

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edison (2018:10), manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. MSDM ini sendiri didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017:11), MSDM adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:11), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki tenaga kerja bermotivasi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.

- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan, agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- c. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
- d. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi-segi SDM
- e. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.1.3 Fungsi manajemen sumber daya manusia

Menurut Edison (2018:10), fungsi Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Data karyawan

Menyediakan data karyawan, di mana isinya menyajikan nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon, pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetensi, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah, serta penyakit yang pernah dialami, dan waktu masa pensiun.

- b. Perencanaan dan pengembangan

Merencanakan kebutuhan, dan mengembangkan kompetensi karyawan, serta mempersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.

c. Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab salah satu faktor rendahnya kinerja karyawan berawal dari sistem rekrutmen yang dilakukan secara asal-asalan dan dinilai oleh penilai yang tidak kompeten.

d. Kompensasi dan kesejahteraan

Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan kompensasi yang layak dan adil atas pengabdian dan kinerjanya, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

e. Kedisiplinan dan aturan

Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari perundang-undangan yang berlaku.

f. Penilaian dan penghargaan

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai.

g. Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai wilayahnya.

h. Pemeliharaan

Memelihara pegawai/karyawan. Sebab, dengan turnover yang tinggi mengindikasikan ada sistem pemeliharaan yang salah.

i. Pengintegrasian

Menyinerjikan fungsi-fungsi bagian dan membangun tim kerja yang solid melalui harmonisasi. Dalam beberapa kasus, pemimpin mencari kelemahan bawahannya melalui yang lainnya, yang memungkinkan informasi yang diterima subyektif yang justru dapat berujung pada kerapuhan tim.

j. Kesehatan kerja

Memperhatikan kesehatan kerja karyawan yang juga merupakan persyaratan dalam hubungan industrial, dimana setiap karyawan wajib diikutsertakan dalam program kesehatan yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggaraan Jaaminan Sosial (BPJS).

2.1.2 Pengawasan

2.1.2.1 Pengertian

Didalam suatu instansi, baik pemerintah maupun swasta ataupun suatu organisasi seringkali dijumpai permasalahan-permasalahan yang akan menghambat pencapain suatu tujuan. Permasalahan yang muncul antara lain seperti masalah keuangan, waktu dan lain-lain. Oleh karena itu untuk menjaga suatu pekerjaan agar tetap sesuai dengan rencana tanpa menyimpang daritujuan awal dan agar dapat dengan cepat menanggapi apabila terjadi kendaladalam prosesnya maka dibutuhkan hal yang disebut dengan pengawasan.

Pengawasan dalam sebuah organisasi dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja sampai memperbaiki apa yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya hasil-hasil sesuai tujuan.

Pengawasan adalah suatu proses untuk menilai kesesuaian pekerjaan para anggota organisasi pada berbagai bidang dan berbagai tindakan manajemen dengan program yang telah ditetapkan sebelumnya (Terry dalam Bangun, 2008 p. 164).

Menurut Handoko (2013, p. 357) pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara- cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan.

Menurut Siagian (2008, p. 259) pengertian dari pengawasan merupakan berkisar pada kegiatan pengamatan, penilaian, dan penciptaan suatu sistem umpan balik agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara tepat.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum pengawasan merupakan suatu proses untuk menilai kesesuaian pekerjaan agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara baik.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Menurut Handoko (2013, p.366) faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah:

1. Perubahan lingkungan dan organisasi

Berbagai perubahan lingkungan dan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya produk pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada

barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau manfaatnya kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat. Disamping itu, organisasi sekarang lebih banyak bercorak desentralisasi, dengan banyak agen atau cabang penjualan dan pemasaran, pabrik yang terpisah secara geografis atau fasilitas penelitian yang terpisah. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan.

3. Kesalahan-kesalahan

Banyak anggota organisasi yang melakukan kesalahan, misalnya memesanbarang atau komponen yang salah, masalah diagnosa yang tidak tepat danlain-lain.Dengan pengawasan, memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab dari atasan tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawah.

2.1.2.3 Tujuan Pengawasan

Pengawasan tidak akan tercapai bila tidak ada perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Tujuan pengawasan menurut Adisasmita (2011, p. 45) adalah sebagai berikut:

1. Menjamin ketetapan pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana tersebut, kebijaksanaan dan perintah.
2. Melaksanakan koordinasi kegiatan-kegiatan
3. Mencegah pemborosan dan penyelewengan
4. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
5. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi.

