

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

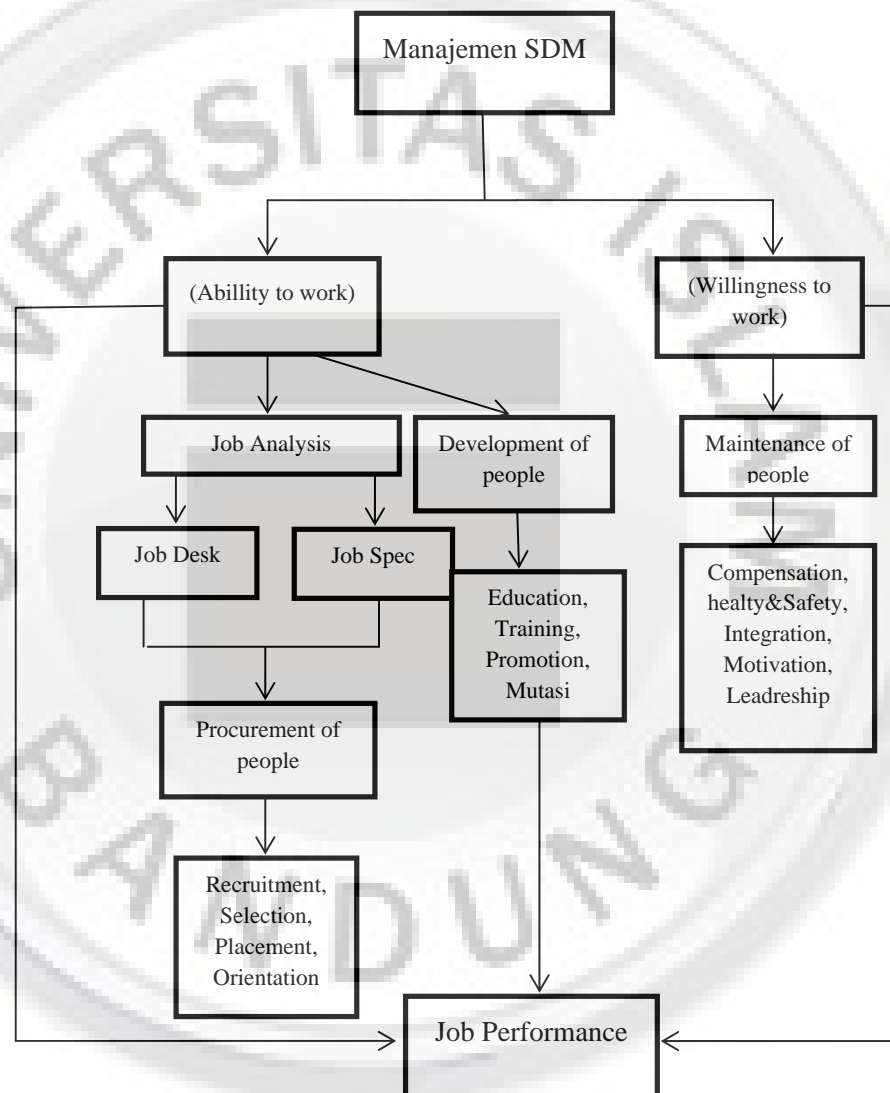
Secara umum, pengertian manajemen sumber daya manusia dapat dinyatakan sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pengertian management mencakup tiga hal yaitu: proses, sumber daya (manusia), dan tujuan. Diantara semua sumber daya yang tersedia bagi organisasi, sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang paling penting. Sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan strategi pokok dalam setiap organisasi untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai, terutama dalam menetapkan serta meningkatkan kemampuan organisasi jangka panjang.

Berkenaan dengan definisi manajemen sumber daya manusia, *Edwin B. Flippo* (2002:4) menyatakan sebagai berikut:

“Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.”

Maksudnya manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganissian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan,

pemberian imbal jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat. Seperti yang tergambar pada bagan berikut:



2.1.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan

memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P

Hasibuan (2003 : 250) adalah sebagai berikut :

1. Untuk menentukan kualitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan
3. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
4. Untuk mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai.

Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hasibuan, yang dikutip oleh Akhmad Subekti dan Jauhar (2003:39-42) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

a. Perencanaan

Perencanaan SDM adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program

kepegawaian. Program kepegawaian meliputi perorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menegakkan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan

meliputi, kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat

memenuhi kebutuhan hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepda internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan seba-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No.12 Tahun 1964.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sangat menentukan bagi terwujudnya organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Melalui fungsi-fungsi

tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.3 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Bambang Wahyudi (2002:22-25) menyatakan berbagai tantangan yang harus dihadapi dengan semakin berkembangnya manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan dalam tiga kelompok berdasarkan sumber tantangan, yaitu:

1. Tantangan yang bersumber dari organisasi.
2. Tantangan yang bersumber dari tenaga kerja.
3. Tantangan yang bersumber dari masyarakat,

Bagi suatu organisasi tenaga kerja yang tergabung membentuk suatu kekuatan kerja merupakan asset yang harus digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Tantangan sumber daya manusia berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompleksitas teknologi yang digunakan dalam organisasi tersebut. Inti dari berbagai perubahan dalam organisasi tersebut pada dasarnya adalah perubahan pada tingkat produktivitas organisasi yang selalu diupayakan untuk selalu meningkat.

Kekuatan kerja yang dimiliki organisasi terdiri dari manusia-manusia yang memiliki perbedaan, sehingga kekuatan kerja akan selalu mengalami perubahan, baik

komposisi bauran angkatan kerja maupun nilai-nilai individu, yang terjadi mengikuti kebutuhan, sikap pandangan dan tata nilai dan manusia-manusia yang berbeda didalam organisasi. Perubahan dalam komposisi bauran angkatan kerja dapat terjadi karena beberapa hal, antara lain:

1. Meningkatnya pendidikan formal dari angkatan kerja yang tersedia, sehingga banyak tenaga kerja berpendidikan tinggi menempati jabatan yang hanya mempunyai persyaratan rendah.
2. Meningkatnya jumlah tenaga kerja wanita yang memasuki pasaran tenaga kerja, termasuk wanita yang telah menikah dan berkeluarga.
3. Meningkatnya jumlah tenaga kerja kasar yang menempati posisi staf yang menggeser komposisi kekuatan kerja.

Disamping itu tantangan manajemen sumber daya manusia juga terjadi akibat perubahan dalam tata nilai sebagai konsekuensi dari peningkatan kebutuhan individu terhadap peluang dan kesempatan untuk maju, hak karyawan pengembangan karir, gaya hidup tertentu dan perlakuan khusus lainnya.

Tantangan lain yang dihadapi juga bersumber dari masyarakat yang pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki mutu kehidupan tenaga kerja dimasyarakat pada umumnya. Tantangan dari masyarakat diwujudkan melalui berbagai kebijakan pemerintah dan tuntutan serikat pekerja. Tantangan-tantangan tersebut meliputi tuntutan terhadap kesempatan kerja yang sama, kebebasan menyampaikan pendapat tanpa resiko kehilangan pekerjaan, memperoleh penghasilan yang adil dan layak,

jaminan bagi tenaga kerja dan anak-anak, serta jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.

2.2 PELATIHAN

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Hal tersebut dinyatakan oleh *Milkovich* dan *Beudreau* (1957:407) sebagai berikut:

“Training is systematic process of changing the behavior, knowledge and motivation of present employee to improve the match between employee characteristic and employee requirements.”

Maksudnya pelatihan adalah proses sistematis dalam perubahan perilaku, pengetahuan dan motivasi dari kondisi pegawai saat ini untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik pegawai dan kebutuhan pegawai.

Sedangkan *Agus Tulus* (1992:88) memberikan program pelatihan sebagai berikut:

“Pelatihan merupakan kegiatan yang dimaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan para pegawai sesuai dengan tujuan organisasi”

Andrew E. Sikula (Susilo Martoyo, 2000:55) memberikan definisi dari pelatihan sebagai berikut:

“Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana personal non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.”

Jhon Bernardin dan Joyce Russell (1993:297) memberikan definisi dari pelatihan sebagai berikut:

“Pelatihan didefinisikan sebagai suatu usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada pekerjaannya saat ini.”

Hendry Simamora (1997:336) menyatakan bahwa pelatihan menyiaratkan perubahan, baik perubahan dalam keahlian, pengetahuan sikap atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pelatihan merupakan program terencana dari perbaikan organisasional dengan tujuan akhir mengaitkan muatan pelatihan dengan perilaku kerja yang dikehendaki.

Pelatihan didefinisikan sebagai proses sistematis perubahan para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan terfokus pada penyediaan keahlian khusus bagi karyawan untuk membantu mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja karyawan. Dalam

pelatihan diberikan intruksi-intruksi yang dapat langsung diterapkan untuk mengembangkan keahlian yang dibutuhkan dalam pekerjaan dengan kedudukan karyawan saat ini.

2.2.2 Tujuan Pelatihan dan Manfaat Pelatihan

Penyelenggaraan program pelatihan dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan tujuan-tujuan tertentu. Pelatihan pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk menghilangkan kesenjangan (gap) antara unsur individu khususnya kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja dengan unsur-unsur yang dikehendaki oleh perusahaan.

Tujuan-tujuan utama pelatihan menurut (Simamora, 1997), pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bidang:

1. Memperbaiki kinerja.
2. Meutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Secara umum pelatihan bertujuan mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik structural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin yang baik. Pelatihan memberikan manfaat pada peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga diperlukan oleh organisasi dan hubungan personal di dalam kelompok.

Memperhatikan pengertian tersebut, ternyata tujuan pelatihan tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, akan tetapi juga untuk mengembangkan bakat seseorang, sehingga dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan. Moekijat (1993 : 2) menjelaskan tujuan umum pelatihan sebagai berikut :

1. untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif,
2. untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan
3. untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Dalam kaitanya dengan kondisi tersebut, *Suradinata* (1996:96) mengatakan bahwa pada prinsipnya ada empat materi pokok yang merupakan dasar sasaran pendidikan dan pelatihan, yaitu :

1) **Meningkatkan kognitif/pengetahuan.**

Kognitif merupakan pemahaman tentang bagaimana kondisi para pegawai setelah memperoleh program pelatihan dalam melakukan pekerjaan.

2) **Meningkatkan afektif/sikap.**

Afektif yaitu pemahaman tentang sikap, bagaimana sikap para pegawai setelah memperoleh treatment pelatihan dalam kinerjanya.

3) **Meningkatkan psikomotorik/keterampilan.**

Psikomotorik yaitu berkaitan dengan kondisi ada tidaknya peningkatan keterampilan para pegawai setelah mendapatkan perlakuan pendidikan dan pelatihan.

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*) dan perilaku individu (*behavior*).

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu),

misalnya bahasa computer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

2. Kemampuan (*Skill*)

Merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programmer computer.

3. Perilaku (*Attitude*)

Merupakan pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata dan relative berada dipermukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dalam artian pelatihan akan mengubah apa yang karyawan ketahui, bagaimana cara mereka bekerja, dan bagaimana perilaku mereka seharusnya dalam bekerja, atau interaksi mereka baik dengan rekan sekerja maupun atasan. (*De Cenzo & Stephen P. Robbins, 1997:255*).

Manfaat pelatihan beberapa ahli mengemukakan pendapatnya *Robinson dalam M. Saleh Marzuki (1992 : 28)* mengemukakan manfaat pelatihan sebagai berikut :

1. Pelatihan sebagai alat untuk memperbaiki penampilan/kemampuan - individu atau kelompok dengan harapan memperbaiki performance organisasi.
2. Keterampilan tertentu diajarkan agar karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang diinginkan.
3. Pelatihan juga dapat memperbaiki sikap-sikap terhadap pekerjaan, terhadap pimpinan atau karyawan.
4. Manfaat lain daripada pelatihan adalah memperbaiki standar keselamatan.

Pelatihan menurut *Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998 : 215)*. juga memberikan manfaat sebagai berikut :Mengurangi kesalahan produksi; meningkatkan produktivitas; meningkatkan kualitas; meningkatkan fleksibilitas karyawan; respon yang lebih baik terhadap perubahan; meningkatkan komunikasi; kerjasama tim yang lebih baik, dan hubungan karyawan yang lebih harmonis.

Masih terkait dengan tujuan dan manfaat pelatihan *Henry Simamora (1997:346)* mengatakan tujuan-tujuan utama pelatihan, pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang diantaranya memperbaiki kinerja. Sedangkan

manfaat pelatihan diantaranya meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas (1997 : 349).

Jadi pengertian, tujuan dan manfaat pelatihan secara hakiki merupakan manifestasi kegiatan pelatihan. Dalam pelatihan pada prinsipnya ada kegiatan proses pembelajaran baik teori maupun praktek, bertujuan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi atau kemampuan akademik, sosial dan pribadi di bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta bermanfaat bagi karyawan (peserta pelatihan) dalam meningkatkan kinerja pada tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

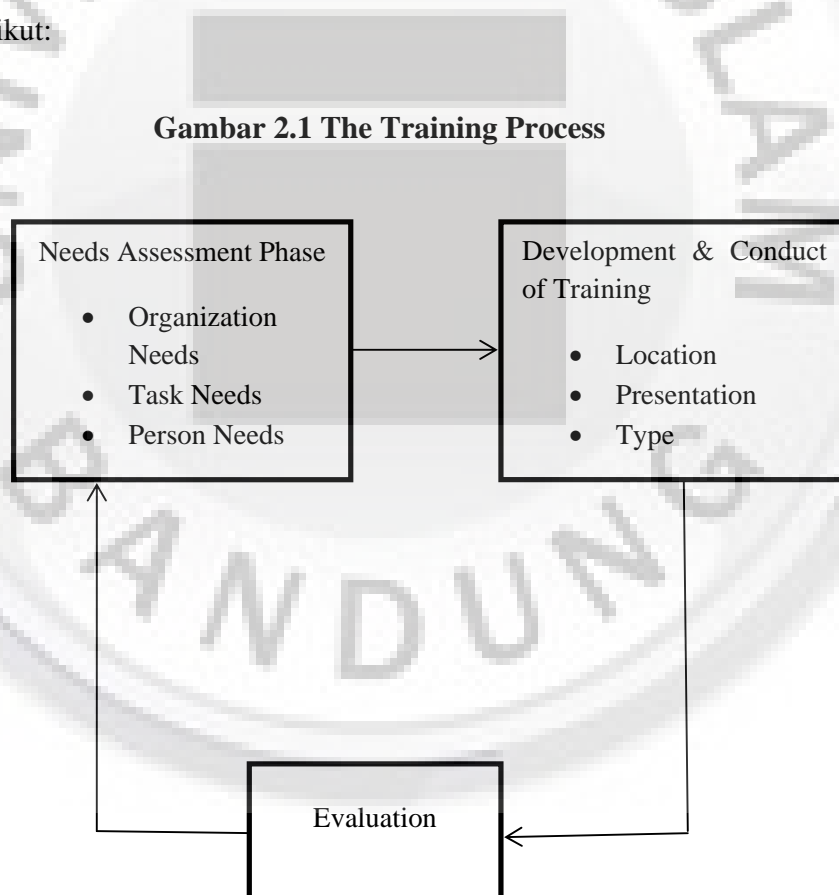
2.2.3 Tahap – Tahap Pelatihan

Milkovich dan Boudreau (1997:407) mengemukakan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan mencakup tiga tahap yaitu penilaian kebutuhan, proses pelaksanaan, dan evaluasi.

Tahap penilaian kebutuhan merupakan tahap paling penting dalam proses pelatihan. Tahap penilaian menjadi dasar bagi keseluruhan upaya pelaksanaan pelatihan. Dalam tahap ini dilakukan penilaian terhadap kebutuhan pelatihan serta sumber daya yang tersedia, baik secara internal maupun eksternal organisasi. Proses indentifikasi sasaran pelatihan serta penyusunan kriteria keberhasilan juga merupakan bagian dari tahap penilaian,

Dari hasil penilaian kebutuhan dilakukan proses pelaksanaan pelatihan yang mencakup berbagai aktivitas sesuai dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Tahap terakhir dari proses pelatihan adalah tahap evaluasi dampak pelatihan berdasarkan kriteria keberhasilan ditetapkan pada tahap sebelumnya. Evaluasi terhadap efektivitas pelatihan tersebut harus dilakukan secara sistematis untuk memberikan informasi yang memadai.

Proses ini juga digambarkan oleh Gomez-Mejia, dan Cardy (1995:297) dalam bagan berikut:



Sumber: Gomez-Mejia, dan Cardy (1995:297), *Managing Human Resources*

Sebagaimana ditunjukkan gambar 2.2 di atas, proses pelatihan menurut Gomez-Mejia, dan Cardy (1995:297), terdiri atas tiga langkah sebagai berikut:

1) Penilaian Kebutuhan (*The Assessment Phase*)

Tujuan utama dari fase penilaian adalah kebutuhan ini adalah untuk menentukan apakah suatu pelatihan dibutuhkan atau tidak, apabila dibutuhkan maka untuk menyediakan informasi guna merancang suatu program pelatihan yang dibutuhkan tersebut. Fase ini terdiri dari tiga tahap analisis, yakni:

a) Analisis Organisasi (*Organizational Analysis*)

Yakni menganalisa faktor-faktor yang luas, seperti budaya organisasi, misi, iklim bisnis, tujuan jangka panjang dan pendek, serta struktur organisasi perubahan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi baik kebutuhan organisasi secara keseluruhan maupun tingkat pendukung untuk terselenggaranya pelatihan yang memungkinkan perusahaan.

b) Analisis Tugas (*Task Needs*)

Menyangkut penerimaan informasi dari hasil analisa organisasi untuk memeriksa tugas-tugas yang harus dikerjakan pada tiap fungsi pekerjaan dan menentukan kompetensi yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut secara efektif.

c) Analisis Karyawan (*Person Needs*)

Menjawab pertanyaan apakah kompetensi karyawan di perusahaan kurang sehingga kinerja mereka dalam mengerjakan tugas-tugasnya menjadi rendah, dan apakah kesenjangan itu dapat diperbaiki melalui pelatihan.

2) Pelaksanaan Pelatihan (*The Training & Conduct Phase*)

Program pelatihan yang diselenggarakan setelah melalui proses penilaian kebutuhan sebelumnya seharusnya menjadi respon langsung terhadap masalah-masalah atau kebutuhan dari organisasi. Memastikan bilamana pelatihan menjadi relevan terhadap lingkungan kerja sangat penting sehingga dapat menghasilkan perbaikan nyata di dalam organisasi.

Menurut *De Cenzo dan Stephen P. Robbins* (1997:260), metode pelatihan yang paling umum digunakan oleh perusahaan dapat diklasifikasikan pada dua macam, yakni:

a) On-the-Job Training

Metode pelatihan yang paling luas digunakan merupakan pelatihan yang dilangsungkan di tempat kerja. Hal ini karena kesederhanaan metode tersebut dan kesan bahwa metode ini murah untuk dijalankan. OJT menempatkan karyawan yang menjadi peserta pelatihan pada lingkungan kerja yang nyata, sehingga membuat mereka langsung produktif. Konsep OJT adalah "*Learning by Doing*".

OJT paling cocok diterapkan bagi pekerjaan-pekerjaan yang susah dibuat simulasinya, atau untuk pekerjaan-pekerjaan yang dapat dengan mudah dipelajari hanya dengan melihat dan melaksanakan (*watching & doing*).

Diantara teknik pelatihan yang termasuk OJT adalah:

- *Apperenticeship Programs* (Magang)

Program yang umumnya dilaksanakan selama 2-5 tahun dimana individu dilatih untuk mempelajari suatu keterampilan selama periode magang ini, peserta masih dibayar tidak penuh sebagaimana karyawan lainnya. Program magang menempatkan peserta untuk dilatih dibawah bimbingan pekerja yang sudah berpengalaman (senior).

- *Job Instruction Training* (JIT)

Yakni suatu pendekatan sistematis pada OJT yang dikembangkan untuk menyiapkan penyedia pelatih operasional. JIT terdiri atas 4 langkah dasar sebagai berikut: (1) menyiapkan peserta dengan menjelaskan pada mereka pekerjaan tersebut, (2) mempresentasikan instruksi-instruksi dan memberikan informasi-informasi penting sejelas-jelasnya, (3) membiarkan peserta mencoba mendemonstrasikan pemahaman mereka mengenai pekerjaan tersebut secara mandiri, akan tetapi dengan menugaskan orang yang dapat dihubungi bilamana mereka membutuhkan pertolongan.

b) Off-the-Job Training

Off-the-Job Training adalah pelatihan yang dilaksanakan tidak pada tempat kerja. Dalam melaksanakan pelatihan ini harus diperhatikan apakah penyelenggaraannya diambil dari pihak luar seperti lembaga konsultan atau universitas-universitas, ataukah oleh pihak dalam, yakni oleh perusahaan sendiri.

Off-the-Job Training meliputi berbagai teknik, seperti pelajaran-pelajaran di ruang kelas, film-film, demonstrasi-demonstrasi, studi kasus dan latihan-latihan simulasi, serta instruksi-intruksi terprogram lainnya.

- *Seminar or Conference*

Pendekatan seminar atau konferensi sangat cocok dalam mentransfer informasi-informasi yang spesifik, yakni peraturan-peraturan, prosedur, atau metode.

- *Videos*

Penggunaan film merupakan teknik pelatihan yang sangat berguna. Baik dibeli dari distributor-distributor maupun diproduksi sendiri oleh organisasi perusahaan, pengguna video dapat menyediakan informasi dan memperagakan keterampilan-keterampilan secara eksplisit yang tidak mudah dengan menggunakan teknik-teknik lainnya.

- *Simulation Exercises*

Latihan-latihan simulasi adalah aktivitas pelatihan yang menempatkan peserta pada lingkungan buatan yang merupakan imitasi atau gambaran

dari kondisi lingkungan kerja yang sebenarnya. Yang termasuk dalam aktivitas-aktivitas simulasi diantaranya adalah latihan-latihan kasus, latihan-latihan pengalaman, *complex computer based training (CBT)*, dan *vestibule training*.

- *Programed Instruction*

Teknik instruksi terprogram bisa dalam bentuk test-test terprogram, manual ataupun *video displays*. Materi-materi *Programmed Instruction* dipelajari dengan sangat terorganisir, dengan langkah-langkah pengulangan yang sangat logis guna membuat individu meresponnya secara langsung.

3) Fase Evaluasi (*The Assessment Phase*)

Langkah terakhir dalam melaksanakan program pelatihan adalah untuk mengevaluasi sukses tidaknya program pelatihan yang sudah diadakan program pelatihan yang sudah diadakan. Pada fase inilah, keefektifan dari penyelenggaraan program pelatihan diukur.

Menurut *Michael Harris* (2000:361), terdapat 4 dasar untuk mengukur keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan, yaitu:

1. Reaksi Peserta (*Trainee Reactions*)

Merupakan tanggapan peserta akan pelaksanaan pelatihan saat mengikutinya, seperti tanggapannya akan instruktur dan materi pelatihan yang diberikan.

2. Hasil Pembelajaran (*Amount of Learning*)

Yakni terkait dengan kompetensi, yakni pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh peserta dari program pelatihan. Hasil pembelajaran diukur dalam konteks program pelatihan dan belum dalam pekerjaan.

3. Perubahan Perilaku (*Behavior Change*)

Merupakan tingkat seberapa jauh perilaku peserta pada pekerjaan dipengaruhi oleh program pelatihan yang diikuti dan apakah pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh peserta pelatihan dipergunakan dalam melakukan pekerjaannya.

4. Hasil nyata (*Concrete Result*)

Merupakan hasil konkrit akan perbaikan hasil-hasil pekerjaan dari para karyawan yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan, seperti peningkatan produksi, menurunkan tingkat kesalahan dalam bekerja dan tujuan dari program pelatihan lainnya.

2.2.5 Pelatih atau Instruktur

Menurut Moekijat (1993) ada beberapa poin yang harus diperhatikan jika akan mengadakan program pelatihan, sebagai berikut:

1. Pelatih

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan para karyawan .pelatihan (trainer) memberikan peran penting . terhadap

kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan . pelatihan yang akan melaksanakan pengembangan (development = training education) adalah pelatih internal , eksternal, serta gabungan internal dan eksternal .

a. Pelatihan internal

Pelatihan internal adalah seseorang atau suatu tim pelatihan yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan .setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatihan internal bagi karyawan bawahnya dengan memberikan petunjuk – petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan , cara menggunakan alat – alat , mesin- mesin dan yang lainnya. pelatihan internal hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.

b. Pelatihan eksternal

Pelatihan eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta memberikan pengembangan kepada tugas para karyawan , baik pelatihannya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga – lembaga pendidikan atau pelatihan

c. Pelatihan gabungan internal dan eksternal

Pelatihan gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan .cara ini paling baik karena dasar teoretis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan yang lebih mantap . pengembangan yang

ditangani tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatihan akan saling mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan

2. Syarat – Syarat Pelatihan

Pelatihan instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut :

a. Teaching Skill (kecakapan untuk mendidik dan mengajar).

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan , membimbing , memberikan petunjuk , dan mentransferkan pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat , membina, dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan kepada dirinya .

b. Communication Skill (kecakapan berkomunikasi).

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi , baik lisan maupun tulisan secara efektif . jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata – katanya mudah dipahami peserta pengembangan.

c. Personality Authority (berkepribadian baik).

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan .dia harus berperilaku baik , sifat dan dikepribadinya disenangi , kemampuan dan kecakapan diakui.

d. Social Skill (mempunyai kemahiran / kemampuan dalam bidang sosial).

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang social agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan .ia

harus suka menolong objektif , dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

e. Technical Competent (berkemampuan teknis).

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis , kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil keputusan.

f. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berperasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah , mempunyai sifat kebapakan , keterbukaan tidak pendendam , serta memberikan nilai yang objektif.

2.3 PRESTASI KERJA

2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja

Untuk melihat efektivitas penyelenggaraan pelatihan perlu dilaksanakan penilaian terhadap sikap dan keterampilan para pegawai, baik sebelum maupun sesudah mengikuti program pelatihan.

Untuk melakukan penilaian terhadap perubahan sikap dan keterampilan para pegawai tersebut, diperlukan penilaian prestasi kerja. *Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue* (1997: 210) mengemukakan bahwa tujuan utama dari pelatihan tiada lain adalah untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Jhon Bernardin dan Joyce Russell (1993:379) merumuskan definisi prestasi kerja sebagai berikut:

“Prestasi kerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas pekerjaan tertentu selama periode tertentu.”

Sementara menurut *Milkovich dan Boudreau* (1997:100) merumuskan prestasi kerja sebagai berikut:

“Prestasi kerja karyawan adalah suatu proses sejauhmana karyawan dapat menyelesaikan persyaratan-persyarat kerjanya.”

Berdasarkan definisi-definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil pencapaian yang dilakukan oleh karyawan dalam pencapaian tugas-tugas kerjanya, baik segi ukuran kuantitas maupun kualitas.

Bernardin dan Russel (dalam Martoyo, 2000) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut.

1. Quality (Kualitas)

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Quantity (Kuantitas)

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Timeliness (Jangka Waktu)

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. Cost Effective (Efektivitas Biaya)

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. Need for Supervisor (Tingkat Supervisi)

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Interpersonal Import (Efek hubungan intrapersonal)

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

2.3.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Henry Simamora (1997:424-432) mengemukakan adanya pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar evaluasi regular terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- Telaah Gaji, keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya.
- Kesempatan Promosi, keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan.

2. Tujuan Pengembangan

Informasi yang dihasilkan penilaian prestasi kerja digunakan untuk mngembangkan pribadi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- Mengukuhkan dan menopang prestasi kerja

Umpan balik prestasi kerja merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hamper semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- Meningkatkan prestasi kerja

Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja dimasa yang akan datang.

- Menentukan tujuan-tujuan progresi karir

Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.3.3 Faktor-faktor Penilaian Prestasi Kerja

Hendry Simamora (1997:418) mengemukakan tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan dalam prestasi kerja, yaitu:

- 1) Tingkat disiplin karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang diajarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan dan lama waktu kerja.
- 2) Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan baik dari sisi kualitas maupun kuantitas kerja yang harus dicapai oleh seorang pegawai.
- 3) Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektifitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerjasama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

Sedangkan *William B Werther, Jr dan Keith Davis* (1996:345) menyatakan agar hasil penilaian prestasi kerja lebih dipercaya dan objektif, perlu dirumuskan batasan atau faktor-faktor penilai prestasi kerja sebagai berikut:

- 1) *Performance*, Keberhasilan atau pencapaian tugas dalam jabatan.

- 2) *Competency*, Kemahiran atau penguasaan pekerjaan sesuai tuntutan jabatan.
- 3) *Job Behavior*, Kesiediaan untuk menghasilkan perilaku atau mentalitas yang mendukung peningkatan prestasi kerja.
- 4) *Potency*, kemampuan pribadi yang dapat dikembangkan.

2.3.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Gerry Desler (1997) mengemukakan bahwa metode penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan cara:

1. Skala Penilaian Grafik

Skala yang mendaftarkan ciri-ciri (seperti mutu dan kehandalan) serta kisaran nilai kerja (dari yang memuaskan sampai tidak) untuk masing-masing ciri. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

2. Metode Peringkat Alternasi

Membuat peringkat karyawan dari paling baik sampai paling jelek berdasarkan ciri-ciri tertentu.

3. Metode Perbandingan Berpasangan

Memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan dari yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjuka mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.

4. Metode Distribusi Paksa

Sama dengan pemeringkatan pada sebuah kurva. Presentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan kedalam berbagai kategori kinerja.

5. Metode Insiden Kritis

Membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dari kerja seorang karyawan dan meminjamnya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Formulir Naratif

Menampilkan rencana perbaikan kinerja yang dipergunakan oleh perusahaan multinasional untuk mengevaluasi kemajuan dan perkembangan dari karyawan eksemnya.

7. Skala Penilaian Berjangkaran Perilaku

Bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang jelek.

8. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran

Meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

2.3.5 Masalah Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja sering menghadapi berbagai masalah yang akan sangat mempengaruhi kualitas penilaian. Masalah yang bersumber dari kesalahan yang bersifat manusiawi, antara lain:

1. Halo Effect

Penilaian yang subjective diberikan pada pegawai, baik yang bersifat negative maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.

2. Leniency

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari seharusnya.

3. Stickness

Penilaian kinerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.

4. Central Tendency

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata.

5. Personal

Penilaian kinerja memberikan nilai yang baik kepada senior, lebih tua saja yang berasal dari suku bangsa yang sama.

2.3.6 Syarat-Syarat Penilaian Prestasi Kerja

Agar pelaksanaan penilaian prestasi kerja mendapat hasil sesuai dengan sasaran yang diharapkan, diperlukan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh sistem penilaian prestasi kerja. Persyaratan tersebut antara lain:

1. Relvance

Sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan langsung dengan pekerjaan/jabatan tertentu.

2. Acceptable

Sistem penilaian prestasi kerja harus diterima dan dimengerti dengan baik oleh penilai maupun karyawan yang dinilai.

3. Reliabilitas

Sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya serta memiliki alat ukur yang handal, konsisten dan stabil.

4. Sensitive

Sistem penilaian prestasi kerja harus memiliki kepekaan untuk membedakan antara karyawan yang efektif dengan yang tidak.

5. Practices

Sistem penilaian prestasi kerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, tidak berbelit-belit secara administrasi maupun interpretasi, serta tidak memerlukan biaya yang relative besar.

2.3.7 Penggunaan Penilaian Prestasi Kerja

William B. Werther, Jr dan Keith Davis (1996:342) mengemukakan penggunaan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja

Umpan balik prestasi kerja akan mendorong para karyawan, manajer dan bagian personalia untuk mengambil langkah-langkah guna meningkatkan prestasi kerja.

2. Penentu kompensasi

Hasil evaluasi prestasi kerja dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penentu kenaikan gaji dan penetapan bonus yang berbasis merit.

3. Keputusan pencapaian

Promosi, pemindahan dan demosi umumnya ditentukan berdasarkan prestasi kerja. Promosi juga merupakan ganjaran hasil prestasi kerja.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi prestasi kerja dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang diperlukan.

5. Pengembangan dan perencanaan karir

Umpan balik prestasi kerja merupakan pedoman dalam menentukan keputusan karir sesuai dengan hasil perencanaan karir.

6. Evaluasi proses penyusunan karyawan karir (staffing)

Akan memperlihatkan kekuatan dan kelemahan prosedur penyusunan karyawan.

7. Analisis ketidakakuratan informasi personalia

Prestasi kerja yang rendah menunjukkan kemungkinan terjadinya kesalahan pada informasi analisis pekerjaan, perencanaan personalia atau hal lain dalam sistem informasi manajemen personalia yang menyebabkan kesalahan dalam mengambil keputusan perekrutan atau pelatihan.

8. Analisis kesalahan perencanaan pekerjaan

Prestasi kerja yang rendah menunjukkan kemungkinan terjadinya kesalahan pada perencanaan pekerjaan.

9. Kesempatan yang sama

Penilaian prestasi kerja yang akurat menghindarkan kesalahan pengambilan keputusan personalia terhadap hal-hal diskriminatif.

10. Tantangan eksternal

Prestasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau masalah pribadi lainnya.

11. Umpan balik bgi fungsi sumber daya manusia

Prestasi kerja dalam suatu organisasi menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

2.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

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

Pelatihan bukanlah tujuan, melainkan suatu alat dari manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yang mana merupakan usaha dan tanggung jawab pimpinan tertinggi terhadap karyawan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya pelatihan akan dapat menimbulkan perubahan kebiasaan bekerja, perubahan sikap dan tingkah laku (*Attitude*), keterampilan (*Skill*) serta pengetahuan karyawan (*Knowledge*) yang akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja.

Perubahan sikap (*Attitude*) dapat dilihat dengan kemampuan para peserta dalam menerima dan memperhatikan materi pelatihan, kemampuan para peserta dalam menanggapi materi pelatihan, dan kemampuan para peserta dalam menilai isi pelatihan yang diberikan. Hal ini untuk melihat seberapa jauh perubahan sikap terjadi setelah karyawan mengikuti program pelatihan budaya perusahaan.

Perubahan keterampilan (*Skill*) yang dapat dilihat dengan kemampuan para peserta dalam menerapkan hasil pelatihan dengan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja. Untuk mengetahui sejauh mana perubahan keterampilan yang terjadi sebagai dampak dari keberhasilan program pelatihan

Perubahan pengetahuan (*Knowledge*) yang dapat dilihat dengan kemampuan para peserta pelatihan dalam mengingat atau menghafal segala pengetahuan yang diajarkan di dalam pelatihan, kemampuan para peserta pelatihan dalam memahami materi pelatihan dan kemampuan para peserta pelatihan dalam memahami materi yang diberikan dalam pelatihan.

Dengan menimbulkan perubahan pada diri karyawan maka akan berdampak pada kualitas (*Quality*) kerja karyawan dapat dilihat dengan kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil kerja, kuantitas (*Quantity*) kerja karyawan dapat dilihat dengan banyaknya jenis pekerjaan dan jumlah pesanan yang dapat diproduksi, jangka waktu (*Timeliness*) kerja karyawan yang dapat dilihat dengan kecepatan dalam bekerja dan memaksimalkan waktu yang diberikan, efektifitas biaya (*Cost Effective*) kerja karyawan yang dapat dilihat dengan memaksimalkan biaya dan menekan kerugian, tingkat supervise (*Need for Supervisor*) kerja karyawan yang dapat dilihat dengan memaksimalkan karyawan tanpa bantuan atasan dan kemandirian dalam bekerja dan efek hubungan intrapersonal (*Interpersonal Import*) yang dapat dilihat dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja dan tingkat pemeliharaan hubungan kerja atasan dan bawahan.

Apabila perubahan karyawan setelah mengikuti pelatihan akan berdampak pada cara bekerja karyawan maka akan menimbulkan peningkatan prestasi kerja, yang dapat diukur dengan penilaian prestasi kerja, data penilaian akan digunakan oleh pihak manajemen untuk pengambilan keputusan terkait masalah penempatan (promosi, transfer, pemecatan), kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta research and evaluation. Penilaian prestasi kerja diukur dengan kerja karyawan yang akan diukur setelah melakukan pelatihan, karena dengan meningkatnya prestasi kerja akan menguntungkan bagi perusahaan, organisasi dan karyawan itu sendiri.

Pelatihan tersebut harus dilakukan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini. Pelatihan merupakan proses tirabal balik yang bersifat membantu dan mereka yang dilatih harus aktif demi keberhasilan pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai.