

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tuntutan nyata akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul tidak bisa diabaikan begitu saja saat memasuki era globalisasi. Menghadapi era baru ini, organisasi/perusahaan akan menghadapi bentuk persaingan yang semakin kompleks dengan variasi, intensitas, dan ruang lingkup yang jarang ditemui sebelumnya, sehingga memaksa instansi akan membutuhkan orang-orang yang kompeten serta dapat beradaptasi dengan cepat terhadap setiap perubahan. yang terjadi dan dapat bekerja dengan cara-cara baru, kemudian memulai keterampilan dan tugasnya, terutama dalam kondisi atau faktor sumber daya manusia yang berkualitas dengan kualitas yang sesuai dengan apa yang ingin dicapainya (Andriani dkk, 2022).

Langkah awal dalam menghasilkan SDM yang terampil dan handal, perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Sumber daya manusia merupakan modal dasar pembangunan dan relatif lebih penting bagi suatu instansi ataupun perusahaan, karena hampir seluruh kegiatan operasional dilakukan oleh manusia. Manajemen SDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan

ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara Pegawai dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat (Nirwana & Haryani, 2019).

Pengelolaan SDM yang baik merupakan hal utama yang mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Penilaian kualitas SDM yang ada dapat diukur dari kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Rahmat (2018) Kinerja berarti Prestasi kerja, Pelaksanaan kerja, Pencapaian kerja atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lainnya adalah kompetensi pegawai, pelatihan agar mendapatkan kebutuhan jabatan dan penempatan jabatan yang sesuai kompetensi. Pelatihan bertujuan agar pegawai memperoleh keterampilan hampir semua jenis pekerjaan. Sedangkan pelatihan khusus adalah pelatihan di mana para pegawai memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya dibidang pekerjaan. Ada tujuh maksud utama program pelatihan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan pegawai, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. Pelatihan ini sangat penting karena cara yang digunakan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan dan

sekaligus meningkatkan keahlian para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Fadilah, Marnisah, & Zamzam, 2020).

Setiap individu dalam suatu perusahaan sering kali menghasilkan kualitas kerja yang berbeda-beda. Adanya perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya seperti pelatihan kerja, kompetensi dan penempatan kerja. Faktor tenaga kerja (pegawai) mempunyai pengaruh besar, karena pada hakekatnya pegawai merupakan salah satu unsur yang menjadi sumber daya dalam perusahaan. Pegawai merupakan *Living organism* yang memungkinkan berfungsinya suatu instansi dan menjadi unsur penting dalam manajemen. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang nanti dapat menjadikan perusahaan ke arah yang lebih baik, maka perusahaan memberikan pelatihan kerja terhadap pegawai (Warniati, 2018). Kemudian, menurut Ichsan dkk (2020) indikator-indikator dari kinerja adalah meliputi mutu kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Adapun menurut Afandi (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah seperti 1) kemampuan, kepribadian dan minat kerja, 2) kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya, 3) tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku, 4) kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai 5) fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional

perusahaan, 6) budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi, 7) kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja, 8) disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai, 9) pelatihan kerja yaitu kegiatan memberi, meningkatkan dan mengembangkan etos kerja, disiplin, dan produktivitas untuk keahlian tertentu dan sesuai pekerjaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pelatihan kerja sebagaimana diungkapkan Mutholib (2019) Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan perilaku pegawai yang diharapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai, sehingga untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi individu tersebut, maka perusahaan melaksanakan program pelatihan.. Pelatihan kerja merupakan salah satu langkah strategik untuk meningkatkan mutu kinerja sumber daya manusia agar mampu merespon tantangan dunia kerja, khususnya melalui peningkatan produktivitas individu dan kelompok.

Pelatihan Kerja mengindikasikan memiliki hubungan yang kuat terhadap Kinerja Pegawai, pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Karim dkk (2019), Wolor dkk (2020), Misra & Mohanty (2021), dan Hasibuan dkk (2021) mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja dengan kinerja pegawai, yang berarti peningkatan pelatihan kerja akan mempengaruhi peningkatan kinerja.

Berbanding terbalik dengan penelitian dari Kaban dkk (2021) yang mendapatkan hasil pelatihan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti tidak terdapat hubungan antara pelatihan kerja terhadap kinerja. Oleh sebab itu, terdapat kontradiksi pada hasil penelitian sebelumnya, maka perlu dilakukan penelitian kembali hubungan antara pelatihan kerja dengan kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi selanjutnya ialah kompetensi. Kompetensi menurut Baharuddin (2022) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan, kompetensi terindikasi memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja. Apabila kinerja meningkat, maka produktivitas pegawai juga berpotensi akan meningkat pula. Dengan kata lain, untuk meningkatkan produktivitas diperlukan pegawai dengan kompetensi yang baik.

Kompetensi terindikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, pernyataan ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Esthi & Shavira (2019), Hartati (2020), Ekhsan (2020), dan Rahmitasari dkk (2021) mendapatkan hasil hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai, yang berarti peningkatan kompetensi akan

mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan menurut Hajiali (2022) yang mendapati hubungan negatif antara kompetensi dengan kinerja pegawai, yang berarti peningkatan kompetensi tidak akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Maka dari itu, didapatkan perbedaan antara penelitian sebelumnya yang terdapat kontradiksi pada hasil penelitian terkait hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya adalah penempatan kerja, menurut Syalimono (2019) dalam hal tujuan organisasi untuk mencapai kinerja terbaik maka dibutuhkan sistem yang tepat dalam merencanakan dan menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan Pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Maka, penempatan kerja yang tepat akan membuat pegawai atau karyawan merasa nyaman dengan posisi yang diberikan, sehingga pegawai ataupun karyawan dapat memberikan kontribusi kinerja lebih baik dibandingkan dengan penempatan kerja yang tidak sesuai dengan keahlian ataupun latar belakang pegawai. Dengan kata lain, peningkatan kinerja dapat dipengaruhi dengan penempatan kerja pegawai yang tepat.

