mendatang dapat berkurang.

2.2.2.4 Manfaat Pelatihan

Menurut Hidayati (2020:108) manfaat pelatihan dapat dibagi menjadi beberapa kelompok sebagai berikut:

1. Manfaat bagi organisasi

- a) Meningkatkan produktivitas tenaga kerja untuk seluruh organisasi dengan mampu melakukan tugas secara akurat dan tanpa pemborosan
- b) Membangun hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan
- c) Terjadi proses pengambilan keputusan yang cepat dan kegiatan tepat
- d) Meningkatkan keterlibatan organisasi dan meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi
- e) Memperlancar arus komunikasi yang efektif
- f) Menyelesaikan konflik fungsional yang berdampak pada rasa persatuan dan suasana kekeluargaan diantara anggota organisasi

2. Manfaat bagi individu

- a) Membantu pegawai membuat keputusan yang baik
- b) Meningkatkan kemampuan pegawai dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi
- c) Menciptakan dorongan dalam diri pegawai untuk lebih meningkatkan keterampilan kerja
- d) Meningkatkan kemampuan pegawai untuk dalam menghadapi stress, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan diri
- e) Tersediannya informasi terkait program yang dapat digunakan sebagai bagian dari pengembangan teknis
- f) Meningkatkan kepuasan kerja
- g) Mengurangi rasa takut akan tugas baru di masa depan
- h) Meningkatkan motivasi pegawai untuk mandiri

3. Manfaat bagi kelompok kerja
 - a) Terjadinya komunikasi yang efektif
 - b) Memiliki kesadaran terkait tugas yang diperlukan
 - c) Kepatuhan terhadap berbagai peraturan yang ditetapkan oleh semua pihak
 - d) Tercipta lingkungan yang cocok untuk pertumbuhan semua pegawai
 - e) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih nyaman

2.2.2.5 Dimensi Pelatihan

Dimensi pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, menurut Rae (1998:8) dalam kutipan Sofyandi (2013:119) menyatakan bahwa dapat diukur melalui:

1. Isi pelatihan, apakah metode pelatihan sudah sesuai dan memenuhi dengan kebutuhan pelatihan
2. Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan cocok untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut cocok dengan gaya belajar peserta
3. Sikap dan keterampilan instruktur, apakah pelatih memiliki sikap dan keterampilan yang mendorong orang untuk belajar
4. Lamanya waktu pelatihan, waktu yang dibutuhkan untuk menyediakan materi utama dan kecepatan penyampaian materi
5. Fasilitas pelatihan, apakah pelatih dapat mengelola fasilitas pelatihan, tempat pelatihan dan apakah sesuai dengan jenis pelatihan.

2.2.2.6 Jenis-jenis Pelatihan

Adapun jenis-jenis pelatihan menurut Hidayati (2020:109) antara lain:

1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan dilakukan untuk memenuhi syarat kompetensi kepemimpinan pejabat pemerintah tergantung pada tingkat status struktural. Diklat kepemimpinan adalah diklat yang tujuan utamanya untuk memajukan karir guna memangku suatu jabatan fungsi atau pangkat tertentu secara bertahap dan untuk memperkaya atau meningkatkan keterampilan manajemen kepemimpinan serta kemampuan menciptakan metode-metode kerja baru. Diklat kepemimpinan berfokus pada pengembangan keterampilan khusus dalam pekerjaan dan kepemimpinan.

2. Diklat Fungsional

Diklat fungsional merupakan diklat yang ditujukan untuk mendukung pengembangan kemampuan atau keterampilan kerja serta menitikberatkan pada pola kerja, cara kerja dan penggunaan metode kerja terkini.

3. Diklat Teknis

Diklat teknis dilakukan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pegawai. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat teknis untuk masing masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis bersangkutan.

2.2.2.7 Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2017:44) komponen pelatihan kerja adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan target pelatihan harus jelas dan terukur
2. Pelatih harus mempunyai kualifikasi yang tepat
3. Materi pelatihan perlu disesuaikan menggunakan tujuan yang ingin dicapai

4. Jenis pelatihan harus sesuai dengan tingkat kinerja pegawai yang berpartisipasi
5. Peserta harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan

2.2.3 Metode Pelatihan

Metode pelatihan menurut Soetjipto (2017:98) didasarkan persyaratan pekerjaan menurut berbagai faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan sebagainya, meliputi:

1. *On the Job Training*

Mencakup seluruh upaya untuk melatih pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sebenarnya. Metode ini meliputi program magang, rotasi pekerjaan dan *understudy* atau pembinaan, yaitu:

- a. Program Magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman langsung dengan pengajaran yang didapatkan di kelas. Pegawai baru ditugaskan pada pegawai yang ada untuk jangka waktu tertentu. Selama periode tersebut pegawai baru diharapkan bekerja dibawah pengawasan anggota organisasi regular dan secara bertahap memperoleh keahlian yang relevan.

- b. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan dimana pegawai berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.

- c. *Understudy* atau *Coaching*

Understudy atau *Coaching* yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang telah berpengalaman atau atasan yang terlatih.

2. *Off the Job Training*

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu kerja regular, antara lain:

a. *Training Instruksi Pekerjaan*

Pendaftaran masing masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada pegawai.

b. *Pembelajaran Terprogram (Programmed Learning)*

Suatu program sistematis melibatkan penyajian pertanyaan dan fakta, sehingga orang tersebut dapat memberikan tanggapan dan umpan balik kepada pelajar tentang keakuratan jawabannya.

c. *Vestibule Training*

Metode pelatihan yang biasanya dilakukan di kelas yang diadakan dalam organisasi untuk memperkenalkan pekerjaan kepada pegawai baru dan memberikan pelatihan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

d. *Demonstration and Example*

Metode latihan yang dilakukan dengan menunjukkan dan menjelaskan cara melakukan tugas dengan menggunakan percobaan yang disampaikan.

e. *Simulation*

Situasi yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tetapi merupakan tiruan.

f. *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran (*lecture*), rapat (*conference*), kelas terprogram, metode studi kasus *role playing*, metode diskusi dan metode seminar.

2.2.4 Kinerja Pegawai

2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari proses dari waktu ke waktu dan diukur berdasarkan kondisi atau kesepakatan yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2016:172), kinerja adalah hasil kerja pegawai baik ditinjau dari segi kualitas, kuantitas, waktu kerja maupun kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Teori tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja yaitu suatu proses atau tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam berbagai aspek, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan tingkat yang dicapai. Oleh karena itu kinerja merupakan faktor yang penting dalam kemajuan suatu organisasi atau instansi. Kinerja mencerminkan apakah organisasi bergerak ke arah yang benar atau tidak.

2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosono dalam Sutrisno (2016:9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Hubungan terhadap kinerja merupakan ukuran apakah kinerja diukur dari segi efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai ada dorongan yang cukup untuk mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Organisasi yang baik telah mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab tanpa menduplikasi tugas.

3. Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu sikap hormat terhadap pegawai dalam peraturan dan ketetapan instansi.

4. Inisiatif

Inisiatif mengacu pada pemikiran dan kreativitas berupa ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan suatu instansi. Setiap inisiatif harus mendapat perhatian atau umpan balik positif dari atasan jika memang atasan benar benar baik.

2.2.4.3 Indikator Kinerja

Dalam suatu organisasi terdapat indikator kinerja yang dapat menjadi sumber acuan kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2017:198) indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif dari pencapaian satu atau lebih tujuan yang ditentukan. Indikator kinerja dihitung, diukur dan digunakan sebagai dasar

untuk menilai atau menunjukkan tingkat kinerja selama tahap perencanaan dan pelaksanaan. Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Memperjelas tentang apa, bagaimana dan kapan kegiatan itu dilaksanakan
2. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak untuk menghindari kesalahan interpretasi dalam menilai pelaksanaan kebijakan, program maupun kegiatan
3. Membangun dasar untuk mengukur, menganalisis dan menilai kinerja.

Berdasarkan definisi diatas, indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Disiplin kerja
4. Inisiatif
5. Ketelitian
6. Kejujuran
7. Kepemimpinan

2.2.4.4 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja diperlukan untuk kinerja yang optimal. Evaluasi dilakukan untuk melihat seberapa baik kinerja seorang pegawai tersebut telah terlaksana. Menurut Amir (2018:63) menyatakan bahwa evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan kinerja sistem dalam satu atau lebih bidang atau lingkaran tertentu. Menurut Hamali (2016:110) kinerja memiliki delapan evaluasi kinerja yaitu:

1. Penilai

Penilai merupakan pegawai yang memiliki hak dan tanggung jawab untuk menilai kinerja. Hak dan tanggung jawab untuk menilai kinerja pegawai biasanya ditentukan oleh peraturan instansi, uraian tugas dan undang undang ketenagakerjaan.

