

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORETIS**

#### **2.1 Kompensasi**

##### **2.1.1 Pengertian Kompensasi**

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang pegawai mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap organisasi sehingga organisasi memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai dapat melalui pemberian kompensasi agar pegawai bekerja dengan semangat dalam menjalankan tugasnya. Pada hakikatnya, pemberian kompensasi adalah satu dari langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pemberian kompensasi yang benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi dalam mencapai sasaran. Kompensasi sangat penting bagi pegawai, karena besarnya kompensasi yang diberikan akan mencerminkan nilai bagi mereka, keluarga, dan masyarakat.

Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Menurut Akbar, *et al.*, (2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2017:181) “kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM)”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus dilakukan oleh organisasi atas pengembalian jasa yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu organisasi tersebut.

### 2.1.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara pegawai yang satu dengan lainnya seringkali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda.

Menurut Mangkunegara (2017:85) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasannya:

#### 1. Kompensasi langsung

- a. Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.
- b. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

#### 2. Kompensasi tidak langsung

- a. *Benefit* adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.
- b. Pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Menurut Edison, *et al.*,(2017:152) kompensasi terdiri dari kompensasi normatif dan kebijakan. Pembagian kompensasi ini didasari oleh perilaku yang mengacu pada perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya menurut Akbar, *et al.*,(2021:125) kompensasi meliputi imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Imbalan intrinsik organisasi berbentuk pengakuan, pemberian kesempatan untuk promosi, tantangan kesempatan kerja.

Berdasarkan bentuk kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak selalu berbentuk uang tunai tetapi bisa juga berbentuk barang, pengakuan, dan lain-lain. Diharapkan apapun bentuk kompensasinya, dapat memotivasi peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai.

### 2.1.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Sistem kompensasi atau balas jasa, pelaksanaannya bertujuan bagi organisasi, pegawai, masyarakat, dan pemerintah. Agar tujuan tercapai dengan efektif maka kompensasi ini harus memberikan kepuasan bagi semua pihak, utamanya bagi organisasi dan pegawai dengan prinsip kemanusiaan, keadilan, dan sesuai peraturan yang berlaku.

Menurut Batjo dan Shaleh (2018:83) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.

3. Pengadaan Efektif

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut.

4. Motivasi

Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

5. Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

## 6. Disiplin

Disiplin merupakan ketaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) dalam Akbar, *et al.*, (2021:127) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai atau sebagai jaminan *economic security* bagi pegawai.
2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat.
3. Menunjukkan bahwa organisasi mengalami kemajuan.
4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap pegawainya (adanya keseimbangan antara *input* yang diberikan pegawai terhadap organisasi dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai).

Berdasarkan tujuan pemberian kompensasi di atas, pada prinsipnya adalah untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada atasan dan bekerja secara profesional dalam melayani masyarakat. Dengan adanya kompensasi tersebut diharapkan terciptanya suasana lingkungan kerja yang hikmat tanpa ada rasa penekanan dengan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Sehingga pegawai bekerja dengan nyaman.

#### 2.1.4 Asas Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku, prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya agar kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai. Dengan pemberian kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil dan perpindahan ke organisasi sejenis dapat dihindarkan.

Menurut Kadarisman (2012) dalam Edison, *et al.*,(2017:157) sistem kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawainya yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan pegawai yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2001) dalam Muda (2018) bahwa asas-asas kompensasi adalah sebagai berikut:

a) Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal. Jika adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya, asas adil harus menjadi dasar penilaian, perilaku dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai akan lebih baik.

b) Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima pegawai memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan konsistensi yang berlaku.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa asas pemberian kompensasi wajib diterapkan oleh organisasi. Untuk memberikan kompensasi yang adil, layak, dan wajar bagi semua pihak memanglah sulit. Tetapi bagaimanapun manajemen organisasi harus berusaha untuk mengembangkan program kompensasi yang akan mendukung sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif.

### 2.1.5 Metode Kompensasi Perhatikan spasi

Pada umumnya kompensasi yang adil akan memberikan banyak keuntungan bagi pegawai. Keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan organisasi akan dapat dicapai.

Menurut Akbar, *et al.*,(2021:130-131) beberapa metode pemberian kompensasi yang biasa digunakan adalah:

#### 1. Sistem Prestasi

Kompensasi dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya kompensasi dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh pegawai yang bersangkutan. Sedikit banyaknya kompensasi tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai pegawai dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

#### 2. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya kompensasi ditentukan oleh lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara kompensasi berdasarkan prestasi. Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- a. Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai.
- b. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- c. Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- a. Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi, maupun kompetisi yang kurang sehat.
- b. Menjamin kepastian penerimaan kompensasi secara periodik.
- c. Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

#### 3. Sistem Kontrak/Borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh pegawai tetap atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai tetap.

Secara umum pemberian kompensasi digunakan beberapa metode di antaranya:

1. Metode Tunggal.

Yaitu metode penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh pegawai. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri dengan ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A untuk setiap departemen juga sama.

2. Metode jamak.

Periode jamak yaitu suatu metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki.

Berdasarkan metode kompensasi yang di atas, dapat disimpulkan bahwa menggunakan metode pemberian kompensasi yang adil dan layak akan menguntungkan bagi pihak pegawai maupun organisasi.

### **2.1.6 Indikator Pemberian Kompensasi**

Kompensasi memiliki pengukuran dalam pemberiannya. Indikator dalam pemberian kompensasi oleh organisasi untuk pegawai tentu berbeda-beda.

Menurut Edison, *et al.*,(2017:152-153) indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi bersifat normatif

Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.

2. Kompensasi bersifat kebijakan

Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan.

Berdasarkan penjelasan di atas, pada penelitian ini penulis menggunakan indikator kompensasi bersifat normatif dan kompensasi bersifat kebijakan.

## 2.2 Pelatihan dan Pengembangan

### 2.2.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara mengembangkan sumber daya manusia. Hal itu tentu membutuhkan komitmen dan konsistensi keterlibatan staf sumber daya manusia yang lebih besar, sehingga akan mendukung kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola organisasi usaha. Setiap pegawai harus mempunyai keinginan kuat untuk dapat berkembang dan mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai guna mencapai kualitas kerja serta peningkatan karier secara langsung akan memajukan organisasi. Pimpinan yang efektif menyadari bahwa pengembangan adalah suatu proses yang berjalan secara terus-menerus dan tidak hanya proses sesaat. Masalah pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis dan merupakan tantangan bagi manajemen untuk menempatkan pegawai yang memiliki profesionalisme yang baik untuk mencapai target atau tujuan yang telah diberikan oleh manajemen.

Menurut Wexley dan Yukl (1976) dalam Mangkunegara (2017:43) *“Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter”*. (“Pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam mengambil keputusan dan memperluas hubungan manusia”).

Menurut Dewi, *et al.*,(2021:56) pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja dan meningkatkan motivasi kerja para pegawai yang dibebankan padanya, sehingga pegawai mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Menurut Akbar, *et al.*,(2021:79) pengembangan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.



Pegawai baru yang setiap kali ditarik oleh organisasi, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi pegawai lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugas yang sekarang.

Selanjutnya menurut Batjo dan Shaleh (2018:45) pelatihan dan pengembangan adalah sebuah aktivitas yang terencana dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk memfasilitasi pegawai dalam peningkatan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari di organisasi. Pelatihan dan pengembangan adalah segala bentuk upaya organisasi yang dilaksanakan dengan maksud peningkatan kinerja pegawai. Pada dasarnya organisasi melakukan pengembangan untuk mengembangkan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, dan mengembangkan sikap pegawai yang ada.

Dari berbagai definisi yang telah diungkapkan di atas memang terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Setelah ditelaah perbedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan keterampilan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan pegawai untuk masa depan. Menurut peneliti sesungguhnya perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena nantinya manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karier seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan karena digunakan sebagai upaya untuk mempersiapkannya dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar dikemudian hari sehingga istilah pelatihan dan pengembangan berkaitan erat dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

### **2.2.2 Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan ASN untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi. Pelatihan dan Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Salah satunya dengan melakukan pengembangan kompetensi. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Andamari dan Dwimawanti (2018) menerangkan bahwa terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki

oleh Aparatur Sipil Negara, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Agar seluruh Aparatur Sipil Negara dapat menguasai kompetensi-kompetensi tersebut maka salah satunya harus melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan ASN. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) untuk pengembangan kompetensi ASN meliputi:

1. Diklat Struktural/Kepemimpinan, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan/manajerial aparatur yang sesuai dengan jenjang.
2. Diklat Fungsional, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.
3. Diklat Teknis, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.

Pengembangan kompetensi ASN selain melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat), juga dapat dilaksanakan melalui kursus, penataran, dan seminar. Selain itu, pengembangan kompetensi ASN dapat dilaksanakan melalui praktik kerja di instansi lain yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Berdasarkan jenis pelatihan dan pengembangan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan ASN dapat dilakukan dengan mengikuti pendidikan dan latihan (Diklat) serta kursus, penataran, dan seminar. Diklat bertujuan antara lain untuk meningkatkan kompetensi (pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap) untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional.

### 2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik. Imbalan tersebut didapat dari modal yang diberikan pada sumber yang paling penting dan sering kali yang paling mahal yaitu pegawainya.

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan pegawai menurut Simamora (2006) dalam Ansory dan Indrasari (2018:167) diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan tujuannya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja pegawai yang bekerja secara tidak memuaskan.
2. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
6. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Berbagai jenis pelatihan dan pengembangan ASN tujuannya adalah untuk mengembangkan kompetensi manajerial dan kompetensi teknis ASN yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatan. Menurut Hamalik (2001) dalam Ansory dan Indrasari (2018:170) mengatakan bahwa “fungsi pelatihan adalah memperbaiki kinerja (*performance*) para peserta”.

Manfaat yang diperoleh dari adanya suatu pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh organisasi seperti yang dinyatakan oleh Flippo (1988) dalam Ansory dan Indrasari (2018:170) yaitu program pelatihan dan pengembangan yang direncanakan akan memberikan manfaat kepada pegawai berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah. Program-program yang semacam itu juga akan membantu memenuhi kebutuhan perorangan dalam mencari pekerjaan yang

bermakna bagi karier seumur hidup. Pelatihan dan pengembangan berdampak luas terhadap pengelolaan pegawai karena adanya pengelolaan pegawai yang baik akan lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik bagi pegawai maupun bagi organisasi.

Menurut Siagian (1998) dalam Ansory dan Indrasari (2018:171) pelatihan dapat membantu pegawai membuat keputusan yang lebih baik, meningkatkan kemampuan di bidang kerjanya sehingga dapat mengurangi stres dan menambah rasa percaya diri. Selain itu pelatihan juga bermanfaat untuk mempersiapkan promosi ketenagakerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit.

Dari tujuan dan manfaat pelatihan dan pengembangan pegawai yang telah dikemukakan di atas pada dasarnya dapat disimpulkan bahwa pada intinya tujuan dan manfaat pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kemampuan pegawai baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pelatihan dan Pengembangan**

Titik awal untuk menganalisis kebutuhan pada organisasi adalah strategi organisasi. Bila tujuan utama organisasi telah ditentukan dan faktor penentu keberhasilan diidentifikasi, maka seharusnya dapat didefinisikan area kelemahan nyata atau potensial yang dapat dikoreksi oleh pelatihan dan pengembangan.

Menurut Mangkunegara (2017:45) bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan antara lain:

1. Perbedaan antara individu pegawai
2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Motivasi pegawai
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi peserta penataran
6. Metode pelatihan dan pengembangan

Menurut Andamari dan Dwimawanti (2018) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia dalam

sebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut terbagi ke dalam faktor internal dan faktor eksternal, yaitu:

1. Faktor Internal

- Visi dan misi organisasi
- Sifat dan jenis kegiatan yang dilakukan
- Teknologi yang digunakan organisasi

2. Faktor Eksternal

- Kebijakan pemerintah
- Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi pelatihan dan pengembangan sangat perlu untuk diidentifikasi oleh manajemen organisasi. Dengan adanya identifikasi tersebut maka program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik. Sehingga organisasi semaksimal mungkin mendapatkan imbalan dari modal yang diberikan pada sumber yang paling penting yaitu pegawai.

### 2.2.5 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan pegawai seharusnya disusun secara sistematis dengan menggunakan metode-metode ilmiah yang dapat menunjang keterampilan dan keahlian pegawai yang diperlukan organisasi pada masa yang akan datang. Menurut Handoko (2014) dalam Sagala (2020) bahwa “Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja”. Ada dua kategori pokok dalam metode pelatihan dan pengembangan yaitu:

1. Metode *On the Job* (di tempat kerja)

Metode *on the job* merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung yaitu seorang pelatih yang berpengalaman (pegawai lain). Meliputi semua upaya bagi pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. Contohnya rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang (*apprenticeships*), dan *coaching*.

2. Metode *Off the Job* (di luar pekerjaan)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan pegawai dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Contohnya diklat, penataran, seminar, dan lain-lain.

Menurut Sule dan Saefullah (2009) dalam Fathurrochman (2017) bahwa “Secara garis besar pendekatan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu *off the job* dan *on the job training*. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan, pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan di tempat kerja. Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai”.

Berdasarkan metode pelatihan dan pengembangan di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak hanya dilakukan pada saat pada masa orientasi pegawai baru, program pelatihan dan pengembangan yang ditujukan bagi pegawai juga mencakup para pegawai senior yang mengharuskan untuk turut serta dalam proses pelatihan dan pengembangan guna mengenal sekaligus memahami pekerjaan baru yang akan pasti dihadapi nantinya.

### **2.2.6 Kendala Pelatihan dan Pengembangan**

Kendala pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan harus berusaha membenahi pengaruh kendala tersebut. Kendala pelatihan dan pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan program tersebut, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Secara umum, kendala pelatihan dan pengembangan adalah:

#### **1. Tahap *Training Need Analysis***

*Training need analysis* dilaksanakan oleh organisasi, penilaiannya dilakukan oleh tingkat manajerial atau atasan, sehingga dapat terjadi penilaian yang subjektif yaitu adanya penilaian yang hanya berdasarkan pengalaman yang dialami langsung oleh atasan. Sedangkan aktivitas yang melibatkan hubungan antara para pegawai bisa terlewatkan.

## 2. Keterlambatan Pemahaman

Dalam penyelenggaraannya, biasanya ditemui calon pegawai yang cenderung lambat dalam memahami materi-materi yang diberikan, tertinggal dari peserta-peserta lainnya.

## 3. Tahap Realisasi

Organisasi dalam melaksanakan pengembangan, biasanya melakukan kerja sama dengan pihak ketiga. Pihak ketiga ini bisa berupa lembaga sertifikasi atau lainnya. Dalam melaksanakan program, biasanya terdapat kuota minimal.

## 4. Pengunduran Diri Peserta

Dalam proses pelatihan yang berlangsung, biasanya ada beberapa peserta yang mengundurkan diri sebelum proses pelatihan selesai, sehingga menyulitkan organisasi dalam memenuhi lowongan kerja yang hendak diisi oleh organisasi. Jika hal tersebut terjadi, organisasi kembali melakukan rekrutmen dan seleksi agar kuota kerja terpenuhi, dan secara otomatis maka proses pelatihan tersebut akan diulang pada peserta baru.

## 5. Tahap Evaluasi

Penilaian dalam tahap evaluasi memiliki kelemahan karena hanya berdasarkan pernyataan pegawai yang telah menjalani program pengembangan, sulit untuk membuktikan suatu program efektif atau tidak jika tidak diadakan proses tindak lanjut seperti pengujian kembali dan proses serupa yang melihat sejauh mana perkembangan kompetensi pegawai.

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:171) kendala pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pelatihan dan pengembangan, kurikulum, dan dana pelatihan dan pengembangan. Berikut penjelasannya:

### 1. Peserta

Latar belakang peserta yang berbeda nantinya akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan akan berbeda.

### 2. Pelatih atau instruktur

Pelatih atau instruktur yang cakap dan tepat dalam mentransfer ilmu pengetahuan selama pelatihan dan pengembangan sangat terbatas dan sulit didapat, sehingga sasaran yang sudah ditetapkan seringkali tidak tercapai.

### 3. Fasilitas pelatihan

Fasilitas dan sarana prasarana akan menghambat proses pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan jika kurang memadai.

