

**BAB II.**  
**TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

**A. TINJAUAN PENELITIAN TERDAHULU**

Untuk memperkuat penelitian, penulis mencari penelitian-penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan judul usulan penelitian yang dapat dijadikan rujukan dan tolak ukur dalam penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulunya.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel dan Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
(Singal, Sendow and Pandowo, 2023)	Pengaruh Perencanaan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pgeawai Di Balai Prasarana Pemukiman Wilayah Sulawesi Utara	Variabel Independen: X1 Perencanaan Karir X2 Penilaian Prestasi Kerja X3 Pelatihan  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan  Metode: Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian yang diuji secara parsial menunjukkan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian secara simultan menunjukkan bahwa Kerjasama perencanaan karir, penilaian prestasi kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Firdaus <i>et al.</i> , 2022)	Pengaruh Pelatihan dan Sistem Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen: X1 Pelatihan X2 Penilaian Prestasi Kerja  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan  Metode: Analisis Linear Berganda	hasil analisis linear berganda pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dimana didapat untuk menguji pengaruh pelatihan pada kinerja karyawan menunjukkan jika variabel pelatihan mempunyai Nilai thitung > ttabel dengan nilai Sig. < $\alpha$ 5%. jadi bisa diperoleh kesimpulan jika pelatihan berdampak dan signifikan pada kinerja karyawan pada CV. arena network access. Dan hasil analisis linear berganda sistem penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan dimana didapat untuk menguji pengaruh penilaian prestasi kerja pada kinerja karyawan menunjukkan jika variabel prestasi kerja mempunyai Nilai t hitung > t tabel.
-----------------------------------	---	---	--

---

(Maharani, Ali and Rialmi, 2021)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Umum dan SDM BPJS Ketenagakerjaan Pusat	Variabel Independen: X1 Pelatihan Kerja X2 Penilaian Prestasi Kerja  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kinerja dan penilaian kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
(Kosdianti and Sunardi, 2021)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Satria Piranti Perkasa Di Kota Tangerang	Variabel Independen: X1 Pelatihan  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan  Metode: Deskriptif Kuantitatif	Pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Satria Piranti perkasa.

---

(Andayani and Hirawati, 2021)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Kota Magelang	Variabel Independen: X1 Pelatihan X2 Pengembangan SDM  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang.
(Atawirudi, Firdaus and Rachmatullaily, 2020)	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen: X1 Pelatihan X2 Budaya Kerja  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan; Sedangkan pelatihan berpengaruh kuat terhadap budaya kerja. Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi budaya kerja di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta.

(Rizal <i>et al.</i> , 2020)	Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Variable Independen: X1 Pendidikan X2 Pelatihan X3 Penilaian Prestasi Kerja  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan  Metode: Deskriptif Kuantitatif	Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan serta penilaian prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
(Balqis and Sugiono, 2020)	Pengaruh Beban Kerja, Penilaian Prestasi Kerja, dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Progard, Jakarta Selatan	Variabel Independen: X1 Beban Kerja X2 Penilaian Prestasi Kerja X3 Pengembangan Karier  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan	hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, penilaian prestasi kerja, dan pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Atawirudi, Firdaus and Rachmatullaily, 2020)	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen: X1 Pelatihan X2 Budaya Kerja  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, Sedangkan pelatihan berpengaruh kuat terhadap budaya kerja. Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi budaya kerja di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta.
(Prayogi and Nursidin, 2018)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen: X1 Pelatihan X2 Motivasi Kerja  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Hasil penelitian Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan.
(Tendean, Mandey and Nelwan, 2017)	Pengaruh Pelatihan, Disiplin, dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Sosial Kota Manado	Variabel Independen: X1 Pelatihan X2 Disiplin X3 Penilaian Prestasi Kerja  Variabel Dependen: Y Kinerja Pegawai  Metode: Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, disiplin, dan penilaian prestasi kerja secara stimulan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