2. Pengumpulan informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi tentang kinerja. Evaluasi kinerja merupakan bagian dari ilmu penelitian, sehingga proses pengumpulan informasi tentang kinerja harus dilakukan sesuai dengan prinsip ilmu penelitian.

3. Kinerja

Evaluasi kinerja yang dibutuhkan oleh organisasi terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan karakteristik pribadi terkait dengan pekerjaan.

4. Ternilai

Pegawai dievaluasi oleh penilai. Ternilai adalah seorang pegawai, kelompok pegawai atau tim kerja.

5. Dokumentasi

Dokumentasi kinerja merupakan apa yang dilakukan manajer dan supervisor lakukan ketika menilai dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana mereka diharapkan untuk melakukan pekerjaan.

6. Perbandingan Kinerja dengan Standar Atasan

Standar kinerja adalah ukuran seberapa baik buruknya kinerja pegawai.

Evaluasi kinerja tidak mungkin dilakukan tanpa standar kinerja pegawai.

7. Dilakukan secara periodik

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja tergantung dari jenis pekerjaan dan organisasinya.

8. Pengambilan Keputusan Manajemen

Hasil evaluasi kinerja merupakan informasi tentang kinerja pegawai.

Informasi ini digunakan untuk menentukan nilai.

Peneliti menyimpulkan bahwa evaluasi kinerja sangat penting dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja yang telah dicapai oleh pegawai tersebut, dengan mengevaluasi setiap pegawai dari waktu ke waktu, maka akan diketahui apa kekurangan dan kelebihan yang dimiliki pegawai, serta apa saja kelebihan pegawai yang harus dan wajib dipertahankan. Dalam hal ini melalui evaluasi, instansi juga dapat mengetahui mana pegawai yang bekerja secara maksimal dan mana pegawai yang bekerja kurang maksimal. Hal ini dapat menjadi tolak ukur dan pertimbangan bagi instansi.

2.2.5 Penilaian Kinerja

2.2.5.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai sudah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan dengan baik dan benar atau belum. Penilaian kinerja juga diartikan sebagai suatu kegiatan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan-keputusan yang terkait dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang lain, seperti perencanaan, pengembangan karier, program-program, pemberhentian pegawai atau PHK. Penilaian kinerja menurut Elbadiansyah (2019:149) yaitu kegiatan (proses) penilaian terhadap hasil kerja

individu ataupun pegawai yang dihasilkan yang kemudian dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya.