### 4. Kurikulum

Kurikulum yang kurang serasi atau menyimpang dari kebutuhan dan tidak sistematis bisa menghambat sasaran yang diinginkan oleh peserta pelatihan dan pengembangan.

### 5. Dana pelatihan dan pengembangan

Dana yang kurang mencukupi akan menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Hal itu akan menimbulkan keterpaksaan dalam penyediaan pelatih maupun sarana prasarana.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kendala pelatihan dan pengembangan akan selalu ada. Tetapi kendala tersebut dapat diminumkan. Oleh karena itu, manajemen organisasi dituntut agar dapat bersiap-siap mengatasi kendala-kendala tersebut.

## **2.2.7 Indikator Pelatihan dan Pengembangan**

Metode pelatihan dan pengembangan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Menurut Busono (2016) Indikator pelatihan yang digunakan dalam sistem pelatihan meliputi materi sistem pelatihan, Instruktur pelatihan, dan manfaat pelatihan. Berikut penjelasannya:

### 1. Materi Sistem Pelatihan

Tanpa adanya materi, pelatihan tidak akan berjalan. Materi program pelatihan disampaikan secara mendalam sehingga mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi pegawai.

### 2. Instruktur Pelatihan

Instruktur pelatihan merupakan orang yang cukup menguasai materi pelatihan yang akan dibahas dalam pelaksanaan pelatihan. Instruktur tersebut dapat berasal dari pegawai yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan cukup



baik dan dapat pula berasal dari lembaga pelatihan atau orang yang secara khusus dipersiapkan untuk melakukan pelatihan.

### 3. Manfaat Pelatihan

Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan. Oleh karena itu program pelatihan harus dirancang sedemikian rupa agar semua peserta pelatihan memperoleh manfaat yang maksimal dari pelaksanaan pelatihan.

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:177) indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain, sebagai berikut:

#### 1. Prestasi kerja pegawai

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja pegawai setelah mengikuti perkembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang diterapkan cukup baik. Jika tidak, perlu diadakan perbaikan.

#### 2. Kedisiplinan pegawai

Jika kedisiplinan pegawai setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Jika tidak, metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

#### 3. Kehadiran pegawai

Jika absensi pegawai setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi pegawai tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

#### 4. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin

Jika tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin setelah pegawai mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

#### 5. Tingkat kecelakaan pegawai

Tingkat kecelakaan pegawai harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan ini kurang baik, sehingga perlu disempurnakan.

#### 6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu

Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya, jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

7. Tingkat kerja sama

Tingkat kerja sama pegawai harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak maka metode pengembangan itu tidak baik.

8. Prakarsa pegawai

Prakarsa pegawai harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

9. Tingkat upah insentif pegawai

Jika tingkat upah insentif pegawai meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

10. Kepemimpinan dan keputusan manajer

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, jika tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa perlu adanya indikator dalam pengukuran metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan. Indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah prestasi kerja pegawai, kedisiplinan pegawai, kehadiran pegawai, dan tingkat kerja sama tim.

## 2.3 Kinerja Pegawai

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Organisasi memiliki kekuatan pada semua orang dalam organisasi tersebut, sehingga kinerja suatu organisasi sangat tergantung dari kinerja setiap individu yang berada di organisasi tersebut. Menurut Edison, *et al.*, (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Huseno (2016:85) kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah sebuah aksi bukan kejadian.

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya menurut Haryono (2018:11) hakikat manajemen kinerja adalah aktivitas untuk mengelola seluruh kegiatan pegawai dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bermanfaat bagi manajer serta individu pegawai.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya tergantung dari kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, sehingga kemampuan pegawai itu terlihat dari hasil dan tingkat kemampuan atau keterampilan yang dimilikinya. Dapat pula dikatakan kinerja pegawai pada suatu organisasi adalah tingkat kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Untuk meningkatkan kinerja para pegawai dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan pegawai yang bekerja secara maksimal dan memberikan fungsinya dengan baik kepada masyarakat.

### **2.3.2 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Salah satu penentu kemajuan organisasi adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para pegawainya.