Menurut Sukarna (2011:112) tujuan pengawasan adalah:

1. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak
2. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar supaya tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan-kesalahan yang baru.
3. Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasaran dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
4. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan).

5. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan dibandingkan dengan yang ditetapkan dalam rencana.

6. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan yang telah ditentukan.

2.1.2.4 Indikator Pengawasan

Menurut Handoko (2019:363) indikator pengawasan :

1. Penilaian Kinerja

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesain baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya.

2. Efektif

Pengawasan yang dilakukan dengan menggunakan segala hal yang dinilai efektif dan berguna .

3. Kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang.

1.1.3 Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah salah satu aspek yang penting sebagai suatu upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan kerja karyawan. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan perusahaan melakukan berbagai cara termasuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Karena jika kemampuan karyawan meningkat maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori (Kamil 2012: 4).

Pelatihan adalah sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatih memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai 2014 :. 4).

Pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan produser sistematis dan terorganisir dimana pegawai nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Andtrew E. Sikule dalam mangkunegara 2013:44) .

Pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pembinaan sumber daya manusia . Jika pelatihan merupakan suatu solusi terbaik, maka para

pimpinan oleh manajer harus memutuskan program. Pelatihan yang tepat untuk diikuti oleh para karyawan. Ketepatan teknik dan pelatihan tertentu tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar aparatur mengetahui apa yang dilakukan. Pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode pelatihan dapat kita gambarkan bahwa tujuan pelatihan dengan orientasi semangat kerja, keterampilan pada pekerjaan membutuhkan keterampilan manusia, keterampilan manajemen, dan pendidikan, sedangkan pelatihan yang sesuai juga sangat tergantung pada tujuan pelatihan itu sendiri.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan perubahan sikap individu dalam perusahaan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya menjadi lebih baik lagi, dengan kata lain setiap karyawan membutuhkan suatu pelatihan untuk meningkatkan dirinya.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan, diantaranya dikemukakan oleh Rivai (2014:173) yaitu:

1. Cost-effectiveness (efektivitas kerja)
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Agar training dan pengembangan dapat dihasilkan dengan baik, maka harus diperhatikan delapan faktor sebagai berikut:

1. Individual differences

Kenyataannya di dunia ini tidak ada dua individu yang mempunyai sifat yang benar-benar sama. Tiap-tiap individu mempunyai ciri khas, yang berbeda satu sama lain, baik mengenai sifatnya, tingkah-lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya. Oleh karena itu dalam merencanakan dan melaksanakan suatu training harus diingat adanya perbedaan individu ini. Perbedaan ini dapat nampak pada waktu para karyawan mengerjakan suatu pekerjaan yang sama, dengan diperolehnya hasil yang berbeda.

2. Relation to job analysis

Analisa jabatan dapat dianggap merupakan alat bagi pimpinan dalam memecahkan masalah-masalah kemanusiaan. Masalah kemanusiaan dalam perusahaan dianggap merupakan faktor sangat penting dan harus diperhatikan.

3. Motivation

Motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas. Sehubungan dengan itu, training sebaiknya dibuat sedemikian rupa agar dapat menimbulkan motivasi bagi para trainees.

4. Active participation

Di dalam pelaksanaan pendidikan training, para trainees harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan-pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan menimbulkan kepuasan pada para trainees apabila

saran-sarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan-bahan pertimbangan untuk memecahkan kesulitan yang mungkin timbul.

5. Selection of trainees

Training sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti latihan itu dengan berhasil. Dengan demikian apabila latihan diberikan pada mereka yang tak mempunyai minat, bakat dan pengaman, kemungkinan diadakan seleksi. Adanya seleksi yang demikian merupakan daya perangsang pula. Pada umumnya orang menganggap bahwa adanya seleksi memberi gambaran, bahwa hanya orang-orang yang cakap saja yang dapat mengikuti latihan itu.

6. Selection of trainers

Tidak setiap orang dapat menjadi pengajar yang baik. Seorang pengajar (trainers) harus mempunyai syarat-syarat tertentu. Hal ini disebabkan karena trainers akan menghadapi manusia yang mempunyai sifat yang berlain-lainan.

7. Trainer training

Trainer sebelum diserahi tanggungjawab untuk memberikan pelajaran hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Dengan demikian salah satu asas yang penting dalam pendidikan ialah agar para pelatih mendapat didikan sebagai pelatih.