(Yamanie and Y, 2016)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Samarinda	Variabel Independen: X1 Penilaian Prestasi kerja X2 Komitmen Organisasi X3 Disiplin Kerja  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini adalah: Pengaruh penilaian prestasi kerja, komitmen organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
(Lolowang, Adolfinia and Lumintang, 2016)	Pengaruh pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado	Metode: Analisis Regresi Linear Berganda  Variabel Independen: X1 pelatihan X2 Pengembangan Sumber Daya Manusia  Variabel Dependen: Y Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan SDM dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Manado

(Ningsi, Alhabsji and Utami, 2015)	Pengaruh Pelatihan, dan Promosi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan	Variabel Independen: X1 Pelatihan X2 Promosi  Variabel Dependen: Y1 Motivasi Y2 Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Hasil penelitian ini menyatakan pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, promosi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi, promosi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Namun, pelatihan berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
------------------------------------	--	--	---

## B. TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

### 1. Teori X dan Teori Y

Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor menjelaskan tentang pandangan yang berbeda mengenai manusia dalam organisasi. Teori X merupakan pandangan tradisional, dimana melihat perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan yang telah membudaya. Pada dasarnya Teori X melihat manusia dalam organisasi dari sisi negatif, merupakan pengandaian bahwa karyawan tidak menyukai pekerjaan, lari dari tanggung jawab dan harus dipaksa agar menunjukkan prestasi. Menurut teori X beranggapan bahwa :



- a) Pada umumnya manusia tidak suka bekerja, malas dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan. Hal ini tertanam kuat dalam setiap diri individu.
- b) Karena tidak menyukai pekerjaan, malas, maka manusia itu harus dipaksa, diawasi, dikendalikan, dibina, bahkan diancam dengan sanksi atau hukuman agar dapat melaksanakan usaha, bergerak dalam mencapai tujuan.
- c) Pada umumnya manusia dalam organisasi ingin menghindarkan diri dari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, sehingga mereka lebih senang dibina, diarahkan
- d) Kebanyakan manusia menghendaki keamanan dalam segala hal.

Teori Y merupakan kebalikan dari teori X, merupakan cara pandang manusia yang lebih modern, melihat manusia dari sisi positif. Teori Y beranggapan bahwa :

- a) Manusia sebagai anggota organisasi pada dasarnya menyukai dan menikmati pekerjaan. Mereka tidak memiliki beban karena bekerja sama halnya seperti bermain, istirahat.
- b) Manusia dapat mengendalikan dirinya sehingga tidak perlu diawasi, dan mereka dapat memberikan pelayanan terhadap tujuan organisasi. Mereka akan menepati janji sehingga tidak perlu ada sanksi.
- c) Rata-rata manusia dapat belajar menerima dengan baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
- d) Manusia dalam organisasi memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif, memiliki imajinasi yang tinggi, cakap dan kreatif dalam memecahkan masalah-masalah dalam organisasi.

- e) Dalam lingkungan kehidupan industri modern, potensi intelektual mereka pada umumnya hanya dimanfaatkan oleh organisasi sebagian saja.

Dari hal tersebut di atas, kita bisa melihat bahwa teori Y lebih bersifat dinamis, karena menunjukkan kemungkinan pertumbuhan dan pengembangan pada diri individu. Ia menekankan perlunya penyesuaian yang selektif. (Marliani, 2019).

## 2. Pelatihan

### a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh perusahaan tersebut untuk memiliki tenaga kerja yang memiliki pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan keterampilan (skill) dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang. Program pelatihan yang dilakukan dengan baik akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan akan menentukan kinerja karyawan, sedangkan kinerja akan meningkat apabila dilakukan pelatihan dengan persyaratan yang baik (Tendean, Mandey and Nelwan, 2017). Pelatihan atau training dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan. Dengan demikian pelatihan harus dilakukan secara terus menerus untuk memperbaiki kinerja dan prestasi karyawan. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini (Singal, Sendow and Pandowo, 2023). Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan

perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan yang sesuai dengan ketentuan perusahaan (Ichssan, 2020).

#### b. Tujuan Pelatihan

Pada dasarnya, tujuan pelatihan kerja adalah untuk mendukung kelancaran operasional dan produktivitas perusahaan. Beberapa tujuan pelatihan sebagai berikut:

##### 1) Perbaiki Kinerja

Tujuan pelatihan kerja yang pertama adalah perbaiki kinerja. Maksudnya, pelatihan kerja diselenggarakan untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan yang sedang menurun. Sebab, jika dibiarkan hal itu bisa berpengaruh pada perusahaan. Tidak hanya memengaruhi laba melainkan juga siklus kerja.

##### 2) Proses Menuju Karyawan Tetap

Banyak perusahaan mungkin pernah mendapatkan karyawan baru yang tidak sesuai dengan ekspektasi. Oleh karena itu, untuk mengatasinya adalah dengan melakukan pelatihan kerja. Pelatihan kerja diadakan untuk memberikan pengetahuan dan peningkatan keterampilan bagi karyawan. Selain itu, mendapat jaminan bahwa mereka akan menjadi karyawan tetap.

##### 3) Pengenalan Teknologi Baru

Di era teknologi yang semakin pesat ini, berbagai perusahaan harus beradaptasi dengan cepat. Sebagai contoh bagi restoran makanan, mereka

tidak hanya harus mampu melayani konsumen dengan tatap muka tapi juga mampu melayani konsumen melalui aplikasi online. Karena itu, hal ini bisa menjadi materi dalam pelatihan kerja. Pengenalan teknologi baru mutlak harus dilakukan oleh perusahaan untuk beradaptasi dengan era digital seperti sekarang.

#### 4) Membantu Memecahkan masalah Operasional

Dalam manajemen perusahaan, idealnya karyawan harus dilibatkan dengan banyak hal. Misalnya masalah tentang kinerja perusahaan. Namun, keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah terkadang semu. Maksudnya, ada tapi tidak bisa memberikan pendapat. Oleh karena itu, pelatihan kerja bisa menjadi cara untuk meningkatkan kompetensi, khususnya terampil dalam berpendapat (Prasmul, 2022).

#### 5) Persiapan Karyawan Untuk Promosi

Tujuan pelatihan kerja yang terakhir adalah mempersiapkan promosi karyawan dengan posisi yang lebih baik. Sehingga, hal inilah yang bisa disebut persiapan sekaligus peluang untuk membangun bisnis yang lebih baik.

### c. Jenis Pelatihan

#### 1) Intership

Kegiatan intership dapat dikatakan mirip dengan apprenticeship, namun perbedaannya jenis training ini memiliki waktu pelaksanaan yang relatif lebih seingkat dalam hitungan minggu atau bulan. Kemudian

tujuan dari magang atau intership tidak diprogram spesifik untuk menjadi suatu posisi nantinya di perusahaan tersebut.

## 2) Vestibule Training

Jenis pelatihan ini seperti memberikan simulasi yang aktual pada karyawan. Training dilakukan seidentik mungkin dengan atmosfer pekerjaan yang akan dihadapi oleh karyawan nantinya, terutama dengan penggunaan alat kerja. Harapannya, dengan vestibule training karyawan bisa lebih cepat beradaptasi dengan pekerjaannya sehingga pekerjaan jadi lebih efisien (Jobstreet.co.id, 2022)

## d. Manfaat Pelatihan

### 1) Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti program pelatihan, mereka bisa meningkatkan keterampilan dan pengetahuan terkait pekerjaannya. Selain itu, melalui program pelatihan yang ada, mereka bisa secara bersamaan meningkatkan kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimilikinya. Hal ini kemudian dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka di tempat kerja untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif.

### 2) Proses Kerja yang Seragam

Pelatihan kerja juga bisa membentuk standar baru yang seragam terkait proses kerja di lingkungan kantor. Sebab, mereka yang telah terbiasa mengikuti pelatihan bisa menerapkan dan mengaplikasikan

prosedur yang sama saat bekerja. Hasilnya, proses dan hasil kerja yang seragam pun dapat terbentuk di lingkungan kerja.

### 3) Meningkatkan Semangat Karyawan

Karyawan yang mengikuti program pelatihan kerja akan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari lingkungan kerja yang suportif. Mereka akan merasa lebih dihargai karena terus didorong untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya. Hal ini bisa memengaruhi semangatnya dalam bekerja dan memaksimalkan kinerjanya karena ia lebih percaya diri (Jobstreet.co.id, 2022).

## e. Indikator Pelatihan

### 1) Jenis pelatihan,

Jenis pelatihan yaitu berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

### 2) Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan, yaitu tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja.

### 3) Materi Pelatihan

Materi, yaitu materi pelatihan dapat berupa pengelolaan, tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin, dan etika kerja.

#### 4) Metode Pelatihan

Metode yang digunakan, yaitu metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, latihan dalam kelas.

#### 5) Kualifikasi Peserta

Kualifikasi peserta, yaitu peserta pelatihan adalah pegawai yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan. (Prayogi and Nursidin, 2018).

### 3. Penilaian Prestasi Kerja

#### a. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Bernadin dan Rusel dalam Sutrisno, prestasi adalah catatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Yamanie and Y, 2016). Prestasi kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga perusahaan melakukan berbagai usaha untuk meningkatkannya. Prestasi dalam bekerja merupakan salah satu kebutuhan yang ingin dicapai setiap orang dalam bekerja (Singal, Sendow and Pandowo, 2023). Penilaian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk meningkatkan kinerja

karyawan dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang di berikan oleh atasannya, dan juga sebagai sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik (Tendean, Mandey and Nelwan, 2017).

#### b. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk mengukur prestasi Kerja mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 2) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program Latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- 3) Sebagai indikator untuk menentukan akan Latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- 4) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik. (Isa, 2015)

#### c. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.



- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan (Ritonga, 2019).

#### d. Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Simanjuntak, (2015) indikator Penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

##### 1) Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

##### 2) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

### 3) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

### 4) Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

### 5) Keperibadian

Penilai menilai karyawan dari sikap prilaku, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

## 4. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah disamakan dengan hasil kerja seorang karyawan, untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang baik adalah sumber daya manusia walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia-sia (Hasibuan and Silvya, 2019). Kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Informasi tentang kinerja organisasi adalah hal yang sangat penting yang digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum (Rani and

Mayasari, 2015). Kinerja dapat diasumsikan sebagai hasil dari suatu proses atau pekerjaan. Karena itu setiap karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yaitu kemampuan atau kecakapan melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau yang dipercayakan. Setiap pelaksanaan tugas atau pekerjaan ada suatu kegiatan memproses atau mengubah input (masukan) menjadi suatu output (keluaran) yang bernilai tambah sebagai produk atau hasil kerja (Tucunan, Supartha and Riana, 2014). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam satu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Ady and Wijono, 2013).

#### b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sodexo.co.id, (2021) factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

##### 1) Pemimpin Perusahaan

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemimpin dari perusahaan tempat mereka kerja. Pemimpin memiliki peranan penting di dalam sebuah perusahaan atau organisasi yakni untuk memberikan motivasi dan arahan bagi seluruh karyawan agar mereka dapat memberikan hasil yang terbaik dalam memajukan perusahaan.

## 2) Lingkungan Kerja

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka kerja. Apabila karyawan tersebut bekerja di lingkungan yang kurang suportif dan bahkan memiliki rekan kerja yang tidak bisa diajak kerja sama, maka hal tersebut dapat membuat karyawan menjadi cepat jenuh dan kehilangan motivasi untuk menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan.

## 3) Beban Pekerjaan

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban pekerjaan yang bisa jadi terlalu banyak atau melebihi kapasitas dari yang semestinya. Oleh karena itu, sebagai seorang atasan, Anda harus dapat mengetahui seberapa besar kemampuan masing-masing karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dan memberikan pekerjaan tersebut sesuai dengan porsinya.