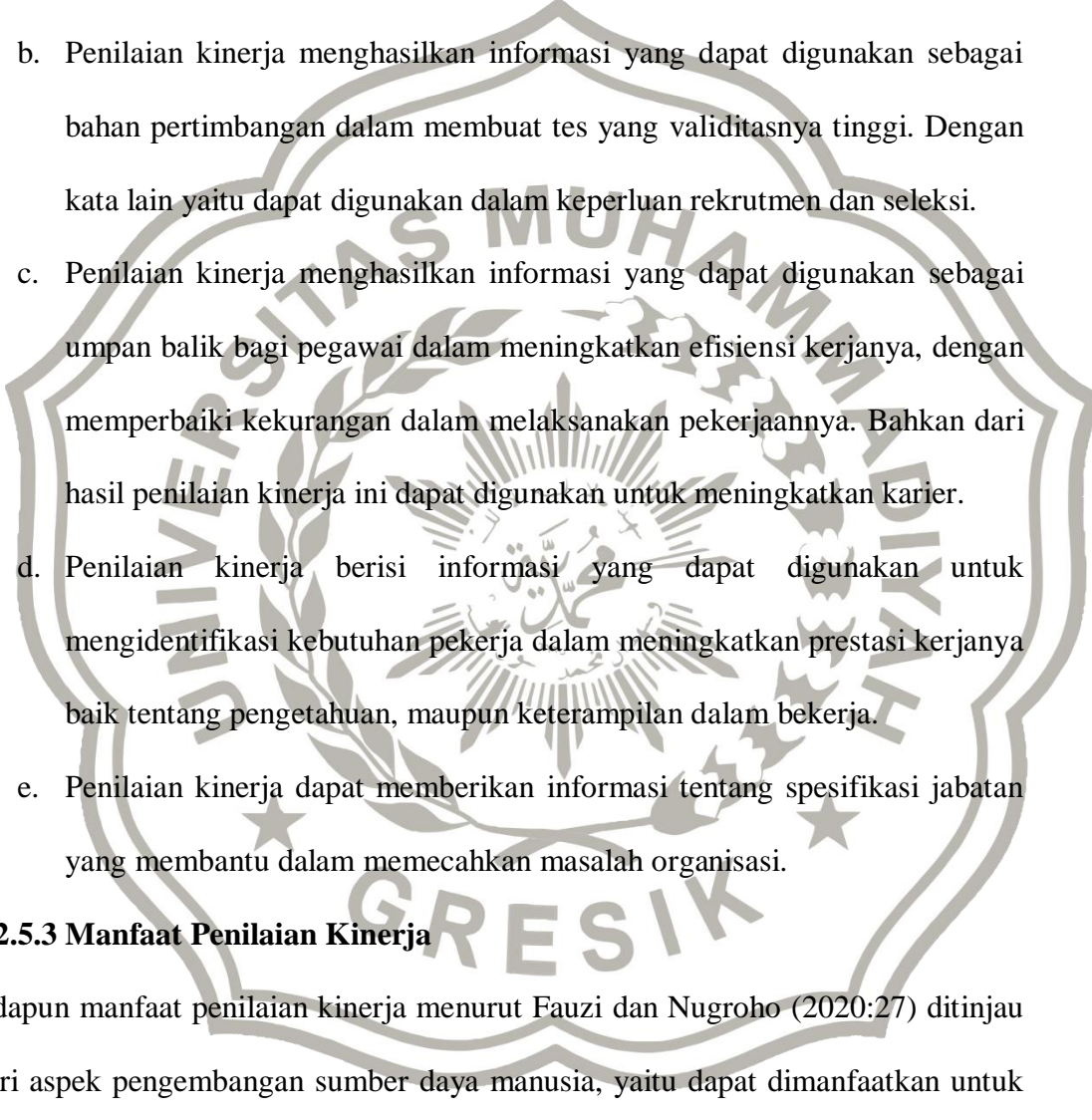
2.2.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Secara umum tujuan dilakukan penilaian kinerja menurut Hariandja (2020:195) adalah untuk memberikan *feedback* atau umpan balik kepada pegawai dalam upaya untuk memperbaiki kinerjanya dan upaya untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus tujuan dilakukan penilaian kinerja yaitu pengambilan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain.

1. Tujuan Umum

- a. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja dapat menggunakan potensi yang dimiliki secara maksimal untuk dapat mewujudkan misi organisasi.
- b. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi-informasi bagi para pekerja dan para manajer dalam membuat atau mengambil keputusan.
- c. Untuk menyusun inventarisasi sumber daya manusia di lingkungan organisasi yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan yang akan berguna untuk mewujudkan rasa saling hormat, serta mengembangkan keseimbangan antara keinginan pegawai secara individual dan sasaran organisasi.
- d. Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi pekerja atau pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Tujuan Khusus

- 
- a. Hasil dari penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai suatu dasar dalam melakukan kegiatan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin, menetapkan pemberian penghargaan dan mengurangi atau menambah pegawai melalui perencanaan sumber daya manusia.
 - b. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat tes yang validitasnya tinggi. Dengan kata lain yaitu dapat digunakan dalam keperluan rekrutmen dan seleksi.
 - c. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai umpan balik bagi pegawai dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya. Bahkan dari hasil penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk meningkatkan karier.
 - d. Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya baik tentang pengetahuan, maupun keterampilan dalam bekerja.
 - e. Penilaian kinerja dapat memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan yang membantu dalam memecahkan masalah organisasi.

2.2.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Fauzi dan Nugroho (2020:27) ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia, yaitu dapat dimanfaatkan untuk bidang-bidang berikut:

- a. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan pegawai.

Dengan melaksanakan penilaian kinerja, maka dapat diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada pegawai untuk membantu mencapai standar kompetensi dan prestasi yang ditetapkan.

b. Penyusunan program suksesi dan kaderisasi.

Dengan melaksanakan penilaian kinerja, maka selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja pegawai yang mempunyai potensi-potensi untuk dikembangkan karirnya dengan cara dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.

c. Pembinaan pegawai.