8. Training methods

Suatu latihan akan berhasil tidak tergantung pada tenaga pengajaran saja akan tetapi juga tergantung pada metode yang dipergunakan. Metode yang dipergunakan dalam training yang diberikan. Misalnya metode pemberian kuliah

tidak sesuai untuk para karyawan pelaksana. Untuk karyawan pelaksana hendaknya diberikan lebih banyak peragaan disamping pembelajaran teoritis (As'ad 200 : 67-70)

Pelatihan yang dilakukan ini disiapkan perusahaan dengan matang dengan program-program yang terancang dengan baik. Perusahaan tidak melakukan sendiri, namun dibantu oleh tenaga ahli dalam bidangnya masing-masing.

2.1.3.3 Tujuan Pelatihan

Tujuan diadakannya pelatihan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya peningkatan kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun pendapat-pendapat dari para ahli mengenai tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindarkan keusangan (obsolescence).
9. Meningkatkan perkembangan pegawai. (Mangkunegara 2013, p. 45)

Tujuan dari pelatihan secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan mutu.

3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia.
4. Meningkatkan semangat kerja.
5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik.
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Menghindari keusangan (obsolescence).
8. Menunjang pertumbuhan pribadi (personal growth). (Munandar 2001, hal. 87)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku kerja dan loyalitas pegawai, agar pegawai mampu untuk berprestasi secara maksimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai melalui efesiensi, efektivitas dan kualitas kerja.

2.1.3.4 Indikator Pelatihan Karyawan

Menurut Kasmir (2016 : 144) yang dijadikan penulis sebagai indikator antara lain:

1. Peserta Pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih Calon karyawan yang akan dilatih tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya.

2. Instruktur/pelatih

Instruktur atau staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang

memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang. Demikian pula jika pengajar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik tetapi kurang bisa dalam hal mengajar, akan membuat peserta pelatihan kesulitan atas apa yang diajarkannya.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya. Materi pelatihan juga harus diberikan kepada peserta pelatihan yang memang seharusnya menerima materi tersebut. Artinya kemampuan peserta untuk menyerap materi yang diberikan juga harus menjadi bahan pertimbangan. Kemampuan Instruktur Pelatihan

4. Lokasi Pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan membuat jenuh. Demikian pula untuk lokasi yang berada di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan, terutama bagi karyawan lama. Mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang dibebankan kepadanya. Jika dilakukan di dalam perusahaan mereka menjadi tidak fokus mengikuti pelatihan, sehinggahasilnya kurang optimal.

5. Lingkungan Pelatihan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai akan membuat peserta pelatihan merasa tidak nyaman dan berakibat kepada hasil yang diperolehnya kurang maksimal

6. Waktu Pelatihan

Waktu pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta kelelahan. Demikian pula jangka waktu pelatihan misalnya 3 bulan atau 6 bulan. Makin lama pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat dan pada akhirnya akan memengaruhi hasil pelatihan dan pengembangan yang diikutinya

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian

Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak akan diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat kinerjanya. Setiap individu yang diberi tugas atas kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara ,2013 : 67).

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Rivai, 2014 : 447).

Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Rismawati dan Mattalata, 2018 : 2)

Kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang dilakukan terus-menerus dalam kemitraan karyawan dengan atasan langsung (Bacal dalam Wibowo 2014 : 7). Sedangkan menurut Armstrong dan Baron Kinerja (dalam Wibowo 2014 : 7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah output atau hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam periode atau waktu tertentu. Pekerjaan yang dilakukan karyawan yang harus sesuai dengan ketentuan perusahaan.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang baik, dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). (Mangkunegara 2013 : 76)

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (dalam Arif Ramdhani, 2011 : 22), ada tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu:

1. Variabel individu, meliputi:
 - a) kemampuan dan keterampilan (fisik)
 - b) latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan Pengalaman
 - c) demografis (umur, asal usul, jenis kelamin)

2. Variabel organisasi, meliputi:
 - a) sumberdaya,
 - b) kepemimpinan,
 - c) imbalan,
 - d) struktur, dan
 - e) desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis meliputi:
 - a) mental/intelektual,
 - b) persepsi, sikap,
 - c) kepribadian,
 - d) belajar, dan motivasi.

2.1.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2014, p. 410-411), manfaat dari penelitian kinerja yaitu:

1. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lain.

2. Keputusan penempatan

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

5. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

6. Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7. Definisi Proses Karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

8. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9. Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2012:208) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas

2. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Waktu

yaitu tingkat ketidakhadiran keterlambatan, waktu kerja yang efektif / jam kerja hilang Kerjasama antar karyawan

4. Penekanan Biaya

Yaitu biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi yang dianggarkan.

5. Hubungan Antar Karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya serta dapat saling mengharga satu sama lain.

2.2 Hubungan antar Variabel Bebas (X) Terhadap Variabel Terikat (Y)

2.2.1 Hubungan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Grant dan Cravens (2009:53) mengemukakan pengawasan manajemen penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengawasan berbasis perilaku akan menuju ke arah peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi penjualan dan melayani kebutuhan pelanggan. Sementara pengawasan berbasis hasil akan menuju ke arah pencapaian penjualan individual dan hasil output lainnya (Piercy et al., 2008: 82).

2.2.2. Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan komponen yang penting sebagai awal dan peningkatan yang berkelanjutan dari tenaga penjualan (Christiansen et al., 2016). Roman et al. (2012) melakukan penelitian terhadap efek dari sales training dan sales

force activity. Pada penelitian tersebut digunakan variabel-variabel antara lain sales training, orientasi pelanggan tenaga penjual, kinerja tenaga penjual, dan efektivitas tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa variabel sales training berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan,

2.3 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

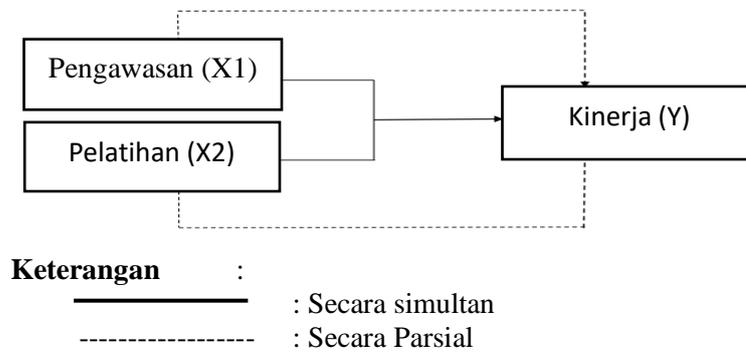
No	Nama Peneliti	Judul penelitian, jurnal, volume, nomor, tahun	Variabel yang diteliti, alat analisis, hasil penelitian	Resume penelitian	
				Persamaan	Perbedaan
1	Muhammad Alfahmi	Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Kerja Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan Tanjung Balai Asahan. Jurnal Ilmiah. 2(2), 1-16, 2016	Variabel: - Pengawasan - Pelatihan - Kinerja Alat analisis: Uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi kalsik, dan analisis regresi linier berganda. Hasil: Pengawasan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Persamaan dengan penelitian ini terdapat pada variabel yang diteliti yaitu : - Pengawasan - Pelatihan - Kinerja Sama sama menggunakan analisis regresi linier berganda.	Perbedaan terletak pada objek penelitian dan tahun penelitian.
2	Titin Olga Silvia	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya.	Variabel: - Pelatihan - Disiplin - Kinerja Alat analisis: Uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi	Persamaan dengan penelitian ini terdapat pada variabel yang diteliti yaitu : - Pelatihan - Kinerja	Perbedaannya terletak pada objek penelitian, tahun penelitian, jumlah responden, dan terdapat satu variabel

		Jurnal Manajemen. 1(1), 1-19, 2013	kalsik, dan analisis regresi linier berganda. Hasil: Pelatihan dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Sama sama menggunakan analisis regresi linier berganda.	yang berbeda, yaitu Disiplin
3	Rosnita Romauli Situmeang	Pengaruh Pengawasan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Anugrah. Jurnal Asia Inovasi Dan Kewirausahaan . 02(02), 148-160, 2017	Variabel: - Pengawasan - Pengalaman - Kinerja Alat analisis: Uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi kalsik, dan analisis regresi linier berganda. Hasil: Pengawasan dan pengalaman berpengaruh pada kinerja karyawan	Persamaan dengan penelitian ini terdapat pada variabel yang diteliti yaitu : - Pengawasan - Kinerja tenaga Sama sama menggunakan analisis regresi linier berganda.	Perbedaannya terletak pada objek penelitian, taha n penelitian, jumlah responden, dan terdapat satu variabel yang berbeda, yaitu pengalaman.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran adalah pondasi utama di mana sepenuhnya proyek penelitian diajukan, di mana hal ini merupakan jaringan hubungan antara variabel yang secara logis diterangkan dan dikembangkan berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, kemudian disajikan dalam bentuk judul yang memiliki 2 variabel yang mempengaruhi yaitu pengawasan (X1) dan pelatihan (X2) serta satu

variabel yang dipengaruhi yaitu kinerja (Y), maka kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Menurut Arikunto (2020:110), hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh Pengawasan dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Department Store Citimall Baturaja baik secara parsial maupun secara simultan.