## 4) Kemampuan Individual

Kadangkala, seorang karyawan bisa saja mengalami kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan karena adanya keterbatasan kemampuan. Selain itu, mungkin saja karyawan tersebut belum pernah mengerjakan tugas tersebut sehingga mereka tidak mengerti harus bagaimana untuk menyelesaikannya.

## 5) Fasilitas Perusahaan

Sering dianggap sepele, tapi tahukah Anda bahwa ketersediaan fasilitas perusahaan dalam menunjang karyawan selama bekerja

sangatlah penting? Beberapa fasilitas perusahaan mulai dari ketersediaan meja dan kursi yang layak pakai, sirkulasi udara yang baik, pencahayaan yang cukup, hingga sistem keamanan sangat dibutuhkan oleh karyawan agar mereka dapat bekerja dengan nyaman.

#### 6) Bonus

Terakhir, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah bonus. Dengan adanya bonus, karyawan akan merasa diapresiasi atas seluruh kerja kerasnya dan mereka akan semakin termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat.

#### c. Penilaian Kinerja

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat/standar yang diharapkan. Penilaian Kinerja yang obyektif pada suatu perusahaan atau organisasi sangat diperlukan. Beberapa kriteria yang dapat dipertimbangkan dalam menilai kinerja karyawan, antara lain:

##### 1) Pengetahuan Yang Dimiliki

Seorang karyawan perlu memiliki pengetahuan mengenai pekerjaannya yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Pengujian terkait pengetahuan karyawan dapat melalui serangkaian tes yang valid dan reliabel baik secara tertulis atau melalui peragaan. Pada dasarnya, tes tersebut harus memenuhi persyaratan lolos standar perusahaan baik pengetahuan, keterampilan, ataupun kemampuan yang sesuai.

## 2) Kualitas Pekerjaan

Setiap Karyawan harus memenuhi persyaratan khusus untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang sudah menjadi standar suatu perusahaan. Perusahaan tentu telah menentukan standar tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 3) Kecepatan Dalam Meneyelesaikan Pekerjaan

Produktivitas seorang karyawan dapat ternilai melalui kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Kecepatan pekerjaan keryawan tidak lepas dari mutu perusahaan.

## 4) Self Confidence

Kepercayaan diri adalah sifat yang terbentuk dari kuatnya keyakinan diri dan harga diri untuk berjuang dalam mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki kepercayaan diri tinggi tentu akan berusaha untuk berjuang dalam tugas dan tanggung jawabnya. Faktanya, kepercayaan diri tersebut dapat terlihat dari kesadaran dan niat kuat untuk berusaha menguasai keterampilan dan kompetensi dengan baik.

## 5) Komunikasi Antar Karyawan

Kemampuan komunikasi tergantung pada keefektifan komunikasi seorang karyawan dengan karyawan laiinya. Komunikasi yang baik akan menunjukkan keinginan untuk menjaga hubungan dengan berkembang dalam pekerjaan.

#### 6) Kerjasama Tim

Setiap karyawan haruslah memiliki kemampuan kerja sama tim yang baik hal tersebut dapat membuktikan kemampuan adaptasi dengan berbagai latar belakang yang berbeda. Selain itu, kemampuan bekerja sama dalam tim akan memberikan dampak baik dalam menangani konflik, perbedaan ide dan dinamika kerja yang berbeda (Wijaya, 2022).

#### d. Indikator Kinerja

Tujuan dari disusunnya indikator kinerja karyawan salah satunya adalah agar perusahaan bisa memperoleh ukuran tentang sejauh mana keberhasilan yang sudah dicapai oleh perusahaan dalam periode atau kurun waktu tertentu. Menurut Merdeka, (2022) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu:

##### 1) Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan adalah indikator penting dan digunakan perusahaan dalam menilai hasil kerja karyawan. Indikator ini menentukan keterampilan, kecakapan, dan tingkat kompetensi karyawan dalam bekerja. Hasil pekerjaan berkualitas berarti memenuhi standar mutu yang ditetapkan dan mengurangi komplain pelanggan.