Penempatan kerja dapat terindikasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suwanto & Subiyantoro (2021), Fitri dkk (2021) , Efendi & Dwijayanda (2021), dan Apriansyah & Widigdo (2022) mendapatkan hasil hubungan yang positif dan signifikan antara penempatan kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Suryanto & Sandra (2021) mendapatkan hubungan negative dan tidak signifikan antara penempatan kerja dengan kinerja pegawai, yang berarti penempatan kerja yang tepat pada perusahaan tidak akan mempengaruhi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan perbedaan hasil yang ditemukan pada penelitian sebelumnya menyebabkan penempatan kerja menjadi faktor yang perlu diteliti kembali pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Denpasar adalah perangkat daerah Kota Denpasar yang dibentuk dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi untuk penanggulangan bencana dan segala akibat yang dimunculkannya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007 tentang Penanggulangan Bencana merupakan payung hukum tertinggi pembentukan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) sebagai bagian dari kewajiban terhadap Undang-Undang tersebut, maka Pemerintah Kota juga telah membentuk Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Denpasar yang diimplementasikan melalui Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 tanggal 4 Desember 2008. Lembaga baru ini diberikan kewenangan sepenuhnya untuk

menangani kebencanaan dalam arti luas sehingga lembaga teknis lain seperti Pemadam Kebakaran (PMK) dilikuidasi dan masuk di dalamnya. Rencana Strategis (Renstra) pun harus dibuat untuk dipedomani selama kurun waktu 5 tahun ke depan. Program Pelatihan Pegawai BPBD Kota Denpasar pada Tahun 2021 disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Program Pelatihan Pegawai BPBD Kota Denpasar Tahun 2021

No	Nama Program	Tujuan	Hasil
1	Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pertolongan dan Pencegahan Bahaya Kebakaran	Pemberian pelatihan dan edukasi terhadap tenaga operasional BPBD Kota Denpasar	Masih terdapat sebagian pegawai yang kurang serius dalam mengikuti program pelatihan pertolongan dan pencegahan bahaya kebakaran
2	Kegiatan Peningkatan Pelayanan Penanggulangan Bahaya Kebakaran	Pemberian edukasi serta pelatihan terhadap tenaga operasional BPBD Kota Denpasar terkait pelayanan penanggulangan bahaya kebakaran	Masih terdapat sebagian pegawai yang kurang serius dan terlambat dalam mengikuti program pelatihan pelayanan bahaya kebakaran
3	Pendidikan dan Pelatihan evakuasi dengan ambulance terkait kebencanaan	Pemberian edukasi serta pelatihan terhadap tenaga operasional BPBD Kota Denpasar terkait evakuasi kebencanaan menggunakan ambulance	Masih terdapat sebagian pegawai yang kurang serius dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan kebencanaan

Sumber: *Laporan Kinerja BPBD Kota Denpasar (2021)*

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa bimbingan teknis lembaga pemerintahan menyajikan materi bimbingan teknis yang disesuaikan dengan kebutuhan dari lembaga pemerintahan BPBD Kota Denpasar dengan tujuan agar setelah mengikuti kegiatan bimtek ini dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan prestasi kerja. Hasil dari tabel menjelaskan bahwa hasil pelatihan yang kurang baik dikarenakan terdapat sebagian pegawai yang tidak mengikuti pelatihan dengan sungguh-sungguh sehingga dapat berdampak pada saat menghadapi kebakaran maupun kebencanaan lainnya seperti tidak mampunya menerapkan prosedur yang tepat dalam menghadapi bencana sehingga berujung pada kinerja yang diberikan kurang optimal. Terkait persentase jumlah pegawai BPBD Kota Denpasar yang tersertifikasi pada tahun 2021 disajikan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Persentase Jumlah Pegawai Yang Tersertifikasi Tahun 2021

Jenis Sertifikasi	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Pegawai Tersertifikasi (Orang)	Persentase (%)
Sertifikasi kesiapsiagaan bencana	71	26	36.62
Standar Kompetensi Penanganan Bencana	71	34	47.89

Sumber: *Data BPBD Kota Denpasar (2021)*

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa permasalahan BPBD Kota Denpasar ialah kompetensi, kompetensi merupakan suatu variabel penting dalam pegawai melaksanakan pekerjaannya. Hasil dari tabel penjelasan terdapat dua jenis sertifikasi yaitu sertifikasi kesiapsiagaan bencana dan standar kompetensi penanganan bencana. Pada sertifikasi kesiapsiagaan bencana diperoleh

persentase 36,62% dari jumlah 71 orang pegawai yang bekerja di BPBD Kota Denpasar. Kemudian terkait standar kompetensi penanganan bencana diperoleh persentase sebesar 47,89% dari jumlah 71 orang pegawai yang bekerja di BPBD Kota Denpasar. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki dari jumlah seluruh pegawai di BPBD Kota Denpasar masih kurang dari 50%, yang berarti terdapat sebagian besar pegawai yang masih belum memiliki sertifikasi kebencanaan sehingga berpotensi tidak optimal kinerja yang diberikan. Terkait klasifikasi pendidikan struktur pegawai BPBD Kota Denpasar pada Tahun 2021 disajikan pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Klasifikasi Pendidikan Struktur BPBD Kota Denpasar Tahun 2021

