

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai fungsi yang signifikan dalam suatu perusahaan, terlebih dengan adanya perkembangan bisnis yang semakin pesat, yang menimbulkan tingkat persaingan yang semakin tajam. Pada kondisi ini perusahaan perlu terus menerus mengembangkan kemampuan karyawannya sehingga dapat memenangkan persaingan. Dengan adanya pengembangan karyawan, maka pengetahuan dan keterampilan karyawan akan meningkat sehingga dapat mengurangi produk cacat, mengurangi tingkat kecelakaan kerja, meningkatkan produktivitas kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset perusahaan yang paling mahal dibanding dengan aset-aset lain karena SDM merupakan penggerak utama organisasi perusahaan. SDM harus dikelola secara optimal, continue dan diberi ekstra perhatian dan memenuhi hak-haknya, selain itu SDM adalah partner pengusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Selain perusahaan, SDM juga senantiasa harus meningkatkan kompetensinya, seiring dengan perkembangan era globalisasi. Menurut Ambarita (2012: 27) Agar dapat bersaing dalam persaingan bisnis perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sumber Daya Manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh pelaku para pesertanya, serta peran fungsinya sangat mendukung untuk keberhasilan organisasi.

Untuk itu perusahaan perlu mengelola dan mempertahankan sumber dayanya yang berkualitas sehingga akan memperlancar kegiatan operasionalnya dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa saat ini landasan daya saing perusahaan terletak pada aspek sumber daya manusia. Landasan daya saing yang pada awalnya berasal dari aspek modal dan teknologi sudah bergeser ke aspek sumber daya manusia.

Sehubungan dengan landasan daya saing dari faktor sumber daya manusia ini, perusahaan harus mampu mengelola dan mempertahankan karyawannya, sehingga bukan hanya dapat memenangkan persaingan namun sekaligus dapat mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia seperti apa yang mampu memenangkan persaingan sekaligus mencapai tujuan perusahaan. Secara umum karyawan yang mempunyai kinerja yang baik akan mampu memenangkan persaingan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat dan diukur dari standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Apabila karyawan telah berhasil melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan maka kinerja karyawan tersebut dapat dinilai baik. Menurut Rivai dan Sagala (2013: 32) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan.

Kinerja yang memuaskan dari karyawan tidak terjadi dengan sendirinya dan secara instan namun dibutuhkan evaluasi secara berkelanjutan. Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak

organisasi. Hasil atau prestasi kerja karyawan yang baik akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Beberapa hal yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui penilaian kerja, penilaian kerja dilakukan guna untuk memperbaiki setiap pelaksanaan pekerjaan para karyawan dengan memberikan bantuan agar karyawan dapat mampu mewujudkan dan memanfaatkan setiap potensi miliknya secara lebih maksimal dalam melakukan misi perusahaan. Penilaian kinerja karyawan ini akan menghasilkan sederet informasi yang bisa digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes dengan tingkat validasi yang tinggi dan bisa juga digunakan *feedback* untuk para karyawan dalam meningkatkan efisiensi kinerjanya. Hal ini berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan guna memajukan suatu perusahaan. Selain penilaian kerja hal lain yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pelatihan kerja. Pelatihan kerja adalah kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Proses pelatihan kerja adalah mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sehingga hal ini juga mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik sehingga dapat memajukan suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka peneliti tertarik mengangkat judul penelitian yaitu “Pengaruh Penilaian Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank SulselBar Masamba”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulselBar Masamba?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulselBar Masamba?
3. Bagaimana pengaruh penilaian kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT Bank SulselBar Masamba?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulselBar Masamba.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulselBar Masamba.
3. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank SulselBar Masamba.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis penelitian ini untuk mengembangkan ilmu dalam bidang garapan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan penilaian kerja, pelatihan dan kinerja karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Agar karyawan mengetahui urgensi penilaian kerja dan pelatihan dalam meningkatkan kinerjanya.

- b. Pimpinan dalam menilai dan memberikan pelatihan, program yang dibuat harus sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat.
- c. Pembaca dan peneliti yaitu dengan adanya penelitian ini, diharapkan pembaca dapat mengetahui pengaruh penilaian kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Adapun untuk peneliti yaitu dengan adanya penelitian ini memberikan manfaat dan pengalaman yang besar bagi peneliti, dan penelitian ini masih jauh dari kata sempurna maka saran dan kritik dari pihak pembaca sangat dibutuhkan.

### **1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian**

Penelitian ini dibatasi pada tinjauan secara teoritis tentang pengaruh penilaian kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank SulselBar di Masamba.

#### **1. Penilaian Kerja**

Penilaian kerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

#### **2. Pelatihan Kerja**

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

### 3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai dan pencapaian yang dicapai di tempat kerja upaya pencapaian prestasi nyata baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitas oleh karyawan yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Penilaian Kerja**

Penilaian kerja karyawan adalah proses merencanakan, mengorganisasi, menyupervisi, mengontrol dan menilai kinerja. Penilaian kinerja merupakan muara akhir dari manajemen modal manusia Wirawan (2011: 31). Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, atasan serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan atau Supervisor atau manajer menilai kinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya.

Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan. Dalam melakukan penilaian kinerja, yang dinilai adalah kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar organisasi. Dari beberapa pengertian yang dikemukakan mengenai penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/ diberikan.

Menurut Pathania (2011:52) menyatakan bahwa penilaian kinerja sebagai perangkat yang digunakan untuk mengukur standar yang ditetapkan oleh

manajemen sumber daya manusia. Standar sangat diperlukan dalam penilaian kinerja untuk mengidentifikasi secara jelas apa yang seharusnya karyawan ketahui dan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan dalam bekerja. Dalam implikasi penilaian kinerja menganggap bahwa karyawan memahami apa standar yang digunakan pada kinerja mereka, serta penyelia memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk mendorong karyawan yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik dan meneruskan kinerja yang baik. Desler (2010:12) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:32) dan Soekidjo Notoatmodjo (2011: 42), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya. Departemen sumber daya manusia dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan keberhasilan berbagai kebijakan tentang sumber daya manusia.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran akurat tentang kinerja yang diukur yakni dengan benar-benar menilai prestasi kerja karyawan yang dinilai. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) yaitu dengan benar-benar menilai perilaku atau kerja karyawan.

Proses penilaian kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja, mampu mengukur kriteria-kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian, dan mampu memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa yang datang dan memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar.

Standar kinerja (*performance standard*) adalah patokan-patokan yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja aktual karyawan. Agar penilaian efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan oleh setiap pekerjaan, sehingga standar penilaian merupakan alat ukur untuk prestasi. Alat ukur yang baik harus memenuhi unsur-unsur minimal validitas dan reliabilitas yang tinggi. Validitas adalah tinggi bila alat ukur itu mengukur yang harus diukur. Reliabilitas adalah tinggi bila alat ukur itu memberikan hasil ukur yang konsisten. Sebagai contoh misal salah satu standar kinerja seorang sales adalah mampu memenuhi target penjualan. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan angka atau rating yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Misalnya seorang sales hanya mampu mencapai target penjualan 8 juta perbulan dari target standar kinerja 10 juta untuk nilai 100, maka sales itu hanya mendapat nilai 80, dan rentang nilai 0 hingga 100 disebut ukuran-ukuran kinerja. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) adalah pemberian umpan balik yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka.

Menurut Veithzal (2015:19) bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang

dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Adapun pendapat lain mengenai pengertian penilaian kinerja (*performance appraisals*) yang diutarakan oleh Mathis dan Jackson (2010: 52) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Menurut (Cipta 2018: 47) “Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang atau buruk dan dengan penilaian kinerja para karyawan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif”.

Menurut Siregar (2017: 32) “Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja dari seorang pegawai baik saat ini maupun dimasa lalu dihubungkan dengan standar kinerja dari pegawai tersebut”. Menurut Ansori (2018: 48) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan. Umpan balik dari yang spesifik dari kegiatan ini adalah memungkinkan untuk membuat perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya. Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan

baik, sedang atau buruk dan dengan penilaian kinerja para karyawan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif. Disamping itu penilaian kinerja juga dilakukan untuk memotivasi karyawan dengan/ memberikan dorongan dan salah satunya melalui komunikasi agar terciptanya kinerja yang maksimal.

### **2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Proses Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja, yaitu:

1. Indikator penilaian kinerja kriteria kinerja menurut Schuler dan Jackson dalam Mulyana (2011: 61) adalah, kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil
2. Metode penilaian kinerja Menurut Cascio dalam Soeprihanto (2011: 27) metode penilaian kinerja harus mencakup lima hal, yaitu relevance (kesesuaian hasil dan tujuan), acceptability (dapat diterima), reliability (dapat dipercaya), sensitivity (dapat membedakan hasil kerja), dan practically (meningkatkan produktivitas).
3. Penilai Menurut Hasibuan (2015: 52) penetapan penilai sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian obyektif atau tidak.
4. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Hasibuan (2015:61) berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian.

### **2.1.3 Manfaat Penilaian**

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga untuk mengembangkan

serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Wibowo (2014:61) menyatakan, penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dapat diterima harus data diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan yang praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur.

Menurut Rivai (2014:22), manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

#### 1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja karyawan adalah antara lain:

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
- e. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- f. Adanya pandangan yang jelas tentang konteks pekerjaan.
- g. Meningkatkan hubungan baik dengan atasan.

## 2. Manfaat bagi penilai (Supervisor/manajer)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen.
- c. Meningkatkan kepuasan kinerja baik terhadap manajer dan karyawan.
- d. Peningkatan kepuasan kerja.
- e. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan/organisasi.

### **2.2 Pelatihan**

Pelatihan sangat penting tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas tetapi juga untuk memotivasi dan mengilhami para pekerja dengan membiarkan mereka tahu betapa pentingnya pekerjaan mereka serta memberi mereka semua informasi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. Pelatihan merupakan salah satu upaya pengembangan yang strategis dan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi seseorang. Sejalan dengan Wahjosumidjo (2011:48) yang mengemukakan bahwa pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat strategis. Sebab dalam program pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma dan perilaku individu dan kelompok. Program pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti, pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan yang remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas, dan keamanan anggota organisasi.

Buckley (2011:59) mendefinisikan pelatihan sebagai pendekatan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta meningkatkan efektivitas individu, tim, dan organisasi. Seperti yang direncanakan dalam upaya sistematis untuk memodifikasi dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui belajar dari pengalaman untuk mencapainya kinerja efektif dalam berbagai pelatihan kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan dan untuk menanamkan sikap yang dibutuhkan secara spesifik kinerja yang paling sering terlewatkan. Kata kunci pelatihan di atas adalah upaya sistematis, meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku, serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Konsep pelatihan yang efektif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan berdasarkan hasil kebutuhan analisis, desain dan pengiriman, dan evaluasi pelatihan. Individu memiliki perbedaan dalam hal tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan maka kebutuhan pelatihan individu juga berbeda satu sama lain.

Pelatihan dilakukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan organisasi dan persyaratan berdasarkan potensi yang telah dimiliki oleh individu, sehingga pelatihannya menguatkan dan menambah pengetahuan atau keterampilan itu sudah ada. Dalam konteks permintaan dan perilaku kerja, pelatihan untuk seseorang setidaknya meliputi orientasi deskripsi pekerjaan tugas apa akan dilakukan, bagaimana melakukan, kapan, dan dalam apa cara mereka akan dievaluasi, pengetahuan tematik tentang pekerjaan sesuai dengan isu terkini dan perkembangan yang harus diikuti atau diadopsi oleh perusahaan, keterampilan

khusus untuk pekerjaan lebih efektif serta hal-hal yang menyangkut internalisasi nilai, motivasi, dan perilaku positif lainnya dalam karya.

Sofyandi (2018:29) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan/stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja organisasi. Pelatihan dapat menjadi rangsangan atau stimulus bagi karyawan karena peningkatan pengetahuan dan kemampuan itu sendiri menarik bagi karyawan.

Dari peningkatan pengetahuan dan kemampuan, selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih terampil dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam praktik manajemen perusahaan, peningkatan kinerja karyawan akan mendatangkan reward dalam bentuk finansial maupun non finansial. Melihat pentingnya pelatihan bagi karyawan maupun perusahaan, manajemen perusahaan akan menyusun proses pelatihan secara sistematis, yang diawali dengan analisis kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan, melaksanakan program pelatihan, dan melakukan penilaian terhadap program pelatihan yang telah dilakukan.

Pelatihan menurut Dessler (2011: 51) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan,

baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Aguinis and Kraiger (2011:65) mendefinisikan pelatihan sebagai pendekatan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta meningkatkan efektivitas individu, tim, dan organisasi. Seperti yang direncanakan dalam upaya sistematis untuk memodifikasi dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui belajar dari pengalaman untuk mencapainya kinerja efektif dalam berbagai pelatihan kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan dan untuk menanamkan sikap yang dibutuhkan secara spesifik kinerja yang paling sering terlewatkan.

Kata kunci pelatihan di atas adalah upaya sistematis, meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku, serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Konsep pelatihan yang efektif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan berdasarkan hasil kebutuhan analisis, desain dan pengiriman, dan evaluasi pelatihan. Individu memiliki perbedaan dalam hal tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan maka kebutuhan pelatihan individu juga berbeda satu sama lain (Saks dan Alan, 2010: 23).

Sementara itu, *The Trainer's Library* dalam Soebagio Atmodiwiryo (2012:10) pendidikan dan pelatihan adalah seluruh kegiatan yang didesain untuk membantu meningkatkan pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan meningkatkan sikap. Perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan

dengan baik yang sekarang menjadi tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Hal senada juga dikemukakan oleh Wexley dan Yukl dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2010:72) mengemukakan bahwa "*Training and development are term is referring to planned effort designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizations members*". Pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Pelatihan yang baik juga membawa manfaat antara lain yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2010:41) yaitu: meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar, membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru, membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas, memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran, menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut, mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita. Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, haruslah diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas di mata para peserta pelatihan.

Maksudnya disini adalah *job specification* yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada pekerja. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh-sungguh selama mengikuti program pelatihan.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2011:33) ialah merupakan upaya untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Menurut Sedarmayanti (2011:25) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan umum. Hal ini dirangkum seperti yang dikatakan Mangkunegara yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen-komponen sebagai berikut: tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta, peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan (Mangkunegara, 2010:61).

Jadi dapat disimpulkan pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

### **2.2.1 Kebutuhan Pelatihan**

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan,

meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Menurut Ike (2018:43) kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang.

Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawan yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.

2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya.

Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutnya untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutnya untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.

3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan.

Perubahan-perubahan baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan diatas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

### **2.2.2 Manfaat Pelatihan**

Veithzal Rivai (2011:22) menyatakan bahwa manfaat dalam pelatihan kerja antara lain:

## 1. Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan rasa percaya diri.
- e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.

## 2. Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi keuntungan.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c. Memperbaiki moral sumber daya manusia.
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
- f. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

- g. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar group
- a. Meningkatkan komunikasi antar group dan individual.
  - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
  - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan.
  - d. Meningkatkan kualitas moral.
  - e. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

### **2.2.3 Indikator-indikator Pelatihan**

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2010:27), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

#### **1. Instruktur**

##### **a. Pendidikan.**

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

##### **b. Penguasaan materi**

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

## 2. Peserta

Semangat mengikuti pelatihan hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

## 3. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

## 4. Materi

### a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

### b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

### c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 5. Tujuan

### a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

## 2.3 Kinerja Karyawan

Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Kinerja adalah perilaku dalam pekerjaan dan sebagai alat umpan balik proses pencapaian tujuan kinerja mencakup tiga unsur: individu atau siapa, aktivitas dan tempat atau dimana (Valle, 2017: 39). Intinya, kinerja meliputi dua perspektif yaitu perspektif individu dan organisasi perspektif. Dalam perspektif organisasi, kinerja didefinisikan sebagai nilai yang diciptakan oleh organisasi menggunakan aset produktifnya untuk mencapainya apa yang diharapkan (Verweire, 2011: 40).

Mangkunegara (2017: 56), Kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Keberhasilan dari sebuah perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Apabila karyawan tersebut menunjukkan kinerja yang baik maka dapat dikatakan perusahaan tersebut berhasil dalam mengelola kegiatan perusahaannya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat keadilan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesiediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa

pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Rivai (2013: 22) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Robbins (2018: 20), kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistyani dan Rosidah, 2011: 15).

Menurut Bernardin & Russell dalam Sulistyani dan Rosidah (2011: 46) kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. McClelland seperti dikutip oleh Mangkunegara (2010: 72), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik – baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Menurut Wibowo (2014: 50) kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Menurut Veithzal Rivai (2014: 38) kinerja adalah suatu 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.

Selain itu, menurut Wirawan (2011: 65) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. As'ad (2015: 30) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasibuan (2011: 37) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Mangkuprawira dan Hubeis (2017: 89) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Syamsi (2001: 24) kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*.

Menurut Uha (2013: 33) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Selain itu, Moehariono (2012: 40) juga berpendapat kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi

Dari beberapa definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.3.1 Faktor-faktor Kinerja**

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (*situasional*), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2011: 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia

berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

### **2.3.2 Indikator Kinerja**

Menurut Wirawan (2011: 55) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
2. Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
3. Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.

4. Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
5. Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
6. Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
7. Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
8. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut Artana (2012: 96) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

1. Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
2. Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.

4. Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.
5. Kemampuan bekerja sama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.
7. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.
8. Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.
9. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Adapun Indikator untuk mengukur kinerja menurut Setiawan dan Kartika (2014: 62), indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

#### 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Indria Hangga Rani, Mega Mayasari. 2018	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan penilaian kinerja oleh atasannya membuat kinerja karyawan tersebut semakin tinggi. Hasil selanjutnya adalah variabel motivasi bukan merupakan variabel moderasi dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.
2	Adil Makmur Santosa. 2021	Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, Jumlah Respondensi sebanyak 98 responden Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga. Hasil penelitian

- menyatakan adanya dampak yang positif dan signifikan dari pengaruh Penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada wilayah Kementerian Pemuda dan Olahraga di Indonesia.
- 3 Cindi Ismi Januari, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana. 2018 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)
- Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai Beta 0.885 atau 88,5% sedangkan sisanya 11,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan nilai Beta 0.479 atau 47,9% sedangkan sisanya adalah 52,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan nilai Beta 0.443 atau 44,3% sedangkan sisanya adalah 55.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dihitung dalam penelitian ini.
- 4 Rahman Tanjunga, Hendarb, Opan Arifudinc, Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap
- Hasil analisis diketahui hubungan antara variabel penilaian kerja dengan

- Hanafiahd. 2020      Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang      produktivitas kerja karyawan positif dan kuat. Hubungan antara variabel kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan positif dan sangat kuat. Secara simultan, ada pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara parsial, ada pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan.
5.    Maha Putra. 2021      Determinasi Pelatihan Kerja dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. *Schlemmer Automotive Indonesia*      Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa: 1.) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2) Penilaian Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) Dengan menggunakan uji F secara simultan pelatihan dan penilaian kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6.    Ahmad Fauzi, Taufik Hidayatulloh. 2017      Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Telecom Visitama Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process*      Berdasarkan hasil dari stimuli responden yaitu dengan pemberian kuesioner yang berisi perbandingan antar kriteria dan alternatif sebagai uji coba terhadap keputusan yang terlibat dalam pemilihan karyawan. Dan dengan menggunakan tools expert choice 2000 dalam pengolahan data dengan Metode *Analytical*

- Hierarchy Process (AHP)*. Hasil akhir untuk bobot kriteria 14.8% untuk kedisiplinan, 16.3% untuk sikap, 32.6% untuk bertanggung jawab, dan tertinggi 36.3% untuk kejujuran. Sedangkan untuk bobot alternative 20.3% untuk Desi Aryani, 25.9% untuk Muhammad Rozi, 24.4% untuk Siska Sylviani dan tertinggi 29.5% untuk Ananta Suryana.
7. Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo.2017
- Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode *behaviorally Anchor Rating Scale and Management By Objectives* (Studi Kasus Pada *Pt Qwords Company International*)
- Metode yang dipakai oleh PT *Qwords Company International*, yaitu *Graphic Rating Scale* serta laporan kerja harian karyawan. Namun pada pelaksanaannya kedua metode ini dinilai masih belum efektif. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang menganggap formalitas, penilaian bersifat subjektif, tidak ada standar yang jelas dan terukur, serta feedback atas capaian kinerja karyawan. Akibatnya karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Untuk menanggulangnya penulis menyusun metode penilaian, yakni metode *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)* dan *Management by Objectives (MBO)*. Metode BARS bisa mengatasi masalah penilaian kinerja karyawan yang cenderung

- subjektif. Sedangkan, metode MBO mengakomodasi kebutuhan perusahaan akan standar dan feedback dalam penilaian kinerja karyawan. Dengan menggunakan kedua metode ini diharapkan dapat menyelesaikan masalah penilaian kinerja karyawan pada PT *Qwords Company International*, hingga akhirnya karyawan bisa bekerja dengan nyaman dan penuh motivasi.
8. Dudung Hadiwijaya Eka Mintarsih. 2019 Pengaruh Penilaian Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $29,842 > 2,048$  dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$   $11,776 > 2,048$  yang artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar  $695,789 > 3,35$  yang artinya secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum tirta kerta raharja kabupaten tangerang.
9. Kevin Tangkuman, Penilaian Kinerja, Hasil analisis penelitian

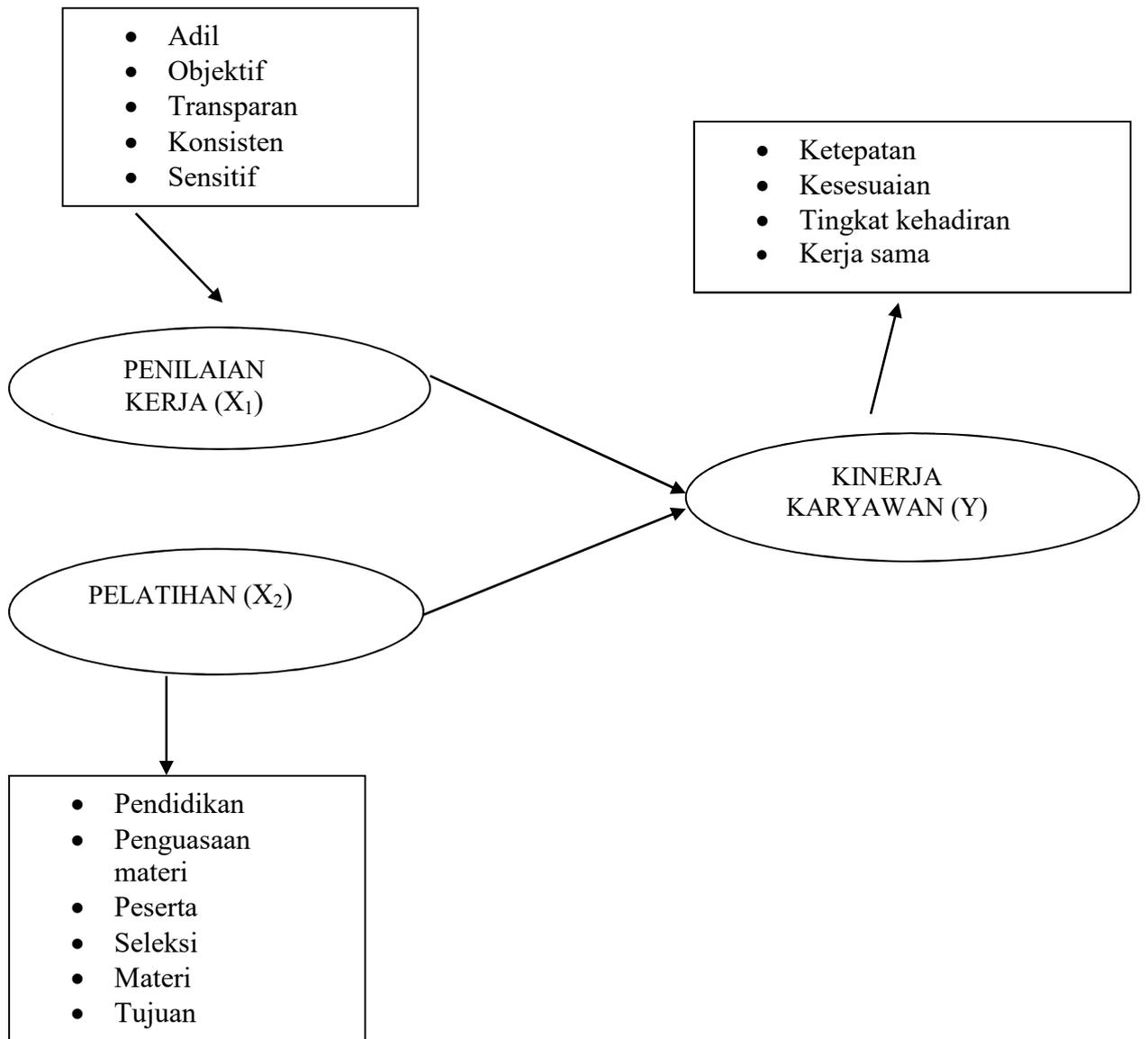
- Bernhard Tewal,  
Irvan Trang. 2016
- Reward, Dan  
Punishment Terhadap  
Kinerja Karyawan  
Pada Pt. Pertamina  
(Persero) Cabang  
Pemasaran Suluttenggo
- secara simultan penilaian kinerja, reward dan punishment, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial penilaian kinerja, reward dan Punishment secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya manajemen PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo meningkatkan kualitas dan intensitas penilaian kinerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
10. Muhammad Andi  
Prayogi, Nursidin.  
2018
- Pengaruh Pelatihan  
Dan Motivasi Kerja  
Terhadap Kinerja  
Karyawan
- Hasil penelitian terlihat secara parsial bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil t hitung  $> t$  tabel ( $2,021 > 2,00$ ). Secara statistik Pelatihan dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan atau hipotesis diterima. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan t hitung  $> t$  tabel ( $2,717 > 2,00$ ). Secara statistik Motivasi dipengaruhi Kinerja Karyawan, atau hipotesis diterima. Uji F dalam penelitian ini terlihat bahwa F hitung ( $8,209 > F$  tabel ( $3,16$ ), dengan taraf signifikan  $0,001 < 0,05$ , maksudnya Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan.

Uji determinasi (R-Square) dari penelitian ini sebesar 0,224 atau sebesar 22,40% menandakan bahwa variabel dari Kinerja Karyawan ditentukan dari variabel Pelatihan dan Motivasi, sedangkan sebesar 77,60% dipengaruhi dari variabel lain yang tidak ada termasuk dalam penelitian ini antara lain kompensasi, lembur kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan lain sebagainya.

## 2.5 Kerangka Konseptual

Penilaian kerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil kerjanya, apakah sudah tercapai atau tidak sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penilaian kerja yang diberikan perusahaan itu sendiri yaitu dengan nilai skill kerja yang sesuai dengan bakat karyawan itu sendiri, penilaian yang tidak membanding-bandingkan, tepat dalam pengambilan keputusan penilaian, keterbukaan dalam pemberian informasi penilaian sehingga dapat menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Begitupun dengan pelatihan, Peranan pelatihan dan penilaian kerja sangat berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan hal tersebut karena diadakannya pelatihan yang efektif dan sesuai sehingga karyawan bisa mengerjakan tugasnya dengan kualitas yang telah ditentukan.



**Gambar 2.1** Kerangka Konseptual

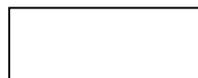
Keterangan gambar:



: Variabel yang diteliti



: Garis penghubung



: Indikator

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Diduga Penilaian kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Masamba.
- b. Diduga Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Masamba.
- c. Diduga Penilaian kerja dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Masamba.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Desain dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *ex-post facto* asosiatif kausal yang struktural menggunakan alat bantu ilmu statistik bersifat inferensial dan deskriptif. Penelitian ini bersifat *ex-post facto* yang tergolong dalam tingkatan asosiatif dalam bentuk kausal karena penelitian ini tidak menggunakan perlakuan yang sifatnya manipulasi atau bentuk percobaan (eksperimen) terhadap variabel-variabel penelitian.

Karakteristik penelitian *ex-post facto* pada judul penelitian bahwa pengaruh penilaian kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, akan meneliti peristiwa yang telah terjadi sehingga data tentang perilaku pengaruh penilaian kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan yang diperoleh akan membantu mengetahui faktor penyebab yang memungkinkan terjadinya kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan organisasi.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank SulselBar Masamba yang terletak di Kecamatan Masamba Kabupaten Luwu Utara.

#### **3.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **3.3.1 Populasi Penelitian**

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT Bank SulselBar Masamba yang terdiri dari 35 karyawan.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Pengambilan sampel penelitian yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu teknik sampel yang memberikan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

## **3.4 Jenis dan Sumber Data**

### **3.4.1. Jenis Data**

#### **1. Data Kuantitatif**

Data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh dari PT Bank SulselBar Masamba yang dapat dihitung, seperti jumlah karyawan dan data-data lainnya yang menunjang penelitian.

#### **2. Data Kualitatif**

Data yang diperoleh dari PT Bank SulselBar Masamba tidak berbentuk angka, seperti gambaran umum perusahaan, hasil kuesioner, dan informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang menunjang penelitian.

### **3.4.2. Sumber Data**

Yang dimaksud dengan sumber data adalah penelitian subyek darimana data diperoleh dalam penelitian ini, penulis menggunakan sumber data yaitu:

1. Sumber data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank SulselBar Masamba
2. Sumber data sekunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik angket, dan dokumentasi, yang sebagian tidak terstruktur sebagai penunjang untuk kelengkapan analisis data penelitian.

#### **3.5.1 Angket**

Angket disusun berdasarkan indikator variabel penelitian yang telah dibahas berdasarkan literatur pada kajian teori. Dalam hal ini, teknik angket dimaksudkan untuk mengumpulkan data tentang penilaian kerja dan pelatihan terhadap kinerja di PT Bank SulselBar Masamba.

Berdasarkan penelitian ini, butir-butir instrumen angket yang disajikan menggunakan skala likert untuk mengukur sikap dan persepsi tentang variabel yang diteliti. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Penggunaan skala likert pada setiap variabel yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), dan

Tidak Setuju (TS). Pemberian bobot terhadap pernyataan positif dimulai dari 4,3,2,1 sedangkan pernyataan negatif pemberian bobot dimulai dari 1,2,3,4.

### **3.5.2 Dokumentasi**

Penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi, untuk melengkapi data awal penelitian diperlukan pengumpulan data dengan teknik dokumentasi yang berkaitan dengan data tentang jumlah karyawan maupun piagam karyawan di PT Bank SulselBar Masamba dan beberapa aspek lain yang berkaitan dengan penyusunan proposal ini. Dokumentasi adalah sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat dari pencatatan sumber-sumber informasi khusus dari karangan/tulisan, sertifikat, undang-undang dan sebagainya.

## **3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

### **3.6.1 Variabel Penelitian**

#### **1. Variabel Bebas**

Variabel bebas (independent) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat (dependent), baik pengaruh positif maupun negatif variabel ini disebut juga variabel awal atau variabel eksogen atau variabel penyebab (Ghozali: 2011). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penilaian Kerja ( $X_1$ ) dan Pelatihan ( $X_2$ ).

#### **2. Variabel Terikat**

Variabel terikat (dependent) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (independent). Variabel ini disebut juga variabel akhir atau variabel endogen atau

variable akibat (Ghozali: 2011). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

### **3.6.2 Definisi Operasional**

#### **1. Penilaian Kerja**

Penilaian kinerja menurut Mathis dan Jacson (2016:32) mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan

Indikator dari suatu penilaian prestasi kerja adalah:

- a. Adil Artinya indikator penilaian prestasi kerja dilakukan tanpa membedakan kondisi para karyawan (semua hal yang menyangkut agama, ras, suku, jenis kelamin, maupun hal-hal lainnya).
- b. Objektif Artinya hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- c. Transparan Artinya hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dapat diketahui oleh para karyawan (terbuka). Tidak ada yang ditutupi, sehingga nantinya pun karyawan dapat mempercayai hasil penilaian prestasi kerja tersebut.
- d. Konsisten Artinya hasil penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Suatu penilaian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi apabila dua penilai atau lebih menilai karyawan yang sama memiliki hasil penilaian yang tingkatnya relatif sama.

- e. Sensitif Artinya sistem penilaian cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil atau sukses, cukup maupun gagal atas pelaksanaan tugas oleh seorang karyawan.

## 2. Pelatihan

Menurut Mangkuprawira (2012: 77) Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Berikut indikator-indikator pelatihan:

1. Pendidikan. Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.
2. Penguasaan materi. Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.
3. Peserta , Semangat mengikuti pelatihan Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.
4. Seleksi, sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

## 5. Materi

- a) Sesuai tujuan. Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.
- b) Sesuai komponen peserta. Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.
- c) Penetapan sasaran. Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

6. Tujuan, hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

## 3. Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016: 53). Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun Indikator Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

- 2) Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 3) Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- 4) Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

**Tabel 3.1** Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Penilaian kerja $X_1$	Mengevaluasi seberapa baik karyawan pada PT Bank SulSelbar Masamba melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan	Adil Objektif Transparan Konsisten Sensitif	Likert
Pelatihan $X_2$	Mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan pada PT Bank SulSelBar Masamba semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.	Pendidikan Penguasaan materi Peserta Seleksi Materi Tujuan	Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang karyawan pada PT Bank SulSelbar Masamba yang telah dicapai pada periode tertentu yang kemudian dibandingkan dengan tingkat keberhasilan periode sebelumnya.	Ketepatan Kesesuaian Tingkat kehadiran Kerja sama	Likert

### 3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam ilmu alam sudah banyak tersedia dan telah teruji validitas. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti yaitu Penilaian Kinerja ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), dan Kinerja karyawan ( $Y$ ). Dengan demikian jumlah variabel yang akan diteliti. Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data yang kuantitatif. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert untuk mengukur ketiga variabel penelitian.

Adapun skor yang digunakan dalam skala likert dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (diberi skor 4)
2. Setuju (diberi skor 3)
3. Kurang Setuju (diberi skor 2)
4. Tidak setuju (diberi skor 1)

### 3.8 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan suatu analisis yang diperuntukkan bagi data yang besar yang dikelompokkan ke dalam kategori-kategori yang berwujud angka-angka. Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi

klasik, analisis regresi berganda dan uji hipotesis dengan bantuan komputer melalui *SPSS ver. 20 for window*.

### 3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengorganisasi data, menyajikan dan menganalisis data. Cara untuk menggambarkan data adalah dengan melalui teknik statistik seperti membuat tabel, distribusi frekuensi dan diagram atau grafik. Statistik seperti membuat tabel, distribusi frekuensi dan diagram atau grafik. Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden berupa perhitungan mean, median, modus, variansi, standar deviasi, nilai minimum, nilai maksimum, tabel distribusi frekuensi dan lain-lain. Selanjutnya untuk mengetahui tingkat perilaku penilaian kinerja, pelatihan serta kinerja karyawan, digunakan rumus dari Sudijono (2009: 329) adalah sebagai berikut:

Sangat setuju	$X \geq Mi + 1,5 Sdi$
Setuju	$Mi + 0,5 SDi \leq X < Mi + 1,5 SDi$
Rendah	$Mi - 1,5 SDi \leq X < Mi - 0,5 Sdi$
Sangat rendah	$X < Mi - 1,5 Sdi$

Dimana:  $Mi$  (nilai rata-rata ideal) =  $\frac{1}{2}$  (sangat setuju + nilai terendah)

$SDi$  (Standar deviasi ideal) =  $\frac{1}{6}$  (sangat setuju – nilai terendah).

### 3.8.2 Uji Kualitas Data

Sebelum angket dibagikan terlebih dahulu angket dilakukan uji kualitas data yaitu uji validasi dan uji reliabilitas.

#### a. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner yang digunakan sebagai instrument penelitian sehingga dapat dikatakan instrument tersebut valid. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner

mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011).

Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi *product moment* yang dikemukakan Pearson. Penafsiran harga koefisien korelasi dilakukan dengan membandingkan harga  $r_{xy}$  dengan harga kritik. Harga kritik untuk validitas butir instrument adalah 0,3. Artinya apabila  $r_{xy}$  lebih besar atau sama dengan 0,3 ( $r_{xy} \geq 0,3$ ) maka nomor butir dapat dikatakan valid. Sebaliknya apabila  $r_{xy}$  lebih kecil dari 0,3 ( $r_{xy} \leq 0,3$ ) maka nomor butir dapat dikatakan tidak valid. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program *SPSS ver. 20 for window*.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. butir kuesioner dikatakan reliabel (layak) jika *cronbach's alpha*  $> 0,06$  dan dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha*  $< 0,06$  (Ghozali, 2011:47). Untuk uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program *SPSS ver. 20 for window*.

### 3.8.3 Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono, statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diperlukan untuk populasi. Adapun analisis statistik inferensial dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji yang dilakukan peneliti untuk menilai apakah terdapat masalah-masalah klasik dalam sebuah model *Ordinary Least Square* (OLS) yang bertujuan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias serta konsisten.

### 1. Uji Normalitas

Ali Muhson (2009) dalam Risma (2020:36) menjelaskan bahwa tujuan dari uji normalitas adalah untuk menentukan apakah variabel berdistribusi normal atau tidak. Jika berdistribusi normal, maka uji hipotesis menggunakan statistik parametrik, sedangkan jika data tidak berdistribusi normal, maka uji hipotesis menggunakan non parametrik. Alat uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov pada *SPSS ver.20 for window*. Kriteria pengambilan keputusan uji normalitas adalah jika nilai *Asymp Sig* lebih dari atau sama dengan 0,05 ( $p > 0,05$ ) maka data berdistribusi normal, jika *Asymp Sig* kurang dari 0,05 maka distribusi data tidak normal.

### 2. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai tolerancinya. Jika VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2011) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ketidaksamaan *variance* dari *residual* pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Untuk menguji bahwa data bebas dari heteroskedastisitas, data akan di uji dengan uji Glejser dengan bantuan program *SPSS ver 20.0 for window*, uji ini digunakan untuk memberikan angka-angka yang lebih detail untuk menguatkan apakah data yang akan diolah mengalami heteroskedastisitas atau tidak. Ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari nilai signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila hasil uji Glejser kurang dari atau sama dengan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data mengalami heteroskedastisitas dan sebaliknya (Ghozali, 2011).

#### b. Regresi linear Berganda

Penelitian ini menggunakan rumus regresi linier berganda. Regresi linear berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Model analisis yang digunakan adalah model analisis regresi linear berganda. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negative dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Persamaan regresi ganda dirumuskan (Nanang, 2010) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = variabel dependen (Kinerja Karyawan)

X<sub>1</sub> = variabel independen (Penilaian Kinerja)

X<sub>2</sub> = variabel independen (Pelatihan)

a = konstanta persamaan regresi

b<sub>1</sub>, dan b<sub>2</sub>=Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependent yang didasarkan pada perubahan variabel independent. Apabila (+) maka terjadi kenaikan dan apabila (-) maka terjadi penurunan.

c. Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji t)

Tujuan dari uji t adalah untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel lain bersifat konstan. Pengujian secara parsial ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan terikat dengan melihat nilai t pada taraf signifikansi 5%. t hitung diperoleh melalui bantuan program *SPSS 20.0 for window* yaitu pada tabel *coefficients*. Model dikatakan signifikan jika nilai sig.  $t \leq \alpha$ . Apabila besarnya probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak, sedangkan jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 maka H<sub>0</sub> diterima.

2. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan menggunakan tabel distribusi F dengan taraf signifikansi 5%. Nilai F hitung dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan program *SPSS 20.0 for window* yaitu dilihat pada tabel ANOVA. Model dikatakan signifikan jika  $\text{Sig. F} \leq \alpha$ . Apabila besarnya probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak, sedangkan jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima.

### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Bila koefisien determinasi  $r^2 = 0$ , berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh sama sekali (= 0%) terhadap variabel tidak bebas. Sebaliknya, jika koefisien determinasi  $r^2 = 1$ , berarti variabel tidak bebas 100% dipengaruhi oleh variabel bebas. Karena itu letak  $r^2$  berada dalam selang (interval) antara 0 dan 1, secara aljabar dinyatakan  $0 \leq r^2 \leq 1$ .  $r^2$  secara sederhana merupakan suatu ukuran kemajuan ditinjau dari sudut pengurangan kesalahan total (*total error*).  $r^2$  menunjukkan pengurangan atas kesalahan total ketika diplot sebuah garis regresi.

Besarnya koefisien determinasi secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari skor  $r^2$  atau kuadrat *partial correlation* dari tabel *coefficient*. Sedangkan besarnya koefisien determinasi secara simultan diperoleh dari besarnya  $R^2$  atau *adjusted R Square*. Nilai *adjusted R Square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat amat terbatas. “nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas

memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat” (Ghozali, 2011).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat PT. Bank SulSelBar**

Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan didirikan di Makassar pada tanggal 13 Januari 1961 dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara sesuai dengan Akta Notaris Raden Kadiman di Jakarta No. 95 tanggal 23 Januari 1961. Kemudian berdasarkan Akta Notaris Raden Kadiman No. 67 tanggal 13 Juli 1961 nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara. Berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan Tenggara No. 002 tahun 1964 tanggal 12 Februari 1964, nama Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan Tenggara dengan modal dasar Rp250.000.000. Dengan pemisahan antara Propinsi Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan dengan Propinsi Tingkat I Sulawesi Tenggara, maka pada akhirnya Bank berganti nama menjadi Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan.

Dengan lahirnya Peraturan Daerah No. 01 tahun 1993 dan penetapan modal dasar menjadi Rp25 milyar, Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dengan sebutan Bank BPD Sulsel dan berstatus Perusahaan Daerah (PD). Selanjutnya dalam rangka perubahan status dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi

Perseroan Terbatas (PT) diatur dalam Peraturan Daerah No. 13 tahun 2003 tentang Perubahan Status Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dari PD menjadi PT dengan Modal Dasar Rp. 650 milyar. Akta Pendirian PT telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI berdasarkan Surat Keputusan No. C-31541.HT.01.01 tanggal 29 Desember 2004 tentang Pengesahan Akta Pendirian Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan disingkat Bank Sulsel, dan telah diumumkan pada Berita Negara Republik Indonesia No. 13 tanggal 15 Februari 2005, Tambahan No. 1655/2005.

Kemudian rencana masuknya pemerintah provinsi Sulawesi Barat dalam jajaran pemegang saham terbesar di bank pembangunan daerah ini yang didukung oleh keputusan Para Pemegang Saham (RUPS). Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI serta keputusan Gubernur Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan (PT. Bank Sulsel) berubah nama menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat disingkat PT. Bank SulselBar pada tanggal 26 Mei 2011. Sehingga setiap perjanjian atau kontrak baik dengan nasabah maupun mitra usaha tetap berlaku dan dipergunakan sampai dengan batas waktu yang disepakati.

Perubahan status PT. Bank Sulselbar dilakukan melalui pelaksanaan peluncuran logo baru PT. Bank Sulselbar ke publik yang kemudian menandai dimulainya lembaran baru perjalanan Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat yang menampilkan wajah baru dengan panggilan PT. Bank Sulselbar dengan logo baru yang berupa layar berkembang yang sarat

makna dan dinamis dalam mengiringi setiap langkah PT. Bank Sulselbar untuk senantiasa menjadi Bank kebanggaan seluruh masyarakat Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat.

**b. Visi, Misi, Tagline dan Nilai-Nilai PT. Bank SulSelBar**

1. Visi

“Menjadi Bank Kebanggaan dan Terkemuka untuk Membangun Kawasan Timur Indonesia”.

2. Misi

- (a) Memberikan solusi jasa keuangan yang inovatif kepada Pemerintah dan Masyarakat berlandaskan Layanan Prima dan prinsip kehati-hatian.
- (b) Mitra strategis Pemda dalam pembangunan daerah.
- (c) Mitra utama bagi UMKM untuk menggerakkan kesinambungan sektor riil.

3. Tagline

“Melayani Sepenuh Hati”

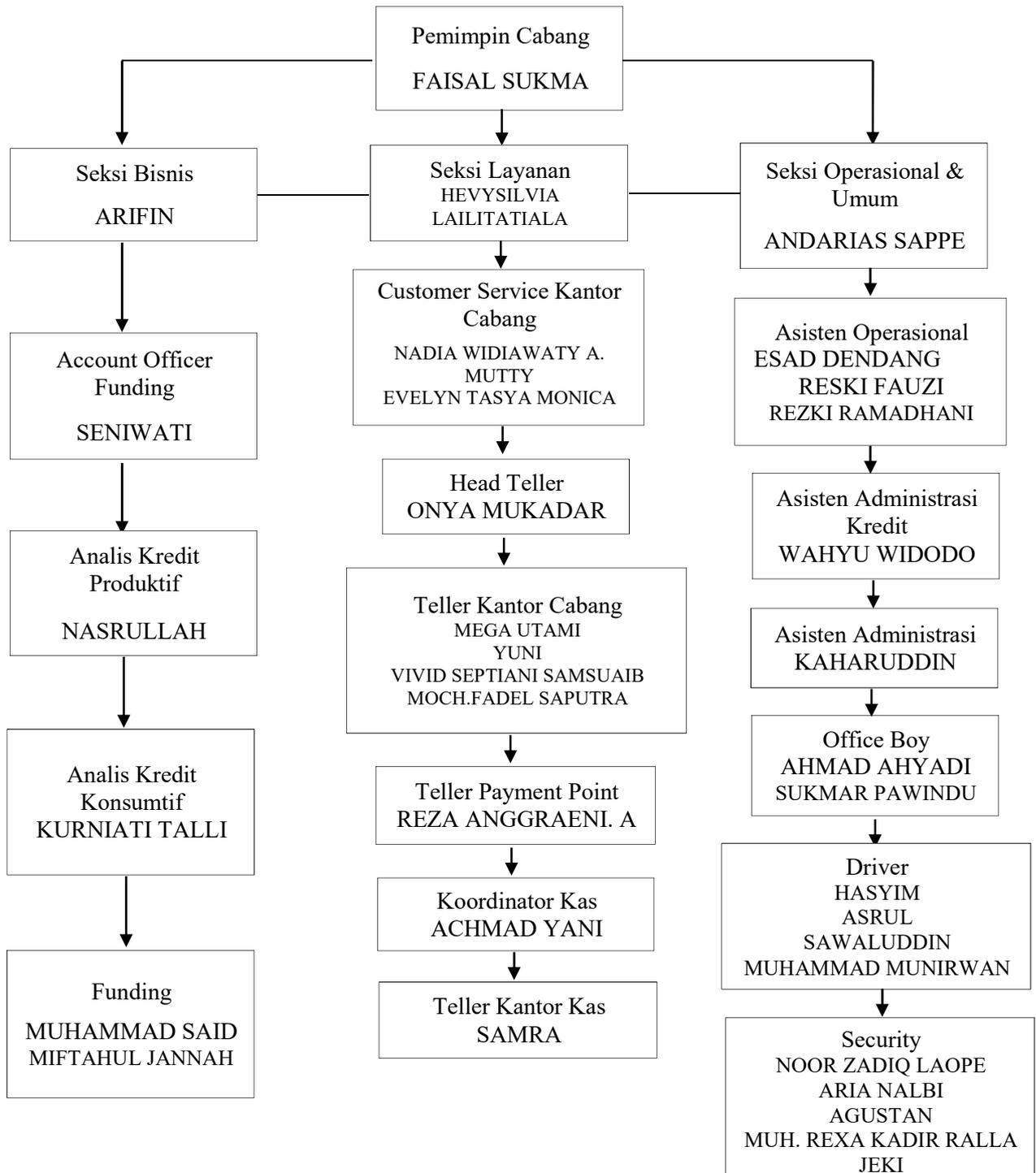
4. Nilai-Nilai

Prioritas Prima: Profesional, Inovasi, Kerjasama, Integritas, layanan Prima.

### c. Struktur Organisasi PT. Bank SulSelBar

**Gambar 4.1** Struktur Organisasi PT. Bank SulSelBar Cabang Masamba

#### STRUKTUR ORGANISASI PT. BANK SULSELBAR CAB. MASAMBA



#### 4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara detail tentang karakteristik suatu objek yang diteliti. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang sederhana dan tidak sulit untuk dianalisis.

##### 1. Analisis Karakteristik Responden

Penulis menyebarkan kuesioner sebanyak 35 kuesioner, di mana responden merupakan pegawai/karyawan di PT. Bank Sulselbar Masamba. Dalam kuesioner yang ditanyakan adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja dari masing-masing responden. Data tentang profil responden akan dijelaskan sebagai berikut:

###### a. Jenis Kelamin

**Tabel 4.1** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	19	54,29
Perempuan	16	45,71
Jumlah	35	100

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden laki-laki sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 54,29%, sedangkan sisanya yakni 16 orang dengan persentase 45,71% merupakan responden perempuan.

## b. Usia Responden

**Tabel 4.2** Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
20 – 30 Tahun	17	48,57
31 – 40 Tahun	10	28,57
41 - 50 Tahun	4	11,43
≥ 51 Tahun	4	11,43
Jumlah	35	100

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dilihat bahwa komposisi tingkat usia responden pada usia 20-30 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase 48,57%, usia 31-40 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 28,57%, usia 41-50 tahun dan usia > 51 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase sebanyak 11,43%.

## c. Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3** Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SLTA	18	51,43
D3	-	-
S1	15	42,86
S2	2	5,71
Jumlah	35	100

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari 35 orang responden yang diteliti, 18 orang atau 51,43% merupakan lulusan SLTA/SMA, 15 orang atau 42,86%, merupakan lulusan S1 dan 2 orang atau 5,71% merupakan lulusan S2.

#### d. Masa Kerja Responden

**Tabel 4.4** Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
0 - 5 Tahun	18	51,43
6-10 Tahun	5	14,29
> 10 Tahun	12	34,29
Jumlah	35	100

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 35 orang responden yang diteliti, 18 orang atau 51,43% memiliki masa kerja 0-5 tahun, 5 orang atau 14,29%, memiliki masa kerja 6-10 tahun, dan 12 orang atau 34,29% memiliki masa kerja > 10 tahun.

## 2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi penilaian kerja, pelatihan dan kinerja yang akan diuji secara statistik seperti pada tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.5** Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1 (Penilaian Kerja)	35	27	38	32.09	2.716
X2 (Pelatihan)	35	27	38	32.31	2.447
Y (Kinerja karyawan)	35	27	37	31.57	2.279
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Data Olah SPSS (2022)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa pada variabel penilaian kerja ( $X_1$ ) jawaban minimum responden sebesar 27 dan maksimum 38, dengan rata-rata jawaban 32,09 dan standar deviasi sebesar 2,716. Artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan tidak setuju dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab setuju dan sangat setuju. Dengan nilai penyimpangan sebesar 2,716.

Pada variabel pelatihan ( $X_2$ ) jawaban minimum responden sebesar 27 dan maksimum 38, dengan rata-rata jawaban 32,31 dan standar deviasi sebesar 2,447. Artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan tidak setuju dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab setuju dan sangat setuju. Dengan nilai penyimpangan sebesar 2,447.

Pada variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) jawaban minimum responden sebesar 27 dan maksimum 37, dengan rata-rata jawaban 31,57 dan standar deviasi sebesar 2,279. Artinya pada jawaban minimum rata-rata responden menjawab pada pilihan tidak setuju dan pada jawaban maksimum rata-rata responden menjawab setuju dan sangat setuju. Dengan nilai penyimpangan sebesar 2,279.

Berdasarkan hasil angket yang telah diperoleh dapat dibuat pengkategorian untuk masing-masing variabel penelitian yaitu sebagai berikut:

Perhitungan nilai  $M_i$  dan  $SD_i$

Jumlah butir = 10

Penskoran = 1 – 4

Nilai terendah =  $10 \times 1 = 10$

Nilai tertinggi =  $10 \times 4 = 40$

$M_i = \frac{1}{2} (40+10) = 25$

$SD_i = \frac{1}{6} (40 - 10) = 5$

$$SD_i = 1,5 \times 5 = 7,5$$

$$SD_i = 0,5 \times 5 = 2,5$$

Batasan-batasan kategori penilaian kerja, pelatihan dan kinerja karyawan

Sangat setuju :  $X \geq M_i + 1,5 SD_i$ , maka  $X \geq 32,5$

Tinggi :  $M_i + 0,5 SD_i \leq X < M_i + 1,5 SD_i$ , maka  $27,5 \leq X < 32,5$

Rendah :  $M_i - 1,5 SD_i \leq X < M_i - 0,5 SD_i$ , maka  $17,5 \leq X < 22,5$

Sangat rendah :  $X < M_i - 1,5 SD_i$ , maka  $X < 17,5$

a. Variabel Penilaian Kerja

**Tabel 4.6** Kategorisasi Variabel Penilaian Kerja

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat setuju	$X \geq 32,5$	13	37,14
Tinggi	$27,5 \leq X < 32,5$	22	62,86
Rendah	$17,5 \leq X < 22,5$	-	-
Sangat rendah	$X < 17,5$	-	-
Jumlah		35	100

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kerja karyawan PT. Bank SulSelBar yang masuk dalam kategori sangat tinggi yaitu sebanyak 13 orang dengan persentase 37,14% , sedangkan dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 22 orang dengan persentase 62,86%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan penilaian kerja karyawan PT. Bank SulSelBar mayoritas berada dalam kategori tinggi.

## b. Variabel Pelatihan

**Tabel 4.7** Kategorisasi Variabel Pelatihan

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat setuju	$X \geq 32,5$	15	42,86
Tinggi	$27,5 \leq X < 32,5$	20	57,14
Rendah	$17,5 \leq X < 22,5$	-	-
Sangat rendah	$X < 17,5$	-	-
Jumlah		35	100

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel pelatihan pada PT. Bank SulSelBar yang masuk dalam kategori sangat tinggi yaitu sebanyak 15 orang dengan persentase 42,86%, sedangkan dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 20 orang dengan persentase 57,14%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan untuk variabel pelatihan pada PT. Bank SulSelBar mayoritas berada dalam kategori tinggi.

## c. Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 4.8** Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

Kategori	Interval Skor	F	Persentase (%)
Sangat setuju	$X \geq 32,5$	9	25,71
Tinggi	$27,5 \leq X < 32,5$	26	74,29
Rendah	$17,5 \leq X < 22,5$	-	-
Sangat rendah	$X < 17,5$	-	-
Jumlah		35	100

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank SulSelBar yang masuk dalam kategori sangat tinggi yaitu sebanyak 9 orang dengan persentase 25,71%, sedangkan dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 26 orang dengan persentase 74,29%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara

keseluruhan kinerja karyawan PT. Bank SulSelBar mayoritas berada dalam kategori tinggi.

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a. Uji Validitas

Nilai validitas dalam penelitian ini dicari dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson. Penafsiran nilai *product moment* dilakukan dengan membandingkan harga  $r_{xy}$  dengan  $r_{tabel}$ . Harga  $r_{tabel}$  untuk validitas butir instrumen adalah 0,3 dengan taraf signifikansi 5%. Artinya apabila  $r_{xy}$  lebih besar atau sama dengan 0,3 ( $r_{xy} \geq 0,3$ ) maka nomor butir dapat dikatakan valid. Sebaliknya apabila  $r_{xy}$  lebih kecil dari 0,3 ( $r_{xy} < 0,3$ ) maka nomor butir dapat dikatakan tidak valid. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.0 for window*. Adapun hasil uji validitas dari masing-masing variabel sebagai berikut:

**Tabel 4.9** Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kerja

Pernyataan	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,758	0,3	Valid
2	0,542	0,3	Valid
3	0,543	0,3	Valid
4	0,456	0,3	Valid
5	0,486	0,3	Valid
6	0,381	0,3	Valid
7	0,438	0,3	Valid
8	0,422	0,3	Valid
9	0,521	0,3	Valid
10	0,513	0,3	Valid

Sumber: Data olah SPSS (2022)

**Tabel 4.10** Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan

Pernyataan	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,390	0,3	Valid
2	0,357	0,3	Valid
3	0,611	0,3	Valid
4	0,453	0,3	Valid
5	0,347	0,3	Valid
6	0,472	0,3	Valid
7	0,574	0,3	Valid
8	0,396	0,3	Valid
9	0,576	0,3	Valid
10	0,339	0,3	Valid

Sumber: Data olah SPSS (2022)

**Tabel 4.11** Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Pernyataan	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,516	0,3	Valid
2	0,321	0,3	Valid
3	0,406	0,3	Valid
4	0,472	0,3	Valid
5	0,426	0,3	Valid
6	0,543	0,3	Valid
7	0,326	0,3	Valid
8	0,383	0,3	Valid
9	0,327	0,3	Valid
10	0,626	0,3	Valid

Sumber: Data olah SPSS (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas di atas, diketahui bahwa butir-butir pernyataan dari masing-masing variabel semuanya valid, sehingga dapat dilakukan pengujian data lebih lanjut.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil perhitungan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan *reliabel* jika memberikan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) > 0,6 yaitu jika dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan variabel yang berbeda akan menghasilkan hasil kesimpulan

yang sama. Tetapi sebaliknya bila  $\alpha (a) < 0,6$  maka dianggap kurang handal, artinya bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu yang berbeda. Adapun hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Alfa Chonbach</i>	Hasil	Kesimpulan
Penilaian Kerja ( $X_1$ )	0,716	$0,716 > 0,60$	<i>Reliabel</i>
Pelatihan ( $X_2$ )	0,686	$0,686 > 0,60$	<i>Reliabel</i>
Kinerja (Y)	0,680	$0,680 > 0,60$	<i>Reliabel</i>

Sumber: Data olah SPSS (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa data *reliabel* karena nilai *Cronbach Alpha* melebihi 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument dari kuesioner yang digunakan untuk menjelaskan variabel penilaian kerja, pelatihan dan kinerja karyawan dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Kriteria yang digunakan yaitu data dikatakan berdistribusi normal jika harga koefisien *Asymp. Sig* pada output *Kolmogorov-Smirnov test* > dari  $\alpha$  ( $p > 0,05$ ) yang ditentukan yaitu 5% (0,05). Hasil uji normalitas dapat dilihat dalam tabel di berikut ini:

**Tabel 4.13** Hasil Uji Normalitas

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>				
		X1 (Penilaian Kerja)	X2 (Pelatihan)	Y (Kinerja karyawan)
N		35	35	35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	32.09	32.31	31.57
	Std. Deviation	2.716	2.447	2.279
Most Extreme Differences	Absolute	.141	.190	.168
	Positive	.141	.190	.168
	Negative	-.107	-.135	-.131
Kolmogorov-Smirnov Z		.835	1.122	.996
Asymp. Sig. (2-tailed)		.488	.161	.275

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Olah SPSS (2022)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal karena nilai *Asymp.Sig(p value)* dari masing-masing variabel lebih dari 0,05.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dengan menyelidiki besarnya interkorelasi antar variabel bebasnya. Ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Faktor (VIF)*, yaitu jika *Tolerance Value*  $\geq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \leq 10$ . Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14** Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Perhitungan		Keterangan
	<i>Tolarance</i>	VIF	
Penilaian Kerja ( $X_1$ )	0,827	1,210	Tidak terjadi multikolinieritas
Pelatihan ( $X_2$ )	0,827	1,210	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data olah SPSS (2022)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai *tolerance* dari semua variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji bahwa data bebas dari heteroskedastisitas, data akan di uji dengan uji Glejser, uji ini digunakan untuk memberikan angka-angka yang lebih detail untuk menguatkan apakah data yang akan diolah mengalami heteroskedastisitas atau tidak. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.15** Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Keterangan
Penilaian Kerja ( $X_1$ )	0,388	Bebas Heteroskedastisitas
Pelatihan ( $X_2$ )	0,090	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Data olah SPSS (2022)

Berdasarkan tabel 4.15, dapat diketahui bahwa probabilitas untuk semua variabel independen tingkat signifikannya di atas tingkat kepercayaan 5% (0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

## 5. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda, berfungsi untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Berikut ini adalah hasil uji analisis regresi linear berganda:

**Tabel 4.16** Hasil Uji Regresi Linear Berganda

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.583	3.719		1.501	.143
1 X1 (Penilaian Kerja)	.176	.101	.209	1.744	.019
X2 (Pelatihan)	.630	.112	.676	5.634	.000

a. Dependent Variable: Y (Kinerja karyawan)

Sumber: Data olah SPSS (2022)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari koefisien regresi tersebut, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 5,583 + 0,176X_1 + 0,630X_2$$

Dari persamaan di atas, dapat diinterpretasikan, sebagai berikut:

- a. Nilai konstan (a) sebesar 5,583 mengindikasikan bahwa jika variabel independen (penilaian kerja dan pelatihan) adalah nol maka kinerja karyawan akan bernilai 5,583.
- b. Nilai koefisien regresi penilaian kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,176 menunjukkan bahwa saat variabel penilaian kerja naik sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,176, dengan asumsi variabel lain konstan / tetap.
- c. Nilai koefisien regresi pelatihan ( $X_2$ ) sebesar 0,630 menunjukkan bahwa saat variabel pelatihan naik sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,630, dengan asumsi variabel lain konstan / tetap.

## 6. Uji Hipotesis

### a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, jika tingkat signifikansi  $< 0,05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  dan  $H_2$  diterima. Demikian pula sebaliknya jika tingkat signifikansi  $> 0,05$  atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$ , dan  $H_2$ , ditolak.  $t_{tabel}$  didapatkan dari:  $t(df(n-k), 35 - 2 = 32, \alpha = 0,05) = 1,692$ .

**Tabel 4.17 Hasil Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.583	3.719		1.501	.143
1 X1 (Penilaian Kerja)	.176	.101	.209	1.744	.019
X2 (Pelatihan)	.630	.112	.676	5.634	.000

a. Dependent Variable: Y (Kinerja karyawan)

Sumber: Data olah SPSS (2022)

Adapun penjelasan mengenai hasil uji t di atas adalah sebagai berikut:

#### 1) Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pada tabel 4.17, pada variabel penilaian kerja diperoleh nilai signifikansi  $0,019 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 1,744 > t_{tabel} 1,692$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti bahwa penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pada tabel 4.17, pada variabel pelatihan diperoleh nilai signifikansi  $0,000 > 0,05$  dan  $t_{hitung} 5,634 < t_{tabel} 1,692$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$

diterima. Hal ini berarti bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama-sama). Dengan kriteria jika probabilitas  $< 0,05$  dan jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka hipotesis diterima. Dan sebaliknya jika probabilitas  $> 0,05$  dan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka hipotesis ditolak.  $F_{tabel}$  yang diperoleh dengan melihat tabel untuk derajat df ;  $\alpha$ ,  $(df_1 = k - 1)$  ,  $(df_2 = n - k - 1)$  atau  $0,05 ; (2 - 1), (35 - 2 - 1) = 4,149$ .

**Tabel 4.18** Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	109.285	2	54.643	25.987	.000 <sup>b</sup>
Residual	67.286	32	2.103		
Total	176.571	34			

a. Dependent Variable: Y (Kinerja karyawan)

b. Predictors: (Constant), X2 (Pelatihan), X1 (Penilaian Kerja)

Sumber: Data olah SPSS (2022)

Berdasarkan hasil uji F pada tabel di atas didapatkan F hitung sebesar 25,987 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $25,987 > 4,149$ ) dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja dan pelatihan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian kerja ( $X_1$ ) dan pelatihan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Adapun hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.19** Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 <sup>a</sup>	.619	.595	1.450

a. Predictors: (Constant), X2 (Pelatihan), X1 (Penilaian Kerja)  
Sumber: Data olah SPSS (2022)

Berdasarkan hasil analisis yang pada tabel 4.19 diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,619 hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (penilaian kerja dan pelatihan) mempunyai kontribusi atau berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 61,90%, sedangkan sisanya sebesar 38,10% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank SulSelBar Cabang Masamba. Penelitian ini memperoleh hasil penelitian setelah melakukan analisis data yang bersumber dari kuesioner dan menggunakan regresi linear berganda dengan demikian diperoleh hasil sebagai berikut:

### a. Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $0,019 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $1,744 > 1,692$ ), sehingga dapat disimpulkan

bahwa penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dilaksanakannya penilaian kerja, maka karyawan PT. Bank SulSelBar dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan dapat memperbaiki hasil kerjanya menjadi lebih baik lagi.

Dengan adanya sistem penilaian kerja pada perusahaan dapat membantu dalam pengambilan keputusan bersifat kepegawaian seperti pemberian insentif, kenaikan gaji, promosi jabatan hingga pemutusan hubungan kerja. Salah satu tujuan penting dari dilaksanakannya penilaian yaitu untuk memperlancar komunikasi antara karyawan dan perusahaan. Dengan ini, penilaian kinerja harus dilaksanakan oleh seseorang yang ahli di bidangnya dan mampu bersikap netral dalam penilaian. Umumnya penilaian kinerja menggunakan *key performance indikator* (KPI) seperti yang sudah dilakukan di PT. Bank SulSelBar sebagai upaya agar penilaian kinerja tepat. Penggunaan KPI bertujuan agar penilaian kinerja lebih tepat dan terukur sesuai dengan harapan perusahaan. KPI disesuaikan dan dispesifikan pada tiap departemen karyawan sehingga yang dinilai sesuai dengan peran karyawan masing-masing. Apapun metode penilaian yang digunakan diharapkan tujuan penting dari dilaksanakannya penilaian tetap tercapai yaitu untuk memperlancar komunikasi antara karyawan dan perusahaan serta mengetahui perkembangan kinerja tiap karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Segoro (2018) yang menyatakan bahwa dengan adanya penilaian kinerja maka adanya suatu sistem untuk menilai kinerja karyawan sehingga karyawan akan

bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan serta didukung pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dudung Hadiwijaya dan Eka Mintarsih (2019) menyatakan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **b. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $5,634 > 1,692$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi karena dengan memberikan pelatihan bagi karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Dengan adanya pelatihan karyawan PT. Bank SulSelBar Masamba mampu menguasai pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka karyawan dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan mampu menjalankan perannya dengan baik.

Dengan adanya pelatihan kerja diharapkan dapat membawa manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Apabila perusahaan memberikan pelatihan kerja, maka karyawan siap untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi sehingga dapat dimanfaatkan untuk kemajuan perusahaan. Selain itu, pelatihan juga merupakan wujud pemenuhan kebutuhan akan pengembangan karyawan sehingga dapat menumbuhkan rasa loyal karyawan pada perusahaan sehingga dapat dipertahkannya karyawan yang berkualitas dan dibutuhkan oleh perusahaan.

Selain itu, dengan adanya pelatihan maka karyawan memiliki bekal untuk membantu perusahaan bersaing di industrinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Masram & Mu'ah (2017) yang menyatakan bahwa dengan diadakannya pelatihan kerja mampu memberikan keahlian, konsep ataupun sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Maha Putra (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **c. Pengaruh Penilaian Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji F didapatkan nilai F hitung sebesar 25,987 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $25,987 > 4,149$ ) dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja dan pelatihan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,619 hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (penilaian kerja dan pelatihan) mempunyai kontribusi atau berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 61,90%, sedangkan sisanya sebesar 38,10% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulSelBar Masamba. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dilaksanakannya penilaian kerja, maka karyawan PT. Bank SulSelBar dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan dapat memperbaiki hasil kerjanya menjadi lebih baik lagi.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulSelBar Masamba. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi karena dengan memberikan pelatihan bagi karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.
3. Penilaian kerja dan pelatihan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel bebas (penilaian kerja dan pelatihan) mempunyai kontribusi atau berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 61,90%, sedangkan sisanya sebesar 38,10% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan pada penelitian ini adalah:

### 1. Untuk PT. Bank SulSelBar Masamba

Diharapkan dapat melakukan penilaian kerja yang adil dan transparan agar karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya masing-masing guna meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik. Selain itu diharapkan agar memberikan pelatihan secara rutin guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

### 2. Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini hanya menguji 2 (dua) variabel bebas yaitu penilaian kerja dan pelatihan maka disarankan untuk peneliti selanjutnya agar menguji variabel-variabel yang lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ambarita, R. (27 September 2012). *Anggap Karyawan Aset, Kunci Sukses Perusahaan*. <http://www.kabarbisnis.com/read/2833544>
- Ansory, H. Al Fadjar dan Indrasari, Meithiana. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: PT Indomedia Pustaka.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Arifudin, O., Tanjung, R., Hendar, H., & Hanafiah, H. 2020. *Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 71. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- Artana, I Wayan Arta. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di MayaUbud Resto & SPA*. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*, Vol. 2. No. 1. Hal. 66 – 80. Bali: STIPAR Triatma Jaya, Denpasar.
- Buckley, Roger & Jim Caple. 2011. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. 2010. *Multiple uses of performance appraisals: Prevalence and correlates*. *Journal of Applied Psychology*
- Dessler, G. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Index
- Dessler, G. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. P. Rahayu, Penerj) Jakarta: PT Indeks.
- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Raden Tri Wayu Atmojo. 2017. *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives* (Studi kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, 9(1), 18–32.
- Fauzi, A., & Hidayatulloh, T. 2017. *Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Telecom Visitama Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process*. *Indonesian Journal on Computer and Information Technology*, 2(2), 65–71.

- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 10*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadiwijaya, D & Mintarsih, E. 2021. *Pengaruh Penilaian Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang*. Jurnal Manajemen Bisnis. 10(12), 269–273.
- Haider, Z., Batool, Y., & Qurat-ul-ain.(2013). *Impact of Performace Appraisal on Employee's Performance Involving the Moderating Role of Motivation*. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)* .
- Hanafi, Mamduh M. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi, Jakarta : Bumi Aksara
- Januari, C. I., Utami, H. N., & Ruhana, I. 2015. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)*. Administrasi Bisnis. 24(2), 1–8.
- Kevin Tangkuman, Bernhard Tewal, Irvan Trang. 2016. *Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo*. Jurnal EMBA 885 Vol.3 No.2 Juni 2016.
- Maha Putra. 2021. *Determinasi Pelatihan Kerja dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Schlemmer Automotive Indonesia*. Jurnal Manajemen Bisnis. Volume 18, No. 1, Januari 2021 .ISSN : 1829-8486 (print) | ISSN : 2528-1216 (online)
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPF E.
- Mangkunegara, A. P. 2010. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Bandung: PT Refika Aditama.

- \_\_\_\_\_. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2017. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Masram & Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Moch As'ad. 2015. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Muhammad Andi Prayogi, Nursidin. 2018. *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*. Universitas Asahan.
- Mulyana, Dedy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanang Martono. 2010. *Statistik Sosial : Teori dan Aplikasi Program SPSS*. Yogyakarta : Gava Media.
- Noe., Raymond A., John R., Hollenbeck., Barry G. & Patrick M.W. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pathania, D. K., Nag, A. K., & Pathak, A. D. 2011. *Effectiveness Of Performance Appraisal System Of Insurance Sector - A Study Of Himachal Pradesh*. *Gurukul Business Review (GBR)* , 19-23.
- Prof. Dr. Soekidjo Notoadmojo. 2011. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Rahman Tanjunga, Hendarb, Opan Arifudinc, Hanafiahd. 2020. *Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang*. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 10, issue 1 Desember, 2020.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. 2018. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. 172- Article Text-473-1-10-20170314. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan*

Manajemen Bisnis, 3(2), 164–170.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raha Grafindo Persada.

Rivai, V., & Sagala, D. E. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Rivai Veithzai. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

\_\_\_\_\_. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Muri Kencana.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Pelaku Organisasi, Organizational Behaviour*,. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

R. Valle, F. Marti'n, dkk, *Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent* ,*Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 2017.

Saks, Alan M., Robert M., Haccoun R. 2010. *Managing Performance Through Training and Development*, (Amazon,).

Santosa, A. M. 2022. *Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. *Parameter*, 6(2), 26–40. <https://doi.org/10.37751/parameter.v6i2.172>

Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Bandung : Mandar Maju.

Setyawan, F., & Dewi, K. 2017. *Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Berkat Anugrah*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, Bali, Indonesia, 03(05), 1471–1490. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/7951/6528/>

Setiyawan, B., & Waridin. 2010. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi*. *JRBI* , Vol 2 No. 2 Hal: 181198.

Siregar, Sofiyani. 2017. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Bumi Aksara Cipta.

Segoro, W. 2018. *Buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.

- Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo. 2017. *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada Pt Qwords Company International)*. Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, Maret 2017.
- Soebagio Atmodiwirio. 2012. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: PT Ardadizya Jaya.
- Soeprihanto, Jhon. 2011. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Sofyandi, Herman. 2018. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudijono, Anas. 2009. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman, dkk. 2010. *“Strategi Pelajaran Matematika Komputer”*. (Bandung: FMIPA Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sulistya, A., T. & Rosidah. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Syamsi, Ibnu. 2011. *Organisasi dan Manajemen*. Fisipol UGM: Yogyakarta.
- Uha, I. N. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Veithzal, R. 2015. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali.
- Verweire, dkk. 2011. *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, London, Sage Publication Ltd. Diakses di [untagsmd.ac.id/.../PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Integrated%20Perform...](http://untagsmd.ac.id/.../PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Integrated%20Perform...) pada tanggal 19 Desember 2017.
- Wahjosomidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, Ed.1, Cet.2.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Widya. 2018. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan*. *Sekretaris dan Manajemen II(I)*. Vol 2, No.1 (2018): Maret 2018.

Wirawan. 2011. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.