##### 2) Kuantitas Hasil

Hasil pekerjaan juga diukur dengan pemenuhan target dalam satuan waktu, misalnya target harian, mingguan, atau bulanan. Target dikonversi dalam ukuran kuantitas, misalnya target *sales* menjual sejumlah produk atau mendapatkan sekian pelanggan dalam sebulan. Kuantitas merupakan

indikator penilaian kinerja pegawai yang paling sering digunakan karena paling mudah diukur dalam angka.

### 3) Kehadiran

Tingkat kehadiran dapat menggambarkan kedisiplinan dan komitmen karyawan dalam bekerja. Presensi juga menunjukkan kepatuhan karyawan pada peraturan perusahaan mengenai waktu kerja dan kesadaran terhadap kewajibannya sebagai pekerja. Karena itu, presensi tidak hanya diukur dari kehadiran karyawan, tetapi juga ketepatan waktu masuk dan selesai kerja. Keterlambatan yang berulang mengurangi durasi jam kerja yang berarti juga mengurangi produktivitas.

### 4) Perilaku

Aspek perilaku juga menjadi indikator penilaian kinerja pegawai yang cukup penting bagi banyak perusahaan. Bahkan, seringkali indikator ini menjadi yang paling dominan melebihi hasil pekerjaan, terutama untuk karyawan dalam masa percobaan atau kontrak. Karyawan yang memenuhi target pekerjaan bisa gagal untuk dipertahankan karena punya perilaku buruk di kantor, seperti menolak perintah atasan, sering berkonflik dengan rekan kerja, tidak tepat waktu, bolos kerja tanpa alasan, dan sebagainya.

### 5) Tanggung Jawab Peran

Indikator ini mengukur pemenuhan tanggung jawab dari peran yang dijalankan karyawan, mana yang sudah memenuhi harapan dan mana yang belum. Penilaian ini biasanya dilakukan pada karyawan yang



baru, misalnya dalam masa percobaan, untuk mengetahui kecocokan kandidat dengan peran atau pekerjaan yang diberikan.

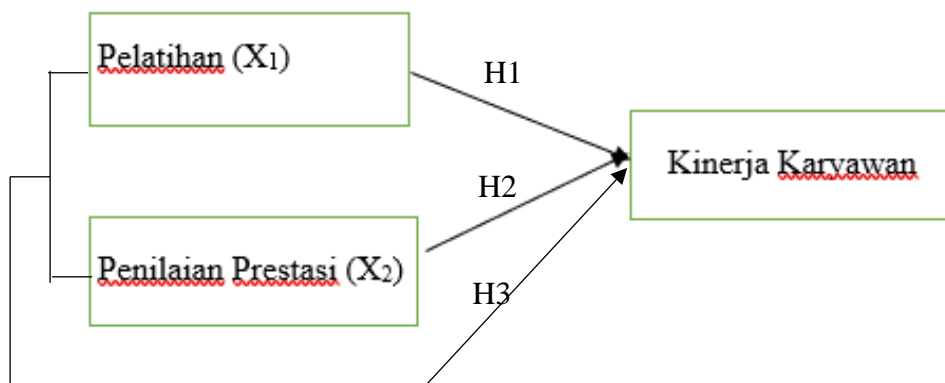
### C. Kerangka Pikir

Dalam penelitian ini penulis mengemukakan variabel-variabel penelitian yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (independent) Pelatihan Kerja (X<sub>1</sub>) dan Penilaian Prestasi Kerja(X<sub>2</sub>)
2. Variable terikat (dependen) Kinerja Karyawan (Y)

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini didasarkan pada hasil teoritis seperti yang diuraikan sebelumnya. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat gambar berikut ini:

**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**



### D. Perumusan Hipotesis

1. Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor memberikan penjelasan bahwa pada dasarnya manusia memiliki dua sisi yaitu sisi positif dan sisi negatif. Pada dasarnya kedua sisi itu ada dalam setiap individu, hanya ada salah satunya

yang paling menonjol, apakah teori X atau teori Y. Teori X menganggap atau memberikan pandangan bahwa individu atau manusia dalam organisasi tidak menyukai pekerjaan, mereka malas. Mereka bekerja dengan “terpaksa” karena adanya tuntutan kebutuhan yang harus dipenuhi dan tidak bisa diabaikan. Mereka bekerja dalam budaya atau adat atau kebiasaan yang sangat kaku, mengandalkan rutinitas semata. Agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan harapan, mereka harus diiming-imingi, dipaksa bahkan diancam dengan hukuman. Perlu adanya pengawasan agar pegawai bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas. Sedangkan teori Y memberikan pemahaman bahwa manusia sebagai bagian dari anggota organisasi bersedia memberikan yang terbaik untuk organisasi, bersedia atau sanggup mengorbankan dirinya, waktunya, tenaganya, keahlian dan keterampilannya demi tujuan organisasi. Pemimpin perlu menyakinkan bahwa mereka yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan diberikan balas jasa yang setimpal dengan jasa-jasa yang diberikannya. Dalam hal ini pemimpin akan sedikit berfikir karena pada dasarnya anggota organisasi sangat memahami, menyenangkan dan melaksanakan tanggung jawab (Marliani, 2019).

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok dan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan utama perusahaan. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menyusun rencana, melaksanakan kegiatan operasional dan mengendalikan jalannya perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang handal dan berkualitas serta memiliki

integritas yang tinggi, hal ini dapat didukung dengan melakukan penilaian prestasi kerja dan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi dengan diadakannya pelatihan yang dapat menambah keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

Kualitas kerja, Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan perusahaan umemperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan yang sesuai dengan ketentuan perusahaan (Ichssan, 2020). Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi dianjurkan untuk memiliki program pelatihan yang baik bagi karyawan, organisasi harus memberi kesempatan untuk berkembang kepada karyawannya, memberi dukungan atau motivasi pada karyawan, dan memberikan pengarahan yang baik. Jenis, tujuan, materi, metode, kualifikasi pelatihan merupakan indikator penting yang merupakan aspek penting dalam program pelatihan. Adanya program pelatihan yang baik di organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat memicu semangat kerja karyawan, karena berkembang atau tidaknya jabatan atau posisi seorang karyawan ditentukan oleh kemampuannya sendiri.

Menurut penelitian Saputra, Lilianti and Heryati, (2022) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan Pelatihan kerja, prestasi dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api (PERSERO) Divre III Plaju Palembang. Selain itu peneliti menunjukkan bahwa pelatihan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) berpengaruh signifikan (Kosdianti and Sunardi, 2021). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Yulianti, (2015). Berdasarkan uraian hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti sebelumnya maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan bebek goreng jumbo pak Asman di kota Balikpapan dan Samarinda.

## 2. Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor memberikan penjelasan bahwa pada dasarnya manusia memiliki dua sisi yaitu sisi positif dan sisi negatif. Pada dasarnya kedua sisi itu ada dalam setiap individu, hanya ada salah satunya yang paling menonjol, apakah teori X atau teori Y. Teori X menganggap atau memberikan pengandaian bahwa individu atau manusia dalam organisasi tidak menyukai pekerjaan, mereka malas. Mereka bekerja dengan “terpaksa” karena adanya tuntutan kebutuhan yang harus dipenuhi dan tidak bisa diabaikan. Mereka bekerja dalam budaya atau adat atau kebiasaan yang sangat kaku, mengandalkan rutinitas semata. Agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan harapan, mereka harus diiming-imingi, dipaksa bahkan diancam dengan hukuman. Perlu adanya pengawasan agar pegawai bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas. Sedangkan teori Y memberikan pemahaman bahwa manusia sebagai bagian dari anggota organisasi bersedia memberikan yang terbaik untuk organisasi, bersedia atau sanggup mengorbankan dirinya, waktunya, tenaganya, keahliannya dan keterampilannya demi tujuan organisasi. Pemimpin perlu menyakinkan bahwa mereka yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan diberikan balas jasa yang setimpal dengan jasa-jasa yang

diberikannya. Dalam hal ini pemimpin akan sedikit berfikir karena pada dasarnya anggota organisasi sangat memahami, menyenangi dan melaksanakan tanggung jawab (Marliani, 2019).

