

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

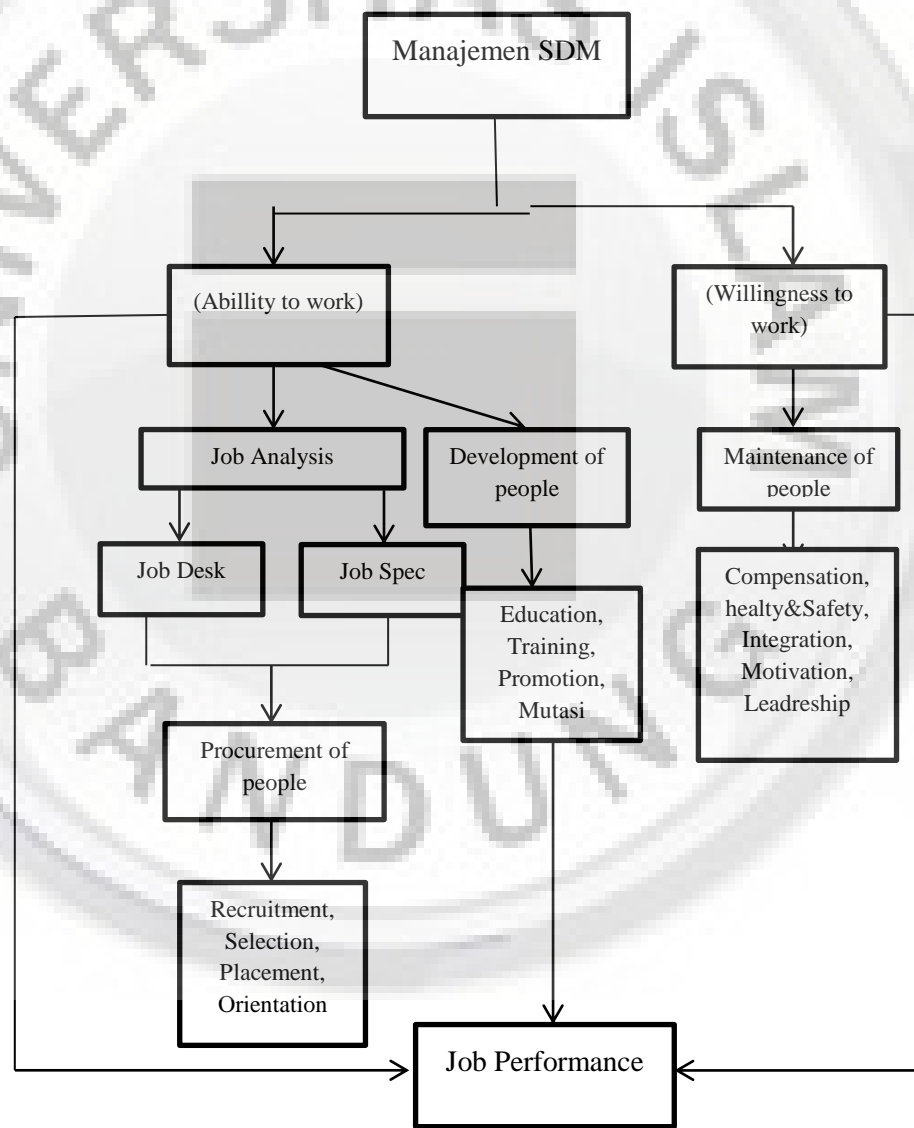
Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang ada di dalam suatu organisasi karena berperan penting dalam suatu organisasi untuk penggerak semua aktivitas jalannya suatu perusahaan. Maka dari itu perannya sangat penting dan harus dikelola dengan baik oleh organisasi agar dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu mencapai keberhasilan individu, organisasi, dan masyarakat secara efektif dan efisien. Untuk mewujudkannya maka pengelolaan Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting dan mengelola Sumber Daya Manusia melalui Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Edwin B. flippo (Masud,1996:5) :

*“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, orgnisasi dan masyarakat. Seperti yang tergambar pada bagan berikut:



Hasibuan(2012:10) mengungkapkan bahwa : Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan,karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan definisi para ahli diatas tersebut maka penulis bisa menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur dan mempelajari bagaimana caranya merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi individu dalam melakukan kegiatan organisasi, sehingga dapat memperoleh Sumber Daya Manusia yang dapat mewujudkan tujuan individu, organisasi serta masyarakat secara efektif dan efisien.

## **2.1.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wether dan Davis (Marihot,2002:3) :

*“ The purpose of human reseource management is to improve the productive contribution of people so the organization in an ethically and socially responsible way”.*

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah diungkapkan menurut pendapat ahli diatas adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif dari seseorang kepada organisasinya dengan cara yang etis dan bertanggung jawab social.

Sementara menurut Notoatmodjo (2012:86) mengungkapkan bahwa :” Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang diungkapkan para ahli diatas pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kontribusi berupa produktivitas atau kinerja dari Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo (Masud,1996:5-7) yaitu terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasional.

### **1. Fungsi-fungsi Manajemen**

#### *a. Perencanaan (Planning)*

Penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu.

#### *b. Pengorganisasian (Organizing)*

Kegiatan untuk merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia, dan faktor-faktor fisik.

#### *c. Pengarahan (directing)*

Kegiatan pemberian perintah dalam menyuruh orang untuk bersedia bekerja secara efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengawasan ( *Controlling* )

Fungsi majerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

**2. Fungsi Operasional**

a. Pengadaan tenaga kerja ( *Procurement* )

Fungsi operasional yang pertama dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusa yang dibutuhkan melalui perekrutan, seleksi, dan penempatan.

b. Pengembangan ( *Development* )

Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Ini akan sangat penting untuk meng-*upgrade* keterampilan dan pengetahui seiring mengikuti jaman yang akan berakibat pada perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin sulitt.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia (karyawan) untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat, dan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah usaha untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas pegawai agar mau bekerja hingga akhir masa kerjanya.

f. Pemisahan (*Separation*)

Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Pemutusan hubungan kerja ini dapat terjadi seperti pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar (*out-placement*) dan pemecatan.

Bedasarkan pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan sumber daya manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi karena manusia

menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin tercapai tanpa peran aktif dari karyawannya meskipun teknologi canggih dan kelengkapan alat-alat yang dimiliki tidak akan ada artinya bagi perusahaan jika peran sumber daya manusia tidak diikutsertakan karena manusia yang menjalankan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang yang khusus mempelajari tentang hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memfokuskan pembahasan kepada pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia memandang bahwa unsur manusia merupakan sumber daya yang paling potensial untuk dikembangkan dan perannya sangat menentukan keberhasilan dan kegiatan suatu organisasi, oleh karena itu setiap organisasi harus berusaha meningkatkan segala fasilitas yang mendukung aktivitas para pekerjaannya, sehingga umpan balik yang di dapatkan oleh organisasi adalah peningkatan kinerja sumber daya manusia sehingga akan meningkatkan prestasi kerja manusia itu sendiri.

### **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**

Dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa tidak ada organisasi yang bergerak dalam keadaan terisolasi. Artinya tidak ada organisasi yang boleh mengambil sikap tidak peduli terhadap apa yang terjadi dalam lingkungan dimana ia bergerak. Salah satu konsekuensi logis dari kenyataan demikian ialah bahwa manajemen sumber daya manusia pun harus sangat peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi sekitar organisasi karena perubahan yang terjadi itu akan menimbulkan berbagai jenis

tantangan yang harus dihadapi dan diatasi dengan baik. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya untuk dapat bekerja dengan baik, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dituntut memiliki karyawan yang menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap yang baik, sehingga diharapkan karyawan tersebut dapat bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tuntutan yang ditetapkan. Salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan adalah dengan melaksanakan program pelatihan agar dapat menghadapi berbagai jenis tantangan dimasa yang akan datang.

Adanya kesenjangan unsur-unsur yang dimiliki karyawan dengan unsur-unsur yang dikehendaki perusahaan menyebabkan perlunya perusahaan menjembatani kesenjangan tersebut. Melalui pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat ditingkatkan.

Berikut ini ada pengertian pelatihan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Andrew E. Sikula (1981:227) :

*“ Training is short-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose.”*

Pelatihan menurut pendapat di atas adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non

majerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.

Raymond dan Noe (2005:3) menjelaskan definisi pelatihan :

*“ Training refers to a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job related competencies. These competencies include knowledge, skills, or behavior that are critical for successful job performance.*

Menurut ahli di atas pelatihan adalah usaha yang direncanakan perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran dari kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan atau perilaku-perilaku untuk keberhasilan kinerja karyawan.

Bernadin dan Russel (1998:172) menjelaskan pelatihan :

*“Training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or one related to it. This usually means changes in specific knowledges, skills, attitudes, or behavior. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified needs.”*

Pelatihan menurut pendapat di atas dapat di definisikan sebagai upaya organisasi untuk mengembangkan kinerja pegawai yang berkaitan pada pelaksanaan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berarti merubah pengetahuan yang spesifik, keahlian, sikap atau perilaku. Agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus

menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang untuk menanggapi dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan organisasi.

Edwin B. Flippo (Hasibuan;2012:70) mengungkapkan bahwa :

*“Training is the act of increasing the knowledge a skill of an employee for doing particular job.”*

Pelatihan menurut ahli diatas adalah merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang terprosedur secara sistematis dan terorganisir yang diselenggarakan oleh organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan (skills), pengetahuan (knowledge) serta memperbaiki sikap atau perilaku karyawan yang berkaitan dengan aktivitas karyawan. Dengan diadakan suatu pelatihan yang telah difasilitasi oleh organisasi diharapkan dapat merubah kemampuan, pengetahuan serta sikap atau perilaku karyawan dan mengasah kemampuan karyawan yang berhubungan dengan kegiatan pekerjaan karyawan tersebut. Hasil dari menyelenggarakan program pelatihan secara efektif akan menghasilkan prestasi kerja yang terus meningkat yang akan berdampak kepada pencapaian tujuan organisasi secara optimal, maka dari itu pelatihan perlu dilakukan karena untuk meng-*upgrade* karyawan menjadi karyawan yang lebih berkualitas yang akan menghadapi berbagai rintangan kegiatan di dalam dan luar organisasi dan pelatihan harus dijadikan

kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang untuk menanggapi dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan organisasi.

### 2.2.2 Tujuan Pelatihan

Suatu perusahaan apapun bentuknya berupaya untuk terus berdiri, berkembang, dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Dalam melakukan pelatihan, perusahaan terlebih dahulu harus mempunyai tujuan yang jelas mengapa diadakan program pelatihan serta tujuan dari pelatihan ini harus kongkrit dan dapat diukur. Karena suatu program pelatihan yang dilaksanakan harus diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi 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.

Menurut Wexley dan Latham dalam Marwansyah dan Mukaram (2003:64), tujuan diselenggarakannya pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kesadaran diri individu
2. Meningkatkan keterampilan dalam satu bidang atau lebih
3. meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan

Sedangkan Menurut Beach (1980:359), yaitu :

1. *Reduce learning time to teach acceptable performance*, maksudnya dengan adanya pelatihan maka jangka waktu yang digunakan karyawan untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat, karyawan akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
2. *Improve performance on present job*, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi.
3. *Attitude formation*, pelatihan diharapkan dapat membentuk sikap dan tingkah laku para karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dititikberatkan pada peningkatan partisipan dari para karyawan, kerjasama antar karyawan dan loyalitas terhadap perusahaan.
4. *Aid in solving operation problem*, pelatihan membantu memecahkan masalah-masalah operasional perusahaan sehari-hari seperti mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi absen, mengurangi labor turnover dan lain-lain.
5. *Fill manpower needs*, pelatihan tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi jangka panjang yaitu mempersiapkan karyawan memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

6. *Benefits to employee themselves*, dengan pelatihan diharapkan para karyawan akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan.

Moekijat (1993:38) mengungkapkan tujuan umum pelatihan adalah :

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

Noe (2003:4) mengemukakan : “ *The goal of training is for employees to master knowledge, skill, and behavior emphasized in training programs and to apply them to their day-to day activities.*”

Menurut pendapat tersebut bahwa tujuan pelatihan adalah menekankan para karyawan agar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang di dapat dalam program pelatihan dan menggunakannya dalam aktivitas sehari-hari. Berdasarkan pendapat ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan Tujuan diadakan atau diselenggarakan pelatihan oleh setiap perusahaan atau organisasi adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap terhadap karyawan yang bermanfaat bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-harinya dikarenakan perusahaan yang menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Pengembangan pelatihan ini

dilakukan baik bertujuan karir dan non karir bagi karyawan baru atau lama melalui pelatihan dan pendidikan. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi atau jabatan sebelumnya. Manfaat diadakan pelatihan karyawan bila dimanfaatkan dengan baik akan dapat membangkitkan motivasi kerja dan memberikan kepuasan kerja dikalangan karyawan yang pada akhirnya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### **2.2.3 Manfaat Pelatihan**

Manfaat pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004:231) adalah sebagai berikut :

#### **1. Manfaat untuk karyawan**

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif.
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variable pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu dan mendorong mencapai pengembang diri dan rasa percaya diri.
- d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan kerja, frustasi dan konflik.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- f. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.



- 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 profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- d. Membantu untuk menciptakan *image* perusahaan yang baik.
- e. Membantu mengembangkan perusahaan.
- f. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- g. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- h. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.

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.

Jadi pengertian, tujuan 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.

#### **2.2.4 Indikator Kebutuhan Pelatihan**

Dalam perusahaan kebutuhan akan pelatihan dapat diketahui dari berbagai indikator. Menurut Wahyudi (1996:142), indikator kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut.

1. Adanya peningkatan dalam absensi dan *labour turnover*
2. Tingkat kecelakaan kerja yang tinggi/meningkat
3. Banyak terjadi keluhan karyawan (*grievances&complain*)
4. Terjadinya kemacetan produksi (*production bottleneck*)

5. Tingkat yang tinggi (banyak bahan yang terbuang, produk cacat, dan sisa produk yang banyak)
6. Penggunaan tenaga ahli/staf yang tidak efisien
7. Supervise yang tidak efektif

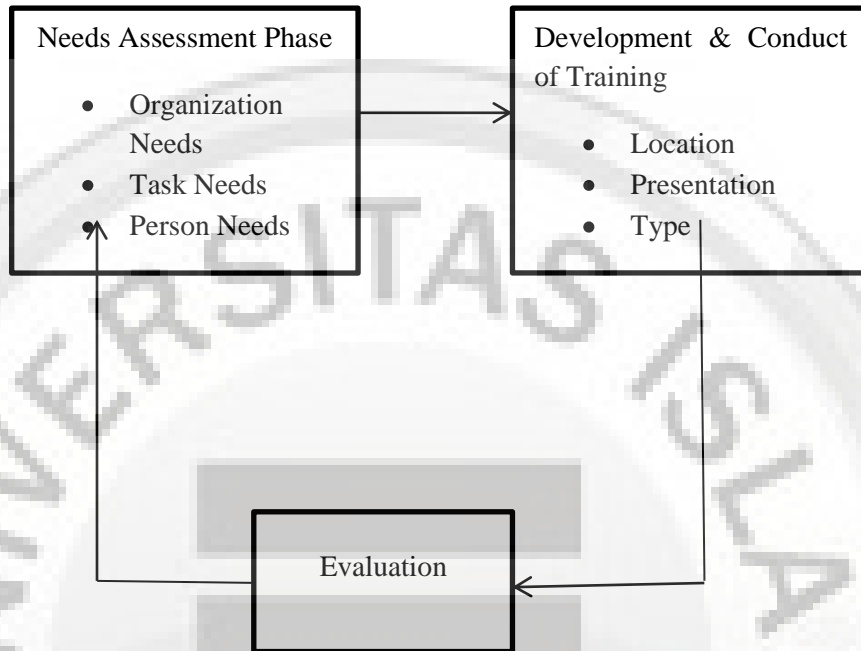
### **2.2.5 Tahap – Tahap Pelatihan**

*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.



**Gambar 2.1 The Training Process**

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 se jelas-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 koondisi 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 ter-program bisa dalam bentuk test-test ter-program, 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 Assement 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.

### **2.2.6 Materi Pelatihan**

Materi merupakan salah satu komponen yang sangat berhubungan terhadap keberhasilan suatu pelatihan yang dilaksanakan perusahaan, karena apabila materi yang disampaikan kurang sesuai atau menyimpang serta tidak sistematis untuk

mendukung sasaran yang akan dicapai, maka akan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan tersebut. Oleh karena itu materi yang disampaikan harus disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai dan hendaknya diberikan secara sistematis serta berdasarkan tahapan-tahapan sehingga peserta dapat mudah menangkap materi yang diberikan oleh pelatih atau instruktur. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Syadam (2000:102), yaitu “ Materi yang diberikan selama pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai sehingga terdapat arah yang jelas pada pelaksanaannya” . Materi pelatihan yang akan diberikan kepada peserta pelatihan harus ditetapkan secara sistematis. Jumlah jam pertemuan, metode jelas sehingga tujuan dari pelaksanaan pelatihan tersebut dapat tercapai (Hasibuan,2003:75).

### **2.2.7 Charateristic of Instructors (Karakteristik Instruktur)**

Dalam memberikan pelatihan kepada para karyawan, pelatih atau instruktur berperan penting dalam kemajuan para karyawan yang akan dikembangkan. Agar program pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat terselenggara secara efektif dan efisien, maka perlu adanya instruktur yang tepat. Menurut Bohlander dan snell (2004:242), pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut :

1. *Knowledge of subject*, karyawan berhadap pelatih untuk mengetahui pekerjaan atau pelajaran mereka secara menyeluruh.

2. *Adaptability*, beberapa orang dapat belajar lebih cepat atau lebih lambat dari yang lain, dan instruksi pelatih harus dicocokkan dengan kemampuan belajar peserta pelatihan.
3. *Sincerity* , pelatih perlu bersabar dan menunjukkan kebijaksanaan dalam menangani peserta pelatihan.
4. *Sense of humor*, belajar bisa menyenangkan, sangat sering materi pelatihan dapat dibuat dengan cerita atau anekdot.
5. *Interest*, pelatih yang baik memiliki minat dalam subjek yang mereka ajarkan.
6. *Clear instruction*, pelatihan dapat dilakukan lebih cepat ketika pelatih memberikan instruksi yang jelas.
7. *Individual assistance*, ketika pelatihan lebih dari satu karyawan, pelatih yang sukses selalu memberikan bantuan individu.
8. *Enthusiasm*, peserta cenderung menikmati dan antusias mengikuti pelatihan karena kepribadian yang bersemangat dari seorang pelatih.

Sedangkan menurut Hasibuan(2003:74), pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

1. *Teaching skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta.

2. *Communication skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

3. *Personal authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan, dimana ia harus berperilaku baik, sifat, dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

4. *Social skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang social agar terjalin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta. Ia harus suka menolong, objektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

5. *Technical competent*

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

6. *Stabilitas emosi*

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

### **2.2.8 Fasilitas Pelatihan**

Dalam menyelenggarakan pelatihan, terdapat beberapa hal penting yang harus mendapat perhatian dari perusahaan terutama yang berhubungan dengan fasilitas pelatihan. Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan dan pengembangan seperti ruangan/gedung, alat tulis

kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan dan sebagainya, hendaknya dipersiapkan dengan teliti. Pengadaan fasilitas ini tampaknya sangat mempengaruhi keberhasilan suatu program pelatihan (Wahyudi,1996:138).

Menurut Hasibuan(2003:76), fasilitas pelatihan yang dibutuhkan berupa :

- a. Sarana yaitu : *Whiteboard, infocus, OhP*, buku-buku agenda bagi peserta pelatihan dan alat-alat tulis.
- b. Prasarana yaitu : tempat pelatihan hendaknya strategis, tenang, nyaman, dan tidak mengganggu lingkungan dan mesin-mesin yang digunakan dalam pelatihan sama jenisnya dengan mesin yang digunakan dalam bekerja pada perusahaan.

### **2.2.9 Peserta Pelatihan**

Menurut Hasibuan (2003:72), peserta yang akan mengikuti pelatihan dari suatu perusahaan adalah pegawai baru dan pegawai lama, baik tenaga operasional maupun pegawai majerial. Sedangkan menurut Wahyudi (1996:138), agar program pelatihan dapat mencapai sasaran , hendaklah para pesertanya dipilih yang benar-benar siap latih, artinya peserta yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan serta para peerta harus mempunyai kualifikasi tertentu, misalnya : tingkat pengetahuan/pendidikan yang dimiliki, penguasaan materi, mempunyai motivasi yang tinggi, kecakapan, serta keaktifan peserta pelatihan.

### **2.2.10 Pelaksanaan Pelatihan**

Menurut Wahyudi (1996:138), pada langkah ini harus selalu dijaga agar pelaksanaan pelatihan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan pelatihan, harus di dasarkan pada petunjuk-petunjuk sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaanya lebih cepat dan lebih baik dari sebelumnya (syadam,2000:54).

## **2.3 Prestasi Kerja**

### **2.3.1 Definisi Prestasi Kerja**

Setiap perusahaan tentunya sangat mengharapkan untuk seluruh karyawannya memiliki prestasi kerja yang baik. Prestasi kerja karyawan akan sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan sebagai upaya dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan atau ditargetkan. Pencapaian tujuan perusahaan akan menjadi kurang efektif, apabila banyak dari karyawan yang tidak berprestasi, dan akan menimbulkan pemborosan bagi perusahaan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada sedikitnya dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta ditetapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikianlah dua kepentingan dapat dipenuhi, oleh karena itu penilaian prestasi kerja karyawan harus benar-benar diperhatikan. Prestasi kerja memiliki pengertian yang beragam. Adapun pendapat beberapa ahli yang menjelaskan Prestasi Kerja, sebagai berikut :

Menurut Robert L. Mathis-John. H.Jackson (2002:78):

“ Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak di lakukan pegawai. Prestasi kerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kemampuan, jangka waktu output,kehadiran di tempat kerja dan sikap”

*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 sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan persyarat-persyarat kerjanya.”

Beberapa definisi diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja/prestasi seorang karyawan yang dilakukan atau tidak dilakukannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang mana memberi kontribusi kepada organisasi seperti kemampuan,kuantitas,jangka waktu dan kehadiran serta sikap ditempat kerja.

### **2.3.2 Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**



Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2004:67), yang merumuskan bahwa :

- $Human\ Performance = Ability + Motivation$
- $Motivation = Ability + Situation$
- $Ability = Knowledge + Skill$

a. Faktor kemampuan

Menurut Mangkunegara (2004:67), kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge+skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ = 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja, yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Clelland dalam Mangkunegara (2004:68), pegawai akan mampu mencapai prestasi kerja maksimal jika ia memiliki motivasi berprestasi.

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan/tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan predikat tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri karyawan sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian prestasi kerja lebih mudah.

#### **2.3.4 Ukuran dan Standar Prestasi Kerja**

Menurut Edwin B. Flippo (2000:250), ukuran dan standar prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Mutu Kerja

Mutu kerja dapat diukur berdasarkan ketepatan waktu seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya, tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, tingkat ketelitian seseorang dalam menghasilkan hasil kerja yang baik meliputi ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapihan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas dapat diukur melalui tingkat kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seseorang pegawai. Dan kecepatan seseorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, meliputi keluaran tugas-tugas reguler dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau mendesak.

c. Ketangguhan

Ketangguhan dapat diukur melalui tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang perintahkan atasannya. Tingkat kebiasaan pegawai dalam menjaga keselamatan dirinya dalam bekerja dan tingkat inisiatif pegawai dalam menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi pekerjaannya serta tingkat kehadiran pegawai dalam bekerja, meliputi mengikuti perintah, tingkat keselamatan, yang baik, inisiatif, ketepatan waktu dan kehadiran.

d. Sikap

Sikap pegawai dapat diukur melalui pandangannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan tingkat kemampuan pegawai dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dalam tim kerja juga menjalin kerja sama yang baik, meliputi pandangan dan perilaku terhadap perubahan pekerjaan dan teman kerja termasuk kerja sama.

#### **2.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam lingkungan perusahaan agar menjadi karyawan yang berkualitas. Pelatihan wajib diikuti oleh karyawan baik yang baru ataupun yang sudah lama bekerja karena karyawan harus meng-*update* segala kemampuannya akibat adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah dan adanya perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya.

Pelatihan bukanlah tujuan, melainkan suatu alat yang menjadi program dari manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan dan jika karyawan sudah bekerja di

dalam suatu perusahaan maka tanggung jawab pimpinan perusahaan untuk mengelolanya menjadi karyawan yang lebih kompeten dan berkualitas. 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 (Mutu kerja) karyawan yang dapat dilihat dengan ketepatan waktu seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, kemampuan dan ketelitian, (kuantitas

kerja) karyawan dapat dilihat dengan banyaknya jenis pekerjaan dan target yang dapat dicapai, (ketangguhan) dapat dilihat dari menghasilkan ide-ide baru, tingkat kehadiran pegawai dalam bekerja dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diperintahkan,(sikap) dapat dilihat dari karyawan dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerjanya juga menjalin kerja sama dan pandangan yang dibebankan kepadanya.

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 atau organisasi dan karyawan itu sendiri.

Pelatihan tersebut harus dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus agar karyawan dapat menyesuaikan dengan perubahan zaman. Pelatihan merupakan proses pengembangan yang diperuntukan kepada karyawan yang berada dalam suatu organisasi atau perusahaan dimana ia bekerja dalam membantu meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan guna mempersiapkan diri dalam menghadapi geretakan dimasa yang akan datang dan mereka yang dilatih harus aktif demi keberhasilan pelatihan tersebut agar tujuan perusahaan tercapai.