Jabatan	Klasifikasi Pendidikan	Keadaan Sebenarnya
Kepala BPBD	S2 Manajemen	S2 Manajemen
Sekretaris	S2 Manajemen	S2 Manajemen
Kepala Sub Bagian Perencanaan	S1 Manajemen/Akuntansi	S1 Hukum
Kepala Sub Bagian Tata Usaha UPTB	S1 Ekonomi/Akuntansi/Teknologi Informasi	S1 Pendidikan
Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	S1 Ekonomi/Akuntansi/Psikologi	S1 Akuntansi
Kepala Sub Bagian Keuangan	S1 Ekonomi/Akuntansi	S1 Akuntansi
Kepala Seksi Pencegahan dan Kesiapsiagaan	S1 Ekonomi/Akuntansi/Psikologi	S1 Teknik Informasi
Kepala Seksi Penanganan Kedaruratan dan Logistik	S1 Ekonomi/Akuntansi	S1 Teknik Informasi
Kepala Seksi Rehabilitasi dan Konstruksi	S1 Teknik Sipil/Lingkungan	S1 Ilmu Komputer

Sumber: *Data BPBD Kota Denpasar (2021)*

Tabel 1.3 menunjukkan kegiatan yang sama pentingnya dalam suatu instansi adalah penempatan kerja. Penempatan kerja yang dilakukan oleh instansi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Penempatan pegawai berarti mengaplikasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu. Masalah yang sering terjadi dalam kegiatan penempatan kerja di instansi yaitu kurang sesuainya antara pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Hasil dari tabel penjelasan terdapat perbedaan klasifikasi pendidikan yang dibutuhkan dengan keadaan sebenarnya. Terdapat sembilan jabatan yang ada di BPBD Kota Denpasar, namun yang memenuhi klasifikasi pendidikan sesuai standar yang ditetapkan hanya terpenuhi pada empat jabatan, sedangkan jabatan lainnya tidak terisi sesuai klasifikasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penempatan kerja yang tidak sesuai dengan standar yang ditentukan tentunya berpotensi memiliki kinerja kurang optimal yang dilaksanakan masing masing jabatan. Terkait pengukuran kinerja berdasarkan kerugian yang diakibatkan kebakaran dari tahun 2018 hingga 2021 disajikan pada tabel 1.4.

Tabel 1.4

Pengukuran Kinerja Berdasarkan Kerugian Akibat Kebakaran

Tahun	Jumlah Kerugian (Rp)	Jumlah Kejadian Bencana	Rasio Capaian Kinerja (%)
2018	19.350.450.000	195	2.39
2019	19.642.600.000	305	1.49
2020	15.150.000.000	112	29.65
2021	18.886.250.000	144	19.78

Sumber: *Laporan Kinerja BPBD Kota Denpasar (2021)*

Tabel 1.4 menunjukkan pada tahun 2018 terjadi 195 kejadian bencana kebakaran di kota Denpasar. Kemudian mengalami kenaikan bencana pada tahun 2019 dengan jumlah 305 bencana. Pada tahun 2020 terjadi penurunan angka kejadian bencana dengan jumlah 112 dan pada tahun 2020 kembali mengalami peningkatan jumlah bencana sejumlah 144 kejadian bencana. Selanjutnya, jumlah kerugian yang ditimbulkan akibat kebakaran pada tahun 2018 senilai Rp. 19.350.450.000 yang kemudian pada tahun 2019 kembali mengalami jumlah kerugian yang lebih besar senilai Rp. 19.642.600.000, pada tahun 2020 mengalami jumlah kerugian senilai Rp. 15.150.000.000 dan mengalami kenaikan angka kerugian pada tahun 2021 senilai Rp. 18.886.250.000. Oleh karena itu, rasio capaian kinerja tercatat bergerak secara fluktuatif. Berdasarkan data yang telah disajikan, pada tahun 2018 persentase rasio capaian kinerja sebesar 2,39% yang kemudian mengalami penurunan pada tahun 2019 dengan persentase sebesar 1,49% dan terjadi peningkatan yang signifikan pada tahun 2020 dengan persentase 29,65% yang akhirnya kembali mengalami penurunan persentase pada tahun 2021 dengan nilai 19,78%.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, maka ditemukan bahwa SDM yang ada di lingkungan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Denpasar memiliki karakteristik individu, kemampuan atau keahlian yang berbeda-beda dan sebagian pegawai belum mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam usaha penanggulangan bencana mulai dari pra bencana, masa tanggap darurat dan transisi kepemulihan serta pasca bencana, hal ini berpengaruh terhadap keterampilan dan kemampuan serta keahlian para pegawai yang

ditunjukkan dengan kompetensi yang dimiliki karena belum semua pegawai memiliki sertifikasi kompetensi di bidang penanggulangan bencana. Kemudian, latar belakang pendidikan yang kurang sesuai dengan penempatan bidang yang diemban oleh pegawai BPBD Kota Denpasar tentunya juga menjadi pengaruh terhadap kualitas kerja yang dihasilkan. Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan, maka penulis tertarik untuk membahas **“Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BPBD Kota Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kota Denpasar?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kota Denpasar?
3. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kota Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kota Denpasar.

3. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada BPBD Kota Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

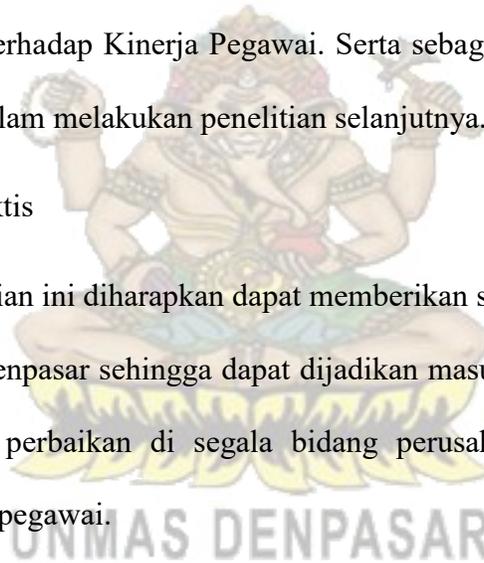
Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan terkait pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Serta sebagai bahan referensi dan sumber informasi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada BPBD Kota Denpasar sehingga dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan di segala bidang perusahaan, terutama yang menyangkut kinerja pegawai.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan (Nuraryo, 2019).

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktifan dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan

termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Cahaya dan Rahyuda, 2019).

Goal Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Amrulloh, 2022). *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. (Prasetya & Dewi, 2019).

Capaian atas tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas tujuan mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi. *Goal setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran yang diformulasikan kedalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri.

Asumsi dari teori ini terarah kepada perorangan yang memiliki komitmen terhadap targetan yang kemungkinan terbesar dapat terealisasi jika targetan tersebut ditentukan sendiri dan bukan ditugaskan. Akan tetapi dalam kasus lain,

perorangan justru dapat mendapatkan kinerja yang lebih baik jika berdasarkan upaya sendiri atau memang di haruskan dari organisasi sebagai suatu kebijakan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, sasaran yang diterapkan bersama umpan balik sehingga akan menunjukkan hasil yang lebih baik dari pada tidak adanya umpan balik dan niat bekerja membawa target yang hendak dicapai sehingga hal tersebut merupakan sumber dari adanya motivasi kerja. Artinya, target dapat menginformasikan kepada karyawan keperluannya untuk di kerjakan dan dapat menunjukkan seberapa banyak yang harus dilakukan. Individu berkerja dengan apa yang telah ditetapkan dalam bentuk peraturan, maka usaha dalam mencapai tujuan tersebut juga besar. Bentuk peraturan dapat memperluas kemungkinan dalam pencapaian tujuan jika tujuan tersebut diterapkan sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan.

Oleh karena itu, dapat diasumsikan untuk mendapatkan kinerja yang bagus maka perlunya diselaras dengan tujuan organisasi dan tujuan individu atau perorangan. Yang nantinya tujuan organisasi ini berbentuk peraturan-peraturan yang telah terbentuk didalamnya, akan tetapi bagi tujuan individu tersebut dapat disesuaikan dengan motivasi tertentu yang termotivasi dengan faktor individu itu sendiri. Penelitian ini dalam segi penetapan teori tersebut mempertimbangkan penjelasan hubungan variabel pelatihan kerja, kompetensi, dan penempatan kerja dengan asumsi bahwa faktor-faktor perusahaan dan kepatuhan terhadap peraturan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada BPBD Kota Denpasar.

2.1.2 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Menurut Karim, *et al* (2019) membagi program pelatihan menjadi dua, yaitu program pelatihan umum dan spesifik.

Pelatihan umum merupakan pelatihan di mana pegawai memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Sedangkan pelatihan khusus adalah pelatihan di mana para pegawai memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya dibidang pekerjaan. Menurut Kaban, *et al* (2021) ada tujuh maksud utama program pelatihan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan pegawai, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi pegawai baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan ini sangat penting karena cara yang digunakan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara Pegawai dan sekaligus meningkatkan keahlian para Pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Wolor, *et al*, 2020). Sedangkan menurut Misra & Mohanty (2021) pelatihan adalah proses sistematis

pengubahan tingkah laku para pegawai dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi Pegawai keterampilan-keterampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keterampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat finansial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan segera (Hasibuan, 2021).

Oleh karena itu, pelatihan kerja merupakan menjadi hal yang cukup penting dikarenakan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya

2.1.3 Indikator Pelatihan Kerja

Indikator-indikator pelatihan menurut Cholifah (2019), diantaranya:

a) Isi pelatihan

Isi program pelatihan yang relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan itu *up to date*.

b) Metode pelatihan

Metode pelatihan yang diberikan perusahaan terhadap pegawainya sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.

c) Sikap dan keterampilan instruktur

Instruktur di perusahaan mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.

d) Lama waktu pelatihan

Estimasi waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari para pegawai dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.

e) Fasilitas pelatihan

Tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan

2.1.4 Desain Program Pelatihan Kerja

Ketepatan metode pelatihan kerja tergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja mengetahui dan melakukan. Terdapat dua jenis sasaran pelatihan, yakni (a) *Knowledgecentered objectives*, dan (b) *perfromance-centered objectives*. Pada jenis pertama, biasanya berkaitan dengan penambahan pengetahuan, atau

perubahan sikap. Sedangkan jenis yang kedua mencakup syarat-syarat khusus yang berkisar pada metode/teknik, syarat-syarat penilaian, perhitungan, perbaikan, dan sebagainya (Wirawan, 2019).

Pelatihan terdiri dari dua jenis pelatihan, yaitu jenis pelatihan umum dan pelatihan khusus. Jenis pelatihan umum meliputi: keterampilan komunikasi, program dan aplikasi sistem komputer, layanan pelanggan, pengembangan eksekutif, pengembangan dan keterampilan manajerial, pengembangan diri, penjualan, keterampilan supervisi, dan pengetahuan dan keterampilan teknologi. Sedangkan jenis pelatihan khusus meliputi: keterampilan pekerjaan/ hidup dasar, kreativitas, pendidikan konsumen, tata kelola, kepemimpinan, wawasan produk, kemampuan presentasi/berbicara di depan publik, keamanan, etika, pelecehan seksual, kemampuan membangun tim, kesehatan, dan sebagainya (Wirawan, 2019).