Sumber daya manusia yang handal dan berkualitas serta memiliki integritas yang tinggi, hal ini dapat didukung dengan melakukan penilaian prestasi kerja dan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi dengan diadakannya pelatihan yang dapat menambah keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Kualitas kerja, berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.

Sehingga dalam penilaian prestasi kerja, indikator yang perlu diperhatikan sebagai tolak ukur penilaian diantaranya adalah Kesetiaan. Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrong orang yang tidak bertanggung jawab. Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya. menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan- peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya. menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. menilai karyawan dari sikap

prilaku, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar (Simanjuntak, 2015).

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya (Balqis and Sugiono, 2020).

Sehingga menurut Yamanie and Y, (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja, komitmen organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lalu hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa beban kerja, penilaian prestasi kerja, dan pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Balqis and Sugiono, 2020). Selain itu, hasil penelitian yang lainnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan karir, penilaian prestasi kerja terhadap kinerja (Nuradhawati, 2017). Berdasarkan uraian hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti sebelumnya maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : Penilaian prestasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

karyawan bebek goreng jumbo pak Asman di kota Balikpapan dan Samarinda.

### 3. Pelatihan dan Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh secara bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan

X dan Y dari Douglas Mc Gregor memberikan penjelasan bahwa pada dasarnya manusia memiliki dua sisi yaitu sisi positif dan sisi negatif. Pada

dasarnya kedua sisi itu ada dalam setiap individu, hanya ada salah satunya yang paling menonjol, apakah teori X atau teori Y. Teori X menganggap atau memberikan pengandaian bahwa individu atau manusia dalam organisasi tidak menyukai pekerjaan, mereka malas. Mereka bekerja dengan “terpaksa” karena adanya tuntutan kebutuhan yang harus dipenuhi dan tidak bisa diabaikan. Mereka bekerja dalam budaya atau adat atau kebiasaan yang sangat kaku, mengandalkan rutinitas semata. Agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan harapan, mereka harus diiming-imingi, dipaksa bahkan diancam dengan hukuman. Perlu adanya pengawasan agar pegawai bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas. Sedangkan teori Y memberikan pemahaman bahwa manusia sebagai bagian dari anggota organisasi bersedia memberikan yang terbaik untuk organisasi, bersedia atau sanggup mengorbankan dirinya, waktunya, tenaganya, keahliannya dan keterampilannya demi tujuan organisasi. Pemimpin perlu menyakinkan bahwa mereka yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan diberikan balas jasa yang setimpal dengan jasa-jasa yang diberikannya. Dalam hal ini pemimpin akan sedikit berfikir karena pada dasarnya anggota organisasi sangat memahami, menyenangi dan melaksanakan tanggung jawab (Marliani, 2019).

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok dan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan utama perusahaan. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menyusun rencana, melaksanakan kegiatan operasional dan mengendalikan jalannya perusahaan guna mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Sumber daya manusia yang handal dan berkualitas serta memiliki integritas yang tinggi, hal ini dapat didukung dengan melakukan penilaian prestasi kerja dan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi dengan diadakannya pelatihan yang dapat menambah keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan yang sesuai dengan ketentuan perusahaan (Ichssan, 2020). Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya (Balqis and Sugiono, 2020).

Menurut penelitian Yulianti, (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Selain itu, hasil penelitian yang lainnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan karir, penilaian prestasi kerja terhadap kinerja (Nuradhawati, 2017). Berdasarkan uraian hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti sebelumnya maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub> : Pelatihan dan Penilaian Prestasi Kerja secara bersama-sama Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan UD. Bebek Goreng Jumbo Pak Asman di kota Balikpapan dan Samarinda.