

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam Aruan (2013) mengatakan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang artinya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Amins dalam Adi (2016) bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Rivai dan Basri dalam Adi (2016) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Menurut Sinambela dalam Safitri (2013) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Kinerja pegawai perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah *performance rating* atau *performance appraisal*. Menurut Munandar dalam Risamasu (2015), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau pegawai (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang untuk

kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Menurut Wilson Bangun dalam Nugroho dkk (2016) ada lima cara pengukuran kinerja yang dapat digunakan antara lain:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun dalam Parinding (2015) manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat

dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia. Pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.3 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja menurut Kaswan dalam Safitri (2013) mencakup 6 (enam) kriteria primer, yaitu:

1. Kualitas

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. Efektifitas Biaya

Sejauhmana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan untuk supervisi

Merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Dampak interpersonal

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Definisi Pelatihan

Menurut Ivancevich dalam Aruan (2013) pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang /sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja. Sikula dalam mangkunegara dalam Yulianti (2015) mengatakan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai *non managerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Handoko dalam Zuana dkk (2014) yaitu sebagai berikut latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Pelatihan

merupakan jenis kegiatan yang direncanakan, sistematis dan menghasilkan tingkat peningkatan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif menurut Gordon dalam Sultana dkk dalam Safitri (2013). Pelatihan tidak hanya mengembangkan mental pegawai tetapi juga mempersiapkan mereka untuk membuat lebih baik kesehatan mereka agar dengan pikiran yang aktif dan pemikiran yang lebih produktif bagi organisasi menurut Farooq dan Khan dalam Safitri (2013).

Pelatihan menghasilkan manfaat bagi pegawai serta organisasi dengan positif mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi dan perilaku. Sinambela Safitri (2013) mengungkapkan bahwa pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan, Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Menurut Sultana dkk dalam Safitri (2013), mengatakan bahwa ada hubungan positif antara pelatihan dan kinerja pegawai.

2.1.2 Tujuan Pelatihan

Dalam melaksanakan kegiatan pelatihan sumber daya manusia, perusahaan memiliki tujuan secara umum untuk meningkatkan kemampuan kinerja pegawai yang diharapkan juga dapat berdampak positif guna kemajuan perusahaan atau peningkatan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Tujuan yang diharapkan tersebut harus dirumuskan dengan baik dan jelas dengan mempertimbangkan kemampuan

perusahaan yang bersangkutan. Menurut Swasto dalam Ragawati (2014) pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan pegawai terhadap berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan masa sekarang. Kegiatan pelatihan memiliki beberapa tujuan diantaranya:

- a. Untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang.
- b. Untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.
- c. Untuk memenuhi tuntutan perubahan.

Tujuan dari kegiatan pelatihan tidak hanya dapat memberikan dampak terhadap pegawai yang diberikan pelatihan namun juga berdampak secara tidak langsung terhadap perusahaan. Pegawai yang memiliki kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat memberikan dampak positif guna mencapai target kerja dan tujuan perusahaan secara umum.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Marwansyah (2014, p.156), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan, yaitu:

- a. Dukungan manajemen puncak
Dukungan ini harus bersifat kongkret dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi.
- b. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sdm
Dibutuhkan komitmen yang kuat dan keterlibatan para manejer generalis dalam pengelolaan SDM, dan terutama para manajer spesilais pelatihan dan pengembangan SDM.
- c. Perkembangan teknologi
Kemajuan teknologi tidak saja memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tetapi juga terhadap pemilihan metode pelatihan dan pengembangan.

d. Kompleksitas organisasi

Kompleksitas organisasi, seorang pekerja yang sukses harus secara berkesinambungan meningkatkan atau memperbarui kompetensi mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga menerima dan bahkan mencari perubahan.

e. Gaya belajar

Seseorang disebut telah belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.

f. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya

Yakni rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, hubungan pegawai, manajemen PHK, dan administrasi personalia, serta sistem informasi SDM.

2.2.4 Indikator Pelatihan

Menurut Perdana (2016) indikator program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

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

5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makanannya memuaskan.

2.2.5 Metode Pelatihan

Menurut Panggabean dalam Kusuma dkk (2016) menyatakan metode pelatihan dibagi menjadi dua, yaitu:

a. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

1. Program magang, menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
2. Rotasi pekerjaan, pegawai berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
3. *Coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

b. *Off the job training* (latihan diluar jam kerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *Off the job training*, yaitu:

1. Pelatihan instruksi pekerjaan

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

2. Pembelajaran terprogram

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang

itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

3. Simulasi

Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

4. Studi kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahan didalam sebuah diskusi.

5. Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

2.3. Disiplin Kerja

2.3.1 Definisi Disiplin Kerja

Atiomo dalam Safitri (2013), mendefinisikan disiplin sebagai pelatihan pikiran dan karakter untuk menghasilkan pengendalian diri dan kebiasaan untuk patuh. Menurut Malayu Hasibuan dalam Setiawan (2013) menyebutkan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dia juga menyebutkan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hasibuan dalam Safitri (2013) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sinambela dalam Safitri (2013) disiplin adalah setiap perseorangan atau kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan

berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak adanya perintah. Rivai dalam Safitri (2013) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam setiawan (2013) menyebutkan bahwa ada dua disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

1. Disiplin Preventif

Suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.

2. Disiplin Korektif

Suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2.3.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Adi, dkk (2016) indikator disiplin kerja adalah:

1. Mematuhi semua peraturan organisasi,
 Dalam melaksanakan pekerjaan pegawai diharuskan mentaati semua peraturan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dapat terbentuk.
2. Penggunaan waktu secara efektif,
 Waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada didalam standar pekerjaan perusahaan.
3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas,
 Tanggung jawab yang diberikan kepada individu apabila tidak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.
4. Tingkat absensi,
 Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

2.4 Penelitian Terdahulu

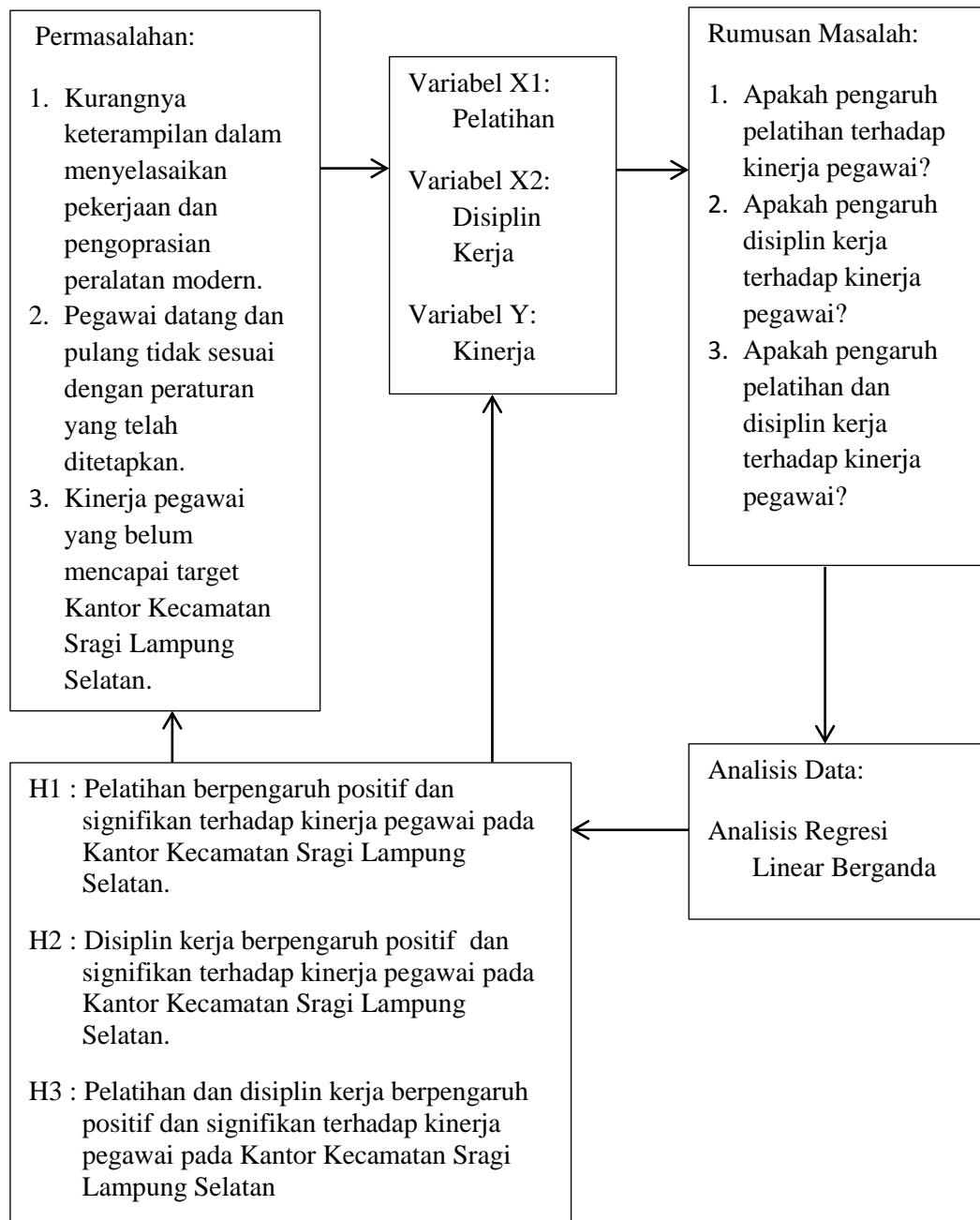
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Erma Safitri / 2013	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja pegawai PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. 2. Ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

			<p>PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.</p> <p>3. Terdapat pengaruh silmutan dan signifikan pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.</p>
2.	I Gede Purnawan Adi, I Wayan Bagia dan Wayan Cipta / 2016	Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng	<p>1. Tidak ada pengaruh signifikan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Dinas perhubungan Kabupaten Buleleng.</p> <p>2. Ada pengaruh postif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng.</p> <p>3. Terdapat pengaruh simultan dan signifikan promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng.</p>

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori – teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel yang diteliti (Sugiyono 2013, p.89).



Gambar 2.2 Struktur Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2013). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara

pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

a. Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian terdahulu oleh Farooq dan Khan dalam Safitri (2013) menunjukkan bahwa pelatihan dan umpan balik dapat meningkatkan kemampuan bekerja pegawai. Sultana dkk dalam Safitri (2013) menunjukkan bahwa pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja, yang dapat meningkatkan kompetensi individu dan organisasi. Kurangnya keterampilan pegawai adalah kendala dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Keterampilan yang baik dan mumpuni akan menunjang kinerja pegawai lebih baik lagi dalam mencapai target suatu organisasi. Pengetahuan pegawai yang tidak diperbarui akan memungkinkan penurunan kinerja dalam bekerja. Berdasarkan dari uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Sragi Lampung Selatan.

b. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Amran dalam Safitri (2013) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Menurut Hetami dalam Safitri (2013) bahwa sikap disiplin dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan mengeluarkan peraturan yang harus dilakukan oleh tiap pegawai dalam rangka menjaga agar pegawai tetap berada dalam koridor aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Suatu organisasi akan mengalami hambatan dalam pencapaian tujuannya yaitu pencapaian kinerja optimal, apabila para pegawainya tidak mempunyai disiplin kerja dalam melaksanakan

pekerjaan dan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Sragi Lampung Selatan.

c. Hubungan Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian terdahulu oleh Safitri (2013) terdapat pengaruh simultan dan signifikan pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Visi dan misi perusahaan dapat terlaksana dengan baik apabila kinerja yang dihasilkan pegawai maksimal. Maksimalnya kinerja dapat dibentuk dari berbagai faktor seperti perbedaan keterampilan dan pengetahuan dan kedisiplinan setiap pegawai. Rivai dan Basri dalam Adidkk (2016) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini :

H3 : Pelatihan dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sragi Lampung Selatan.