2.1.5 Metode Pelatihan Kerja

Pada dasarnya pelatihan memiliki beberapa kategori metode yang dibedakan menjadi dua metode pelatihan yaitu metode pelatihan tradisional dan metode pelatihan berbasis teknologi (Wirawan, 2019). Metode pelatihan tradisional terdiri dari:

1. Rotasi kerja: karyawan bekerja di berbagai bidang pekerjaan, sehingga mengenali beragam tugas.

2. Mentoring dan coaching: karyawan bekerja dengan karyawan yang berpengalaman yang memberikan informasi, dukungan, dan dorongan; disebut juga apprenticeship di berbagai industri tertentu.
3. Latihan pengalaman: karyawan berpartisipasi dalam permainan peran, simulasi, atau jenis pelatihan yang melibatkan tatap muka langsung.
4. Manual/buku kerja: karyawan merujuk pada buku pelatihan dan manual untuk mendapatkan informasi.
5. *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Metode pelatihan *On The Job Training* (OJT) dan *Off The Job Training* (OFJT) adalah metode pelatihan yang dilihat dari segi tempat pelatihan.

Sedangkan metode pelatihan berbasis teknologi terdiri dari:

1. CD-ROM/DVD/rekaman video/audio/podcast

Karyawan mendengarkan atau menonton media tertentu yang berisikan informasi atau mempertunjukkan teknik-teknik tertentu.

2. *Video Conference/Teleconference/TV* satelit

Karyawan mendengarkan atau berpartisipasi ketika informasi tersebut disampaikan atau suatu teknik diperlihatkan.

3. *E-learning*

Pembelajaran berbasis Internet dimana karyawan berpartisipasi dalam simulasi multimedia atau modul interaktif lainnya.

2.1.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja

Berikut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Alwi & Sugiono (2019) Ada beberapa faktor yang menjadi pengaruh dalam melaksanakan pelatihan sebagai berikut:

1. Dukungan dari manajemen puncak.

Agar program-program pelatihan berhasil, maka dibutuhkan dukungan penuh dari atas. Tanpa dukungan dari puncak, program pelatihan tidak akan berhasil. Cara yang paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus berperan aktif dan mengambil bagian dalam pelatihan selain itu juga memberikan dana yang dibutuhkan.

2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain dukungan besar dari manajemen puncak, seluruh manajer harus berkomitmen bahwa terlibat dalam proses pelatihan. Tanggung jawab utama dalam suatu pelatihan dipegang oleh para manajer lini, mulai dari pimpinan, sampai dengan bawahan. Para profesional pelatihan hanya saja semata-mata memberikan keahlian teknis.

3. Kemajuan Teknologi

Faktor yang memberi pengaruh sangat besar terhadap pelaksanaan pelatihan adalah faktor teknologi. Komputer dan internet menjadi salah satu hal yang sangat mempengaruhi berjalannya pelatihan.

4. Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikit level manajerial hal tersebut tampaknya membuat lebih sederhana pengaturan orang-orang dan tugas-tugas mereka. Akan tetapi hal tersebut tidak begitu, karena tugas-tugas individu dan tim saat ini telah diperluas.

2.1.7 Pengertian Kompetensi

Menurut Esthi & Shavira (2019) pengertian kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional. Hajiali (2022) mengatakan bahwa kompetensi adalah keterampilan dari seorang ahli. Dalam hal ini, didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.

Setiap instansi harus meningkatkan tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan dan perilaku kerja pada setiap pegawainya. Kompetensi dapat memiliki nilai yang berbeda, jika dilihat dari penilaian diri, penilaian eksternal atau kombinasi dari keduanya (Hartati, 2020). Menurut Ekhsan (2020),

kompetensi yang bersifat profesional mampu mengetahui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap pegawainya sehingga para pegawai bisa mempraktikannya dalam pekerjaan mereka, tujuannya adalah agar para pegawai dapat mengidentifikasi dan mengembangkan potensi mereka untuk organisasi atau instansi tempat mereka bekerja.

Secara umum, kompetensi lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa. Kompetensi SDM yang perlu dimiliki di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar (fundamen) adalah mereka mampu menguasai sistem informasi kepegawaian, memiliki motivasi yang tinggi, kreatif, selalu bersikap inovatif, berkepribadian dewasa, dan memiliki kecerdasan emosi yang baik. Rahmitasari, *et al* (2021) mengatakan bahwa kompetensi adalah salah satu variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Analisis faktor yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dari suatu organisasi atau instansi adalah dari kompetensi individu atau setiap kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai di suatu instansi.

Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi terbilang cukup penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan kompetensi yang bersifat profesional mampu mengetahui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga para pegawai bisa mempraktikannya dalam pekerjaan dengan tujuan agar para pegawai dapat mengidentifikasi dan mengembangkan potensi mereka untuk organisasi atau instansi tempat mereka bekerja.

2.1.8 Indikator Kompetensi

Menurut (Prayogi, Lesmana, & Siregar, 2019), mengemukakan indikator kompetensi sebagai berikut:

1) Pengetahuan

Merupakan kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

2) Keterampilan

Merupakan kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

3) Sikap kerja

Merupakan evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

2.1.9 Faktor-Faktor Kompetensi

Menurut Lubis (2020) terdapat delapan faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-Nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman

4. Karakteristik Kepribadian

5. Motivasi

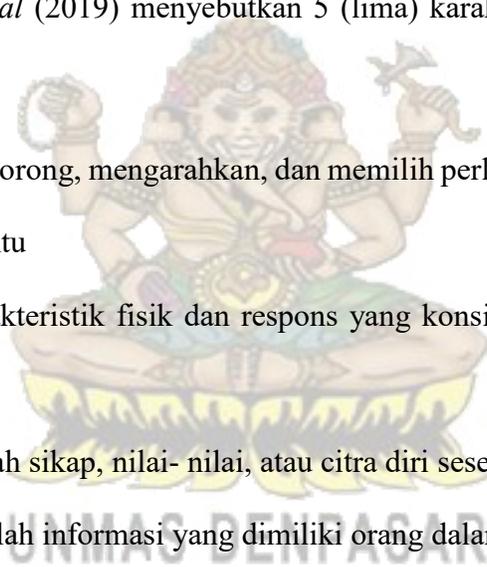
6. Isu Emosional

7. Kemampuan Intelektual

8. Budaya Organisasi

2.1.10 Karakteristik Kompetensi

Wahyudi, *et al* (2019) menyebutkan 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

- 
- a) Motif yang mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu
 - b) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
 - c) Konsep diri adalah sikap, nilai- nilai, atau citra diri seseorang.
 - d) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
 - e) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analisis dan konseptual.

2.1.11 Pengertian Penempatan Kerja

Suwarto & Subiyantoro (2019) mengemukakan bahwa penempatan adalah menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Terpenting penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses

pencocokan. Seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja pegawai.

Fitri, *et al* (2021) menyatakan demosi, promosi, dan transfer adalah suatu konsep *placement* bagi pegawai lama. Tidak berbeda dengan pegawai baru, pegawai lama pun harus direkrut, diseleksi, dan diberi orientasi sebelum mereka ditempatkan pada posisi yang berbeda. Penempatan adalah menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Terpenting penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja pegawai.

Efendi & Dwijayanda (2021) menjelaskan bahwa di dalam fungsi *procurement*, kegiatan penempatan dimulai setelah perusahaan melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi calon pegawai, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu justru karena keberhasilan dari keseluruhan pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai yang bersangkutan. Kenyataan menunjukkan bahwa jarang terjadi seorang pegawai secara langsung dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat. Oleh sebab itu program penempatan pegawai bukanlah bersifat final melainkan harus tetap terbuka kesempatan untuk pemindahannya.

Menurut Apriansyah & Widigdo (2022) penempatan pegawai merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai. Dengan penempatan pegawai yang tepat akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Penempatan pegawai bukan hanya diperuntukkan mereka yang baru masuk menjadi pegawai baru tetapi juga berlaku untuk pegawai selama dalam posisi dan jabatan baru, karena adanya program mutasi. Suryanto & Sandra (2021) menyebutkan bahwa penempatan pegawai merupakan hal yang menarik untuk diperhatikan, karena nantinya akan berhubungan dengan berbagai kepentingan, baik kepentingan perusahaan maupun kepentingan pegawai itu sendiri.

Oleh sebab itu, penempatan kerja terbilang hal yang cukup vital pada suatu perusahaan dikarenakan dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai perusahaan tersebut. Penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaan akan memengaruhi jumlah dan kualitas kerja pegawai. Dengan penempatan pegawai yang tepat akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan.

2.1.12 Indikator Penempatan Kerja

Indikator penempatan menurut Triksatrianto (2022) sebagai berikut:

- a) Kesesuaian dengan latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan pegawai yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan.

b) Kesesuaian prestasi akademis dengan beban kerja

Pencapaian secara akademis pegawai sehingga dapat menunjang beban kerja yang dimiliki pegawai

c) Tingkat pendidikan dan pelatihan

Tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan beban kerjanya.

d) Ketepatan masa kerja dengan kenaikan jabatan

Ketepatan masa kerja pegawai sehingga memperoleh penghargaan dari perusahaan.

e) Kesesuaian pengalaman dengan hasil kerja

Kecocokan pengalaman terhadap kinerja yang dihasilkan pada tugas yang diberikan.

f) Kondisi fisik yang sesuai dengan pekerjaan

Kecocokan fisik yang dimiliki pegawai dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan.

g) Kondisi mental yang sesuai dengan pekerjaan

Kondisi psikologis dari pegawai yang cocok terhadap pekerjaan yang diemban oleh pegawai.

h) Jumlah tanggungan dengan upah yang diterima

Perbandingan total tanggungan yang dimiliki pegawai terhadap upah yang didapatkan saat bekerja.

- i) Kesesuaian promosi jabatan dengan status perkawinan

Kenaikan jabatan yang disesuaikan dengan status perkawinan sebagai indikator jumlah tanggungan yang dimiliki pegawai.

- j) Kesesuaian usia dengan jabatan

Kecocokan usia terhadap jabatan yang dipegang.

- k) Kesesuaian usia dengan pekerjaan

Kecocokan usia terhadap pekerjaan diberikan perusahaan terhadap pegawai.

2.1.13 Faktor-Faktor Penempatan Kerja

Menurut Suparman (2020) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Faktor prestasi akademis
2. Faktor pengalaman
3. Faktor kesehatan fisik dan mental
4. Faktor status perkawinan
5. Faktor usia

2.1.14 Jenis-Jenis Penempatan Kerja

Menurut Suparman (2020) terdapat beberapa jenis penempatan kerja, yaitu:

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2. Tansfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. *Job-Posting Programs*

Job-posting program memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program job-posting adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang menari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

2.1.15 Pengertian Kinerja

Rumawas (2018) mengemukakan peningkatan kinerja hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja Pegawai yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik.

Menurut Siahaan & Bahri (2019) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Untuk mencapai target yang ditetapkan organisasi (kinerja), Pegawai harus mengutamakan kepentingan dan kepuasan dengan memberikan layanan terbaik, disiplin, bekerja dengan baik dan inovatif sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik.

Marini & Tasri (2022) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku kinerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Lebih lanjut dijelaskan, penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk menilai hasil kerja relative

lebih mudah karena ada standar fisiknya yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter dan kilogram. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai.

Darmawana, *et al.* (2020) menyatakan pegawai dapat memberikan hasil kinerja yang baik ketika memberikan kontribusi yang telah ditetapkan sebelumnya bahkan jika dapat melebihi standar pekerjaan mereka. Kinerja sering kali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Kemudian, menurut Adi (2022) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu faktor internal pegawai yang merupakan faktor bawaan dan faktor yang diperoleh ketika pegawai berkembang seperti bakat dan pengalaman kerja. Faktor kedua adalah lingkungan internal organisasi, misalnya sistem manajemen dan kompensasi. Faktor ketiga adalah lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti budaya masyarakat.

Maka dapat disimpulkan bahawa kinerja pegawai pada suatu perusahaan dapat dikatakan pencapaian yang cukup penting yang perlu diulas secara berkala oleh perusahaan maupun pegawai yang bersangkutan untuk menunjang kehidupan perusahaan. Oleh karena itu pegawai harus mengutamakan kepentingan dan kepuasan dengan memberikan layanan terbaik, disiplin, bekerja dengan baik dan inovatif sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik.

Diperlukan juga perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan.

2.1.16 Indikator Kinerja

Nabawi (2019) mengemukakan indikator kinerja sebagai berikut:

- a) Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab
Kemampuan penyelesaian pekerjaan pegawai sesuai prosedur dan tanggung jawab yang diberikan.
- b) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ada
Penyelesaian pekerjaan oleh pegawai sesuai standar prosedur yang dimiliki perusahaan serta mengedepankan kualitas yang diberikan.
- c) Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan
Kemampuan pegawai dalam menuntaskan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga tidak menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.
- d) Hadir tepat waktu
Absensi kehadiran pegawai sesuai dengan ketetapan waktu yang sudah diatur.
- e) Memiliki inisiatif
Pegawai memiliki inovasi yang berguna dalam membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik
- f) Bekerja penuh ketelitian

Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti sehingga dapat menghindari kesalahan yang dilakukan saat bekerja

g) Selalu menaati perintah dari atasan

Pegawai menaati perintah yang diberikan oleh atasan sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan terstruktur dan baik.

h) Mengutamakan kejujuran

Pegawai selalu mengedepankan kejujuran dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

i) Memberikan gagasan yang inovatif

Pegawai menyumbangkan gagasan-gagasan ataupun ide agar bisa memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan.

2.1.17 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Suparman (2020) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/ gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Kemudian Menurut Wirawan (2018) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

a. Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan. potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.1.18 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya

“like dan dislike”, dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut. Menurut Wirawan (2019) penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual”. Kemungkinannya antara lain adalah : 1) Para atasan yang menilai bawahannya. 2) Bawahan yang menilai atasannya. 3) Anggota kelompok menilai satu sama sama lain. 4) Penilaian pegawai sendiri. 5) Penilaian dengan multisumber, dan 6) Sumber-sumber dari luar.

Menurut Rahayu (2021) terdapat lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai, yang merupakan kunci pengembangan bagi pegawai di masa

mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahukan pegawai mengenai kemajuan pegawai tersebut, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penggalan dari wacana peneliti terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini, sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu :

1. Karim, *et al.* (2019) dengan judul “*The Impact Of Training And Development On Employees’ Performance: An Analysis Of Quantitative Data*” menggunakan metode survey kuisisioner. Teknik sampling yang digunakan *convenience sampling*. Jumlah kuisisioner yang digunakan sejumlah 10 kuisisioner dengan jumlah 30 responden. Diperoleh hasil bahwa pelatihan dan pengembangan diri merupakan aspek yang cukup penting dalam manajemen sumber daya, berarti pelatihan kerja menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah jumlah variabel yang diteliti, responden serta jumlah pertanyaan yang diajukan. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel pelatihan kerja sebagai variabel independen.

2. Kaban, *et al.* (2021) dengan judul “*The Influence Of Organizational Culture, Leadership Style, And Training On Employee Performance At Pt. Rural Bank Pijer Podi Kekelengen*” menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Jumlah responden yang digunakan sejumlah 42 responden. Uji yang digunakan adalah *validity test* and *reliability test* kemudian dialnutkan dengan uji normalitas, heterokedastisitas dan multikolinieritas. Secara parsial ditemukan bahwa pelatihan memiliki hasil negative dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, jumlah responden serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada penelitian terkait. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel pelatihan kerja sebagai variabel independen.
3. Wolor, *et al.* (2020) dengan judul “*Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*” menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)*. . Jumlah populasi adalah 302 pegawai dengan sampel yang digunakan 200 pegawai. Teknik yang digunakan dalam melakukan analisis adalah *path analysis*. Didapatkan bahwa *e-training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, jumlah responden, serta perbedaan teknik analisis yang digunakan. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel pelatihan kerja sebagai variabel independen.

4. Misra & Mohanty (2021) dengan judul “*A Review On Training And Leadership Development: Its Effectiveness For Enhancing Employee Performance In Indian Construction Industry*” menggunakan metode literatur review terhadap literature yang telah ditentukan. Ditemukan bahwa pelatihan dan pengembangan kepemimpinan pegawai efektif dalam meningkatkan kinerja. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan jumlah variabel independen yang diteliti, jenis penelitian serta perbedaan teknik analisis yang digunakan. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel pelatihan kerja sebagai salah satu variabel yang diteliti.
5. Hasibuan (2021) dengan judul “*Employee Performance Studies: Antecedents Of Work Discipline, Work Motivation, And Job Training*”. Metode analisis yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji hipotesis dan koefisien determinasi. Lokasi penelitian dilaksanakan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan. Diperoleh hasil pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Medan. Jumlah sampel yang digunakan adalah sejumlah 50 sampel. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi linier berganda dan uji hipotesis (uji t dan uji F). Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, serta jumlah pertanyaan yang diajukan

pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel pelatihan kerja sebagai salah satu variabel yang diteliti.

6. Esthi & Savhira (2019) dengan judul "*The Influence Of Work Training, Competence And Discipline Of Work On Employee Performance In Pt. Lestarindo Perkasa*". Metode analisis yang diterapkan adalah analisis linear berganda. Lokasi penelitian yang digunakan adalah PT. Lestarindo Perkasa. Jumlah responden yang digunakan sejumlah 75 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda dan uji hipotesis. Diperoleh hasil bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel kompetensi sebagai salah satu variabel yang diteliti.
7. Hajiali (2022) dengan judul "*Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance*". Metode yang digunakan *Structural Equation Model (SEM)*. Lokasi penelitian yang digunakan adalah LLDIKTI-IX. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sejumlah 125 pegawai. Diperoleh hubungan yang tidak signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang

diteliti, perbedaan jumlah responden, teknik analisis yang digunakan serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel kompetensi sebagai salah satu variabel yang diteliti.

8. Hartati (2020) dengan judul "*Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee*". Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik survey. Lokasi penelitian terletak di PDAM Majalengka. Jumlah responden yang digunakan adalah seluruh pegawai di PDAM Majalengka sejumlah 56 pegawai. Jumlah kuisisioner yang digunakan sejumlah 20 kuisisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, kemudian analisis deskriptif yang dilanjutkan dengan uji hipotesis. Diperoleh hasil bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel kompetensi sebagai salah satu variabel yang diteliti.
9. Ekhsan, *et al.* (2020) dengan judul "*Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta*". Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan korelasi pearson dan regresi linier berganda. Lokasi

penelitian yang digunakan adalah Sultan Hotel Jakarta. Populasi dan sampel yang digunakan adalah sejumlah 64 pegawai. Diperoleh hasil bahwa kompetensi yang dimiliki berpengaruh positif dan signifikan sebesar terhadap kinerja karyawan. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel kompetensi sebagai salah satu variabel yang diteliti.

10. Rahmitasari, *et al* (2021) dengan judul “*The Influence of Motivation and Competence on Employee Performance through Organizational Commitment at Regional General Hospitals in Majene Regency*”. Metode yang digunakan adalah pengujian statistik menggunakan *path analysis*. Jumlah populasi yang digunakan sejumlah 112 pegawai. Hasil penelitian mendapatkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Majene Regency. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, perbedaan teknik analisis yang digunakan serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel kompetensi sebagai salah satu variabel yang diteliti.
11. Suwanto & Subiyantoro (2019) dengan judul “*The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance*”. Pengolahan data teknis

dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Lokasi penelitian dilaksanakan di PT Green Glovers Indonesia. Jumlah responden yang digunakan adalah sejumlah 90 pegawai yang direkrut dari tahun 2011-2017. Diperoleh hasil bahwa Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kinerja dalam suatu perusahaan dapat ditingkatkan melalui penempatan karyawan yang tepat. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, perbedaan teknik analisis yang digunakan serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel penempatan kerja sebagai salah satu variabel yang diteliti.

12. Fitri, *et al.* (2021) dengan judul “*The Effect of Recruitment, Selection, and Placement on Employee Performance*”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif (kualitatif) dan verifikatif (kuantitatif), sedangkan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Jumlah sampel yang digunakan sejumlah 153 pegawai. Diperoleh hasil bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, teknik analisis penelitian yang digunakan serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada

responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel penempatan kerja sebagai salah satu variabel yang diteliti.

13. Efendi & Dwijayanda (2021) dengan judul “*Employee Placement Effect, Knowledge Management, And Organizational Culture On Employee Performance With Motivation As Intervening Variable*” menggunakan Metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan aplikasi AMOS versi 24. Lokasi penelitian dilaksanakan di Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek dari Kementerian Perhubungan. Sampel pada penelitian ini sejumlah 150 responden. Diperoleh hasil bahwa penempatan karyawan secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, perbedaan teknik analisis penelitian yang digunakan serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel penempatan kerja sebagai salah satu variabel yang diteliti.

14. Apriansyah & Widigdo (2022) dengan judul “*The Effect of Competence, Experience, and Placement on Employee Performance Bppsdm Ministry of Agriculture Jakarta with Motivation as Mediation Variable*”. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Lokasi Penelitian dilaksanakan di BPPSDM Kementrian Pertanian di Jakarta. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini

sejumlah 100 pegawai. Diperoleh hasil penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, perbedaan teknik analisis yang digunakan serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel penempatan kerja sebagai salah satu variabel yang diteliti.

15. Suryanto & Sandra (2021) dengan judul "*The Effect of Individual Characteristics, Work Placement and Work Environment on Employee Performance*" menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor PT Post Energy Indonesia. Jumlah responden pada penelitian ini sejumlah 57 responden. Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara penempatan kerja dengan kinerja karyawan pada PT Post Energy Indonesia Kantor Jakarta. Perbedaan yang penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah terdapat perbedaan beberapa variabel independen yang diteliti, perbedaan jumlah responden, serta jumlah pertanyaan yang diajukan pada responden. Persamaan dari penelitian sebelumnya ialah kesamaan variabel penempatan kerja sebagai salah satu variabel yang diteliti.