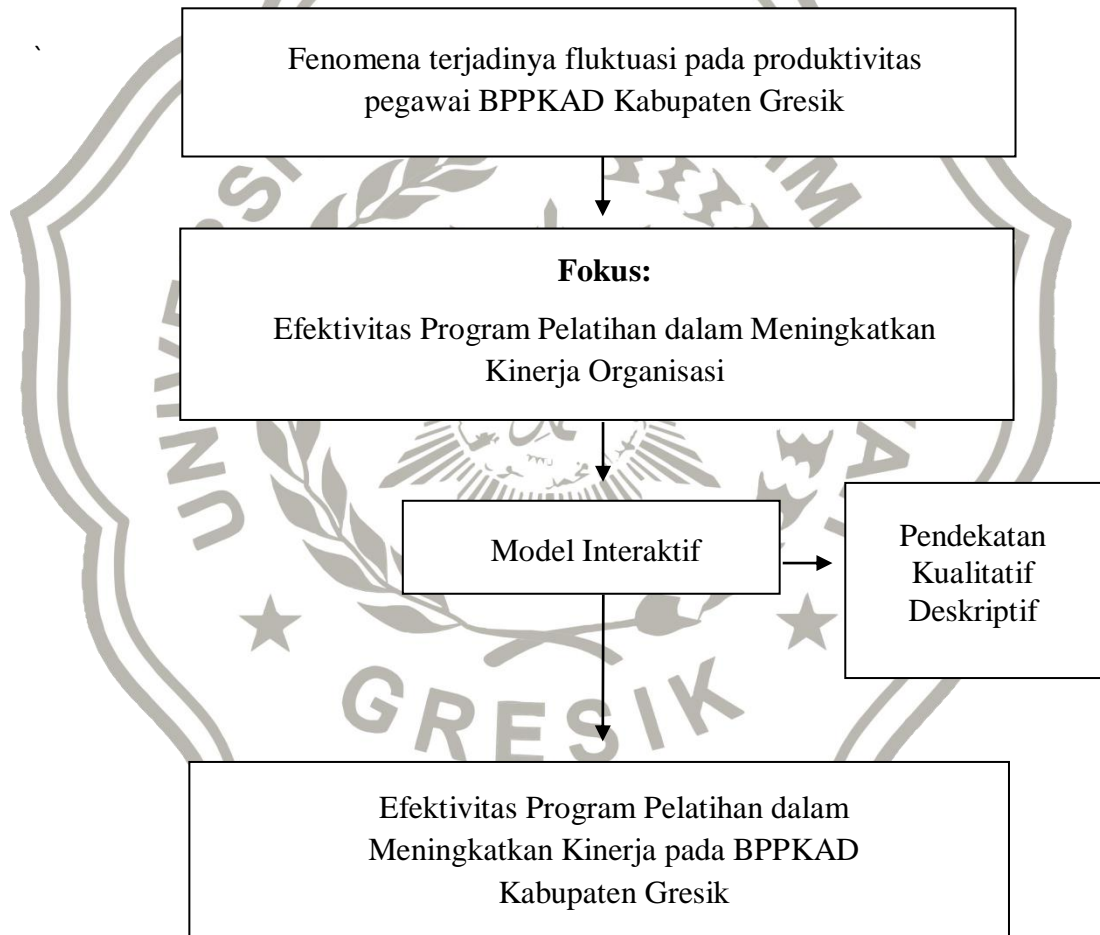
Maksudnya adalah untuk meneliti hambatan yang dihadapi pegawai dalam meningkatkan prestasinya, sehingga dapat ditentukan program pembinaan yang tepat.

Adapun manfaat yang diperoleh dalam melakukan penilaian kinerja yaitu:

- a. Manfaat bagi pegawai yaitu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, adanya kejelasan standar kerja yang diharapkan, umpan balik dari kinerja terdahulu, mengetahui tentang kelemahan dan kekuatan serta yang lainnya.
- b. Manfaat bagi atasan yaitu kesempatan mengukur kinerja pegawai dan rencana perbaikannya, memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan, identifikasi gagasan baru, merencanakan kesempatan rotasi dan perubahan kerja staff.
- c. Manfaat bagi organisasi yaitu perbaikan seluruh unit-unit yang ada (dapat melalui komunikasi, kebersamaan, loyalitas dan kemampuan), meningkatkan keharmonisan hubungan antar pegawai.

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan, model penelitian secara sistematis dalam penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian