

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan asset terpenting untuk suatu organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu dalam terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin tercapai tanpa peran aktif karyawan, bagaimanapun canggihnya alat alat yang dimiliki tidak ada artinya bagi organisasi jika peranan aktif sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik.

Adapun pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut Edwin B. Flippo (1988:5) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan, pemutusan hubungan kerja dengan Sumber Daya Manusia untuk mencapai sasaran perusahaan, organisasi dan masyarakat”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2001:10) “Manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu khusus yang mempelajari bagaimana merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengawasi individu yang

dipergunakan dalam menjalankan aktivitas organisasi, sehingga dapat tercipta Sumber Daya Manusia yang dapat mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo pada tahun 1981 (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011:30-33) mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operatif.

1. Fungsi Manajemen

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan berarti proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan serta penentuan program personalia (pegawai) yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan maksimal, yaitu dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan (*directing*)

Setelah pengorganisasian dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka selanjutnya adalah memberikan pengarahan. Pengarahan merupakan

kegiatan menyuruh orang untuk bekerja secara efektif agar bisa membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian ini dilakukan setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengarahan dilakukan. Pengendalian disini berarti mengamati, mengendalikan dan mengawasi berjalannya proses pencapaian sasaran dari perusahaan agar sesuai dengan rencana.

2. Fungsi-fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)

Fungsi operasional pertama dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi serta melakukan penempatan sumber daya manusia dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan yang dimiliki karyawan melalui pelatihan agar memberikan kinerja yang maksimal. Ini merupakan suatu kegiatan yang amat penting dan akan terus tumbuh karena perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas seluruh usaha yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Oleh karena itu fungsi ini merupakan fungsi yang sangat penting bagi karyawan itu sendiri.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi merupakan usaha untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan agar tercapai kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

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

f. Pemisahan (*separation*)

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

Sumber Daya Manusia dipandang sebagai asset terpenting dalam suatu organisasi yang perlu diperhatikan penanganannya. Dengan adanya fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia dapat dikatakan bahwa pelaksanaan fungsi tersebut diarahkan pada optimalisasi untuk kedua belah pihak, dimana tercipta kerja sama dalam kondisi yang dapat mendorong setiap karyawan untuk

memberikan kinerja yang optimal untuk organisasi, oleh karena itu setiap organisasi harus berusaha meningkatkan segala fasilitas yang mendukung aktivitas para pekerjanya.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Setiap organisasi pada dasarnya menginginkan setiap karyawannya memberikan kinerja yang maksimal dalam menjalankan pekerjaannya agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mewujudkan hal tersebut maka pelaksanaan pelatihan pada karyawan merupakan suatu hal yang penting yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi.

Adapun pengertian pelatihan menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Wilson (2012:202): “Pelatihan suatu proses memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif”.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009:301): “Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang menadapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional”.

Menurut Bernardin dan Russell (1998:172):

“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, skill, attitudes or behaviors. To be effective, training should involve a learning experience, be plnned organizational activity, and be designed in response to identified needs”.

Pelatihan menurut pendapat tersebut dapat didefinisikan sebagai upaya organisasi untuk mengembangkan kinerja pegawai yang berkaitan pelaksanaan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berarti merubah pengetahuan yang spesifik, keahlian, sikap atau perilaku. Agar pelatihan menjadi efektif maka didalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang untuk menanggapi dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan orgnisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses memperbaiki keterampilan karyawan dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara mengembangkan kinerja pegawai yang berkaitan dengan pekerjaannya, dengan diselenggarakannya pelatihan diharapkan dapat merubah pengetahuan yang spesifik, keahlian yang meningkat, sikap atau perilaku yang lebih baik yang berhubungan dengan pekerjaan seorang pegawai. Hasil pelatihan yang efektif akan mencapai pada sasaran peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu kegiatan pelatihan penting dan harus dijadikan kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang untuk menanggapi dan mengidentifikasikan keburuhan-kebutuhan organisasi.

2.2.2 Tujuan Pelatihan

Secara umum tujuan suatu program pelatihan yang dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi serta untuk menjembatani

kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai dan disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan organisasi.

Moekijat (1991:38) menjelaskan 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 dan
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan manajemen (pimpinan)

Menurut Anwar Prabu (2001:45) tujuan pelatihan diantaranya:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan Sumber Daya Manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Meningkatkan keusangan (*obsolescence*)
9. Meningkatkan perkembangan pegawai

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

(Tujuan pelatihan adalah menekankan para karyawan agar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang didapat dalam program pelatihan dan menggunakannya dalam aktivitas sehari-hari).

2.2.3 Manfaat Pelatihan

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

1. Manfaat untuk karyawan

- a) Membantu karyawan untuk 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 di laksanakan.
- c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- f) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- g) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- h) Meningkatkan kepuasan kerja.

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 meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
- e. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, Sumber Daya Manusia, dan administrasi.
- f. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan.
- g. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
- h. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
- i. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

2.2.4 Indikator Kebutuhan Pelatihan

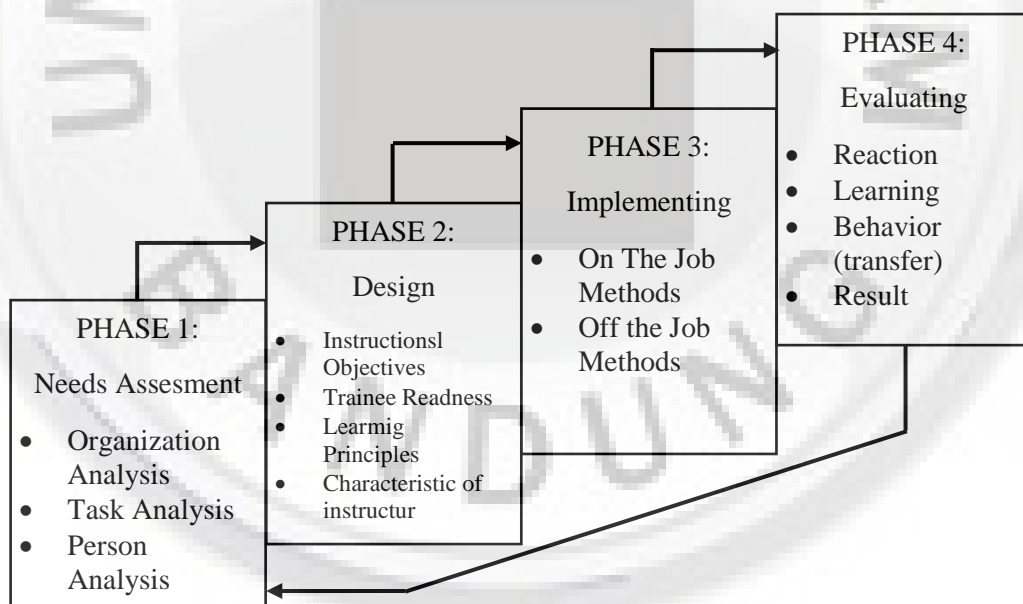
Dalam perusahaan kebutuhan akan pelatihan diketahui dari berbagai indikator. Menurut Wahyudi (1996:142), indikator-indikator kebutuhan pelatihan sebagai berikut:

- a. Adanya peningkatan dalam absensi dan *labour turnover*
- b. Tingkat kecelakaan kerja yang tinggi atau meningkat
- c. Banyak terjadi keluhan karyawan (*Grievances&complain*)
- d. Terjadinya kemacetan produksi (*Prodection bottleneck*)
- e. Banyaknya tingkat bahan yang terbuang, prodek cacat, dan sisa produk yang banyak
- f. Penggunaan tenaga ahli/staf yang tidak efisien

g. Supervise yang tidak efektif

2.2.5 Sistem Model Pelatihan

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan sistem model pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Menurut Bohlander dan Snell (2004:204) ada empat langkah dalam proses system model pelatihan, yaitu: (1) *Neds Assesment* (2) *Program Design* (3) *Implementation*, dan (4) *Evaluation*. Adapun proses untuk perancangan program pelatihan yang di sajikan pada gambar 2.1 berikut:

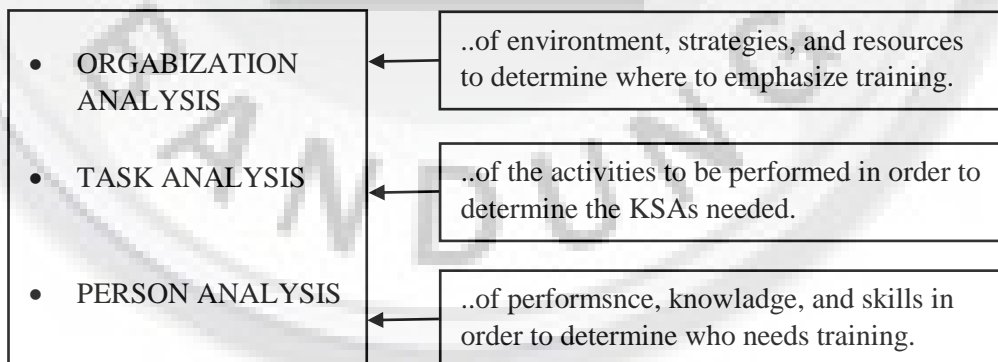


**Gambar 2.1 Sistem Model of Training
Bohlander and Snell (2004:235)**

1. *Needs Assessment (Penilaian Kebutuhan Pelatihan)*

Telah disampaikan sebelumnya, pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Secara umum penilaian kebutuhan pelatihan merupakan suatu proses pengumpulan data dalam rangka mengidentifikasi bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada didalam organisasi yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan agar kinerja dan produktivitas karyawan meningkat.

Menurut Bohlander and Snell (2004:235): Untuk memastikan bahwa pelatihan dapat tepat waktu dan terfokus pada isu-isu prioritas, manajer harus mendekati penilaian kebutuhan secara sistematis dengan memanfaatkan tiga jenis analisis yang ditunjukkan pada gambar 2.2: *Organization Analysis*, *task Analysis*, dan *Person Analysis*.



Gambar 2.2 *Needs Assessment for Training*

Bohlander and Snell (2004:236)

a) **Organization Analysis (Analisis Organisasi)**

Langkah pertama dalam penilaian kebutuhan pelatihan adalah mengidentifikasi kekuatan yang dapat mempengaruhi kebutuhan pelatihan. Analisis organisasi adalah pemeriksaan lingkungan, strategi, dan sumber daya organisasi untuk menentukan dimana penekanan pelatihan harus ditempatkan. Analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan. Disini penting dilakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan. Sebagai contoh, rendahnya kualitas produk yang dihasilkan karyawan yang diakibatkan kurang terampilnya karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan demikian, dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

b) **Task Analysis (Analisis Tugas)**

Langkah kedua dalam penilaian kebutuhan pelatihan adalah analisis tugas. Analisis tugas dilakukan dengan meninjau deskripsi dan spesifikasi pekerjaan untuk mengidentifikasi kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu dan pemenuhan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan pelatihan. Langkah pertama dalam analisis tugas adalah untuk membuat daftar semua tugas yang termasuk dalam pekerjaan. Langkah kedua adalah daftar langkah-langkah yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas masing-masing. Setelah pekerjaan dipahami secara menyeluruh, jenis keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk kinerja dapat didefinisikan, jenis-jenis keterampilan

kinerja dan pengetahuan yang diperlukan peserta pelatihan dapat ditentukan dengan mengamati keterampilan kerja dengan meninjau deskripsi pekerjaan karyawan. Informasi ini membantu pelatih memilih isi program dan memilih metode pelatihan yang paling efektif.

c) ***Person Analysis (Analisis Individu)***

Langkah ketiga dalam mendiagnosa kebutuhan pelatihan adalah analisis individu. Analisis individu adalah penentuan individu tertentu yang membutuhkan pelatihan. Dalam hal ini, analisis individu penting karena beberapa alasan. Pertama analisis menyeluruh membantu organisasi menghindari kesalahan dalam mengirimkan karyawan ke dalam pelatihan. Selain itu analisis individu membantu manajer menentukan calon peserta pelatihan yang dapat mereka lakukan ketika mengikuti pelatihan, sehingga program dapat dirancang untuk menekankan pada kemampuan-kemampuan yang kurang dari karyawan. Pendekatan paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja.

2. ***Desaigning The Training Program (Mendisain Program pelatihan)***

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan berdasarkan analisis yang dilakukan, jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan para anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah mendisain program pelatihan. Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan. Pembelajaran merupakan suatu konsep yang perlu

dipahami jika bekerja dalam sebuah organisasi. Dikatakan demikian, karena pembelajaran adalah suatu proses psikologi yang tidak sepenuhnya dipahami oleh para praktisi. Dalam merancang pelatihan, terdapat faktor penting yang perlu diperhatikan, antara lain, kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatihan, dan materi pelatihan. Keberhasilan program pelatihan bergantung pada pengambilan informasi yang telah diperoleh dari analisis kebutuhan dan menggunakannya untuk merancang program pelatihan. Desain pelatihan harus fokus pada empat isu-isu terkait:

(a) *instructional Objectives*, (b) *Trainee Readness and Motivation*, (c) *Principles of Training*, dan (d) *Characteristics of Instructors*.

a) ***Instructional Objectives (Tujuan Instruksional)***

Tujuan instruksional merupakan hasil apa yang diinginkan dari suatu program pelatihan. Sebagai hasil dari penilaian kebutuhan pelatihan, manajer akan memiliki gambaran yang lebih jelas dari kebutuhan pelatihan. Berdasarkan informasi ini, mereka dapat lebih formal menyatakan hasil yang diinginkan dari pelatihan melalui tujuan instruksional secara tertulis. Secara umum, tujuan instruksional menggambarkan keterampilan serta pengetahuan yang akan diperoleh dan sikap yang akan dirubah dari suatu pelatihan.

b) ***Trainee Readness and Motivation (kesiapan dan Motivasi Peserta Pelatihan)***

Dua prasyarat untuk mempengaruhi keberhasilan belajar bagi mereka yang menerima pelatihan yaitu kesiapan dan motivasi. Kesiapan *Trainee* (peserta pelatihan) mengacu pada kedua faktor yaitu kematangan dan pengalaman

berdasarkan latar belakang peserta pelatihan. Calon peserta harus diseleksi untuk menentukan bahwa mereka memiliki latar belakang pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyerap apa yang akan disajikan kepada mereka.

Persyarat lain untuk belajar adalah motivasi peserta pelatihan. Untuk menimbulkan belajar yang optimal, peserta pelatihan harus menyadari kebutuhan untuk pengetahuan atau keterampilan baru, dan mereka harus mempertahankan keinginan untuk belajar selama pelatihan berlangsung.

Kemampuan pelatih sangat besar pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan pelatihan. Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar peserta pelatihan dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan. Berbagai metode yang tepat dapat dipilih untuk memudahkan pemahaman materi yang disampaikan. Kesalahan dalam memilih metode yang digunakan akan membingungkan para peserta latihan. Pelatih harus dibekali dengan pengetahuan yang sesuai dengan materi pelatihan.

c) ***Principles of Learning (Prinsip-Prinsip Pembelajaran)***

Suatu pelatihan harus membangun jembatan antara karyawan dan organisasi. Salah satu langkah penting dalam transisi ini adalah memberikan pertimbangan penuh terhadap prinsip-prinsip psikologis pembelajaran, yaitu karakteristik program pelatihan yang membantu karyawan memahami materi baru, material, dan transfer kembali kepekerjaan. Karena keberhasilan atau kegagalan program pelatihan sering berkaitan dengan prinsip-prinsip tertentu dari pembelajaran, manajer serta karyawan harus memahami bahwa metode pelatihan yang berbeda atau teknik bervariasi, dan sejauh mana mereka memanfaatkan prinsip-prinsip ini.



Program pelatihan cenderung akan lebih efektif jika mereka menggabungkan prinsip-prinsip pembelajaran seperti yang dijelaskan pada gambar 2.3 dibawah ini:

**Gambar 2.3 Principle of Learning
(Bohlander dan Snell 2004:242)**

- *Goal Setting*

Nilai penetapan tujuan ialah untuk memfokuskan dan memotivasi perilaku yang luas kedalam pelatihan. Yaitu ketikan pelatih meluangkan waktu untuk menjelaskan tujuan dan sasaran untuk peserta pelatih atau ketika peserta pelatihan didorong untuk menetapkan tujuan pada tingkat minat mereka, pemahaman, dan usaha diarahkan pelatihan yang cenderung meningkat.

- *Meaningfulness of presentation*

Salah satu prinsip belajar adalah bahwa materi yang dipelajari harus disajikan dengan cara sebermakna mungkin. Cukup sederhana, peserta pelatihan lebih mampu mempelajari informasi baru (dari pelatih) jika mereka dapat menghubungkannya dengan hal-hal yang sudah akrab bagi mereka.

- *Modeling*

Modeling memiliki arti penting dari pelatihan. Modeling dapat mengambil banyak bentuk. Misalnya, demonstrasi, rekaman video sering membantu peserta pelatihan, bahkan gambar bisa memberikan pesan visual. Intinya adalah bahwa pemodelan menunjukkan perilaku atau metode yang diinginkan untuk dipelajari peserta pelatih.

- *Individual Difference*

Program pelatihan harus mencoba untuk menjelaskan dan mengakomodasi perbedaan-perbedaan individual dalam rangka memfasilitasi gaya dan tingkat pembelajaran setiap orang

- *Active Practice and Repetition*

Praktik aktif dan pengulangan disini berarti semua hal yang dilakukan sehari-hari sudah menjadi bagian dari kemampuan kita. Peserta pelatihan seharusnya diberikan kesempatan yang sering untuk melatih pekerjaannya dengan cara dimana mereka bisa bekerja secara maksimal. Seseorang yang sedang diajarkan bagaimana cara mengoperasikan sebuah mesin maka harus diberikan kesempatan terlebih dahulu pelatihannya. Manajer yang sedang diajarkan bagaimana melatih maka harus diberikan pelatihannya terlebih dahulu.

- *Whole Versus Part Learning*

Peserta pelatihan harus diberi kesempatan sesering mungkin untuk berlatih sendiri pada pekerjaan mereka sehingga akhirnya dapat lebih mampu melakukan pekerjaan tersebut.

- *Missed versus Distributed Learning*

Faktor lain yang menentukan efektivitas pelatihan adalah jumlah waktu yang dihabiskan untuk berlatih dalam satu sesi. Telah ditemukan dalam banyak kasus bahwa jarak pelatihan akan menghasilkan pembelajaran yang lebih cepat dan lebih lama.

- *Feedback and Reinforcement*

Berapa umpan balik berasal dari pemantauan diri, sedangkan umpan balik lainnya berasal dari pelatih, sesama trainer dan sejenisnya. Selama pelatihan karyawan berlangsung, umpan balik memiliki dua tujuan terkait: (1) pengetahuan tentang hasil pelatihan, dan (2) Motivasi. Aspek informasi umpan balik membantu orang fokus pada apa yang mereka lakukan benar dan apa yang mereka lakukan salah.

d) *Characteristi of Instruktur*

Dalam memberikan pelatihan kepada karyawan, instruktur atau pelatih berperan penting dalam keberhasilan pelatihan dan kemajuan para karyawan yang akan dikembangkan. Agar program pelatihan yang diberikan kepada karyawan terselenggara secara efektif dan efisien, maka perlu adanya instruktur yang tepat.

Instruktur atau pelatih yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

1. *Knowledge of subject*, pelatih mengetahui dan menguasai pekerjaan atau pelajaran mereka secara menyeluruh.
2. *Adaptability*, beberapa orang dapat 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 dalam 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.

3. *Implamenting The Program Training* (Mendesain Program Pelatihan)

Meskipun pentingnya penilaian kebutuhan, tujuan instruksional, prinsip-prinsip pembelajaran, metode pembelajaran dalam melaksanakan program pelatihan juga merupakan suatu hal yang sangat penting. Pertimbangan utama dalam memilih berbagai metode pelatihan adalah menentukan mana yang sesuai untuk pemenuhan persyaratan yang harus dipelajari.

a) Metode Pelatihan untuk Karyawan Non manajerial

- *On The Job Training*

Sejauh ini, metode yang paling umum digunakan untuk pelatihan karyawan non-manajerial adalah pelatihan On the Job (OJT). OJT memiliki keuntungan

memberikan pengalaman langsung dan kesempatan bagi pelatih / manajer untuk membangun hubungan baik dengan karyawan. Metode On the Job Training (OJT) diberikan kepada karyawan dengan memberikan pengalaman dengan instruksi langsung dari atasan mereka.

- ***Apprenticeship Training***

Apprenticeship Training merupakan metode pelatihan dimana seorang pekerja diberikan instruksi dan pengalaman menyeluruh, baik didalam maupun diluar pekerjaan, dalam aspek praktis dan teoritis dari pekerjaan. Perpanjangan Apprenticeship adalah pelatihan magang.

- ***Cooperative Training***

Program pelatihan yang menggabungkan pengalaman pelatihan on the job dengan kelas pendidikan formal.

- ***Interenship Program***

Program pelatihan disponsori bersama oleh perguruan tinggi, Universitas, dan Organisasi lain yang menawarkan siswa kesempatan untuk mendapatkan pengalaman kehidupan nyata sementara memungkinkan mereka untuk mengetahui bagaimana mereka akan tampil di organisasi kerja.

- ***Computer Basic Training and E-Learning***

Pelatihan berbasis computer (CBT) mencakup dua tehnik yang berbeda: intstruksi dengan bantuan computer dan instruksi dikelola computer. Sebuah instruksi di bantu computer (CAI) sistem ini memberikan materi pelatihan langsung melalui terminal computer dalam format interaktif, computer memungkinkan untuk memberikan praktek, pemecahan masalahn, simulasi, bentuk game instruksi dan

bentuk-bentuk yang sangat canggih. Sebuah instruksi yang dikelola computer (CMI) system biasanya digunakan dalam hubungannya dengan CAI, sehingga memberikan cara yang efisien untuk mengelola fungsi pelatihan. CMI menggunakan computer untuk menghasilkan dan skor test untuk menentukan tingkat kemahiraman trainee. System CMI juga dapat melacak kinerja trainee dan mengarahkan mereka ke materi study yang tepat untuk memenuhi kebutuhan spesifik mereka.

b) Metode Pelatihan untuk Pengembangan Manajemen

- *On the Job experiences*

On The Job Experience adalah beberapa tehnik yang paling kuat dan umum digunakan untuk melatih para manajer. Namun, seperti pelatih On the Job bagi karyawan non-manajerial dapat menjadi masalah jika tidak direncanakan dengan baik, pengembangan on the job manajemen harus terorganisasi dengan baik, diawasi, dan menantang untuk para peserta.

- *Seminars and Conferences*

Dalam pengembangan manajemen, seminar dan konferensi dapat digunakan untuk mengkomunikasikan ide-ide, kebijakan, atau prosedur, tetapi juga baik untuk meningkatkan poin perdebatan atau mendiskusikan masalah. Dalam hal ini, seminar dan konferensi yang sering digunakan ketika perubahan sikap adalah tujuannya.

- *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.

- *Case Study*

Studi kasus adalah sebuah metode yang sangat berguna digunakan dalam situasi pembelajaran dikelas

- *Management Games*

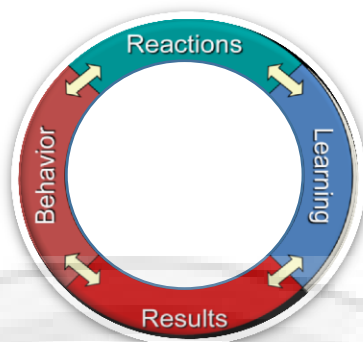
Melalui manajemen games dimana peserta pelatihan dihadapkan dengan tugas untuk membuat serangkaian keputusan yang mempengaruhi organisasi.

- *Behavior Modeling*

Sebuah pendekatan yang menunjukkan perilaku yang diinginkan dan memberikan kesempatan untuk berlatih dan bermain peran perilaku.

4. *Evaluating The Training Program (Evaluasi Program Pelatihan)*

Pelatihan, seperti fungsi HRM lainnya, pelaksanaan pelatihan harus dievaluasi untuk menentukan efektifitasnya. Berbagai metode tersedia untuk menilai sejauh mana program pelatihan meningkatkan pembelajaran, mempengaruhi perilaku pada pekerjaan, dan berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi. Gambar 2.4 menunjukkan bahwa empat kriteria dasar yang tersedia untuk mengevaluasi pelatihan: (1) *Reaction* (reaksi), (2) *Learning* (pembelajaran), (3) *Behavior* (perilaku), dan (4) *Result* (hasil).



Gambar 2.4 *Criteria for Evaluating Program*
Bohlander and Snell (2004:263)

Beberapa kriteria evaluasi ini lebih mudah untuk mengukur daripada yang lain, masing-masing kriteria evaluasi merupakan hal yang penting dalam menyediakan informasi yang berbeda tentang keberhasilan program pelatihan. Kombinasi dari kriteria ini dapat memberikan gambaran keberhasilan dari program pelatihan dalam rangka membantu manajer memutuskan mana bidang yang bermasalah, apa yang harus berubah tentang program pelatihan, dan apakah akan melanjutkan program pelatihan. Adapun evaluasi program model pelatihan yang terdiri dari empat bagian, yaitu:

- **Reaction (reaksi)**

Reaksi adalah