Menurut Mangkunegara (2017:67-68) bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. McClelland (1987) dalam Mangkunegara (2017:68) berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya menurut Enny (2019:115-116) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian, kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin baik kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- b. Pengetahuan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- c. Rancangan kerja, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar.
- d. Kepribadian, kepribadian pegawai atau karakter setiap pegawai memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
- e. Motivasi kerja, dorongan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari organisasi dan dari dalam dirinya sendiri maka pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.

- f. Kepemimpinan, perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- g. Gaya kepemimpinan, gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
- h. Budaya organisasi, kebiasaan atau norma–norma yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi, hal ini mengatur hal–hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi.
- i. Kepuasan kerja, jika pegawai tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja pegawai. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
- j. Lingkungan kerja, suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- k. Loyalitas, kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh–sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi yang kurang baik.
- l. Komitmen, kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja.
- m. Disiplin kerja, usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh–sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa banyak hal yang memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Setiap pegawai tentu berbeda-beda faktor yang memengaruhi kinerjanya. Organisasi harus memperhatikan hal ini karena keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh perilaku individu anggotanya, terutama perilaku kerja. Sebagian ahli menyebut perilaku kerja sebagai motivasi, kebiasaan (*habit*) dan budaya kerja. Oleh karena itu diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif.

### 2.3.3 Standar Kinerja Pegawai

Banyak macam basis penilaian kinerja yang sering digunakan. Beberapa organisasi menggunakan basisnya terhadap kehadiran. Tetapi harus dipahami bahwa kehadiran adalah alat (*tools*) untuk mencapai sasaran, maka seharusnya yang dinilai adalah sasaran. Jika yang diutamakan adalah kehadiran, maka yang dihasilkan adalah pegawai yang rajin, tetap belum tentu menghasilkan kinerja yang baik, sehingga kerajinan lebih tepat di bagian penilaian kedisiplinan. Standar kinerja adalah target, capaian, realisasi dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai harus mengerahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai yang ditentukan oleh standar kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa standar kinerja adalah acuan pegawai dalam melakukan kewajibannya dengan mengerahkan segala yang dimiliki seperti waktu, tenaga serta pengetahuannya demi mencapai tujuannya.

### 2.3.4 Indikator Kinerja Pegawai

Mustahil manajemen bisa mengukur kinerja jika tidak ada penetapan indikator. Indikator penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN, didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan:

a. Target

Target adalah jumlah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.

b. Capaian

Capaian kinerja adalah perbandingan realisasi kinerja dengan target kinerja.

c. Realisasi

Realisasi adalah hasil kerja yang diperoleh sebagian, sesuai, atau melebihi target.

d. Perilaku ASN

Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menggunakan indikator sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN dalam penelitian ini yaitu target, capaian, realisasi, dan perilaku ASN.

### **2.3.5 Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja penting bagi organisasi. Pada saat bersamaan, pegawai juga membutuhkan *feedback* untuk perbaikan dan peningkatan kinerja yang lebih baik. Tak kalah penting, organisasi pun perlu menganalisis sistem penilaian yang ada, apakah masih relevan atau ada kekurangan-kekurangan yang perlu diubah.

Menurut Enny (2019:114) penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara *periodic* untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para pegawai. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

Terdapat banyak kriteria yang harus diberikan dalam komponen penilaian kinerja. Setiap kriteria memiliki bobot nilai masing-masing tentu saja bisa sama bisa tidak. Kemudian seluruh kriteria ini dijumlahkan sehingga menghasilkan nilai keseluruhan atau total penilaian terhadap pegawai. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN, penilaian kinerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN. Pasal 4 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN berbunyi Penilaian Kinerja ASN dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang andal dalam menjalankan organisasi tersebut, oleh sebab itu sangat dibutuhkan kinerja yang baik serta adanya penilaian terhadap para pegawai sebagai perangsang dalam bekerja. Dalam hal ini seorang pemimpin

harus jeli melihat bawahan dengan tugas yang diberikan benar-benar dikerjakan dengan baik. Jika kedapatan tak sesuai dengan harapan, maka harus diberi peringatan atau sanksi bagi yang tak patuh.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Maria Elisabeth Sianturi (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Imam Bonjol Medan	1. Variabel X <sub>1</sub> :Pelatihan X <sub>2</sub> :Pengembangan karier  2.Variabel Y: Kinerja karyawan	Uji hipotesis menunjukkan hasil pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t sebesar 6,616 pada taraf signifikan sebesar 0,001, pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan dengan nilai t sebesar 4,438 pada taraf signifikan 0,002. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan pelatihan dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Imam Bonjol Medan.
Genot Agung Busono (2016)	Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan karyawan Terhadap	1. Variabel X <sub>1</sub> :Pelatihan X <sub>2</sub> :Pengembangan	Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana antara variabel sistem pelatihan dengan kinerja karyawan yang dilakukan sebelumnya diperoleh hasil



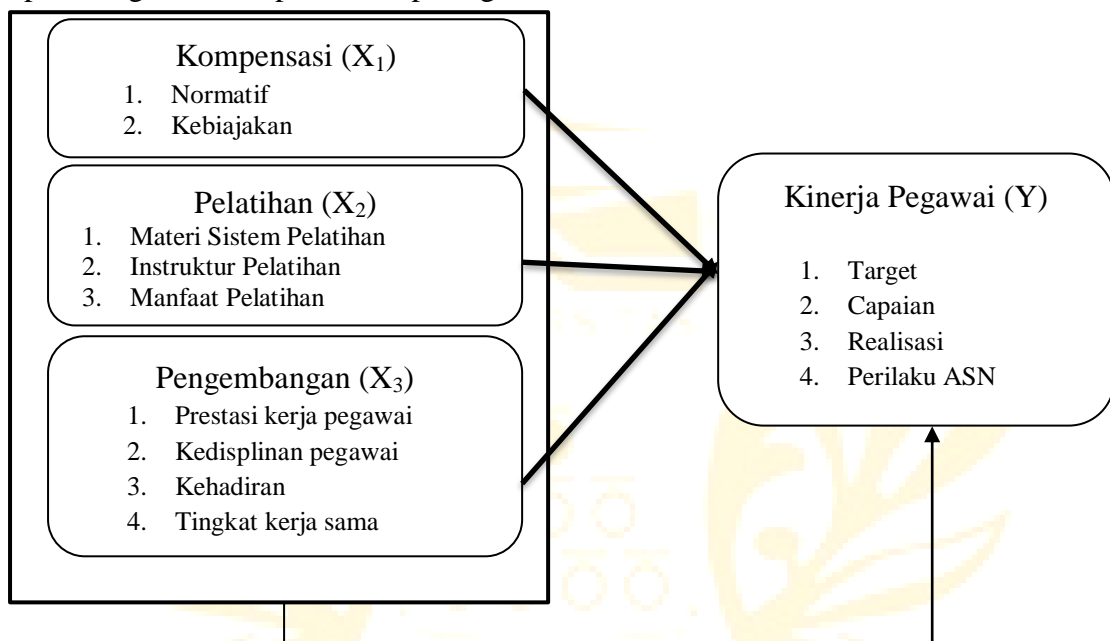
	Kinerja Pegawai PT. Persada Sawit Mas	2.Variabel Y: Kinerja karyawan	signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ (5%) atau hasil t-hitung = $6,747 > t\text{-tabel} = 1.675285$ , sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh secara signifikansi antara variabel sistem pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir diterima kebenarannya.
Raka Wicaksana (2017)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Kantor Cabang Boyolali	1. Variabel $X_1$ :Pelatihan $X_2$ :Kompensasi  2.Variabel Y: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Boyolali, hal ini dapat dibuktikan dengan uji F, Fhitung sebesar $9,208 > F\text{tabel}$ sebesar $3,24$ dengan nilai signifikan p-value = $0,001 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa pelatihan kerja, dan kompensasi mampu menjelaskan variabilitas kinerja karyawan sebesar 32,6%.
Candra Wardana (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Kerja	1. Variabel $X_1$ :Kompensasi	Kompensasi dan pelatihan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja PT. SMAS

	Terhadap Kinerja Karyawan PT. SMAS Cabang Palembang	X <sub>2</sub> : Pelatihan 2. Variabel Y: Kinerja Pegawai	Cabang Palembang, hal ini dapat dibuktikan dengan hasil Uji F diperoleh sebesar 32,788. Apabila dilihat dari nilai signifikansi $\alpha$ (0,000) $\leq$ 0,05. Maka dapat dinyatakan ada pengaruh kompensasi (X <sub>1</sub> ) dan pelatihan kerja (X <sub>2</sub> ) secara simultan atau bersama – sama mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) secara signifikan yang artinya H <sub>0</sub> diterima
Felisita (2016)	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.	1. Variabel X <sub>1</sub> :Pelatihan X <sub>2</sub> :Pengembangan X <sub>3</sub> :Kompensasi X <sub>4</sub> :Motivasi 2. Variabel Y: Kinerja Pegawai	Berdasarkan hasil uji F pada tabel di atas diperoleh nilai F sebesar 5.417 dengan tingkat nilai signifikan sebesar 0,001. H <sub>0</sub> ditolak jika F <sub>hitung</sub> $\geq$ F <sub>tabel</sub> (5.417 $>$ 2.496). Nilai signifikan yang dihasilkan 0,001 nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan, pengembangan, kompensasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.



## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir adalah suatu model atau gambar dalam bentuk konsep yang menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Menurut Uma Sekaran (1992) dalam Sugiyono (2015:91) kerangka berpikir adalah model konseptual bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah penting. Adapun kerangka pemikiran yang peneliti gunakan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

Pengaruh secara parsial : →

Pengaruh secara bersama-sama (simultan) : →

## 2.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (X) dalam hal ini adalah kompensasi (X<sub>1</sub>), pelatihan (X<sub>2</sub>) dan pengembangan (X<sub>3</sub>) dan variabel terikatnya (Y) adalah kinerja pegawai. Definisi Operasional variabel bebas dan terikat dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Varia bel	Definisi Operasional	Indikator	Sub Indikator	Skala Penguk uran
Komp ensasi (X <sub>1</sub> )	Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi.	1. Normatif 2. Kebijakan	1. Gaji yang diterima sesuai dengan prestasi 2. Menerima tunjangan kesehatan 3. Mendapatkan tunjangan hari raya 4. Mendapatkan tunjangan jabatan sesuai bobot kerja dan tanggung jawab 5. Menerima tunjangan lain	Likert
Pelati han (X <sub>2</sub> )	Menurut Dewi, <i>et al.</i> , (2021:56) pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja dan meningkatkan motivasi kerja para pegawai yang dibebankan padanya, sehingga pegawai mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya.	1. Materi sistem pelatihan 2. Instruktur pelatihan 3. Manfaat pelatihan	1. Kualitas materi 2. Kebutuhan materi 3. Penguasaan materi oleh instruktur 4. Kecakapan instruktur dalam mentransfer ilmu 5. Pengetahuan dan Kemampuan pegawai 6. Produktivitas pegawai	Likert
Penge mban gan (X <sub>3</sub> )	Menurut Akbar, <i>et al.</i> , (2021:79) pengembangan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.	1. Prestasi pegawai 2. Kedisiplinan pegawai 3. Kehadiran 4. Tingkat kerja sama	1. Prestasi yang diinginkan tercapai 2. Sasaran prestasi meningkat 3. Kedisiplinan meningkat 4. Hadir saat jam kerja 5. Absensi berkurang 6. Kehadiran tepat waktu 7. Mampu bekerja sama dalam tim 8. Tercapainya target kinerja tim	Likert

Kinerja Pegawai (Y)	Menurut Edison, <i>et al.</i> , (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.	1. Target 2. Capaian 3. Realisasi 4. Perilaku ASN	1.Adanya target yang harus dipenuhi. 2.Target menantang dan realistis. 3.Pentingnya mencapai target tepat waktu. 4.Pencapaian target dilakukan dengan baik 5. Realisasi melebihi target. 6.Kepuasan terhadap realisasi yang ada. 7.Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan 8.Dilakukan dengan cara yang benar	Likert
---------------------	---	--	---	--------

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih praduga karena masih harus diverifikasi. Menurut Sugiyono (2015:96) bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah tersebut telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Berdasarkan penjelasan di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Karo.

H<sub>2</sub>: Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Karo.

H<sub>3</sub>: Pengembangan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Karo.

H<sub>4</sub>: Kompensasi, pelatihan dan pengembangan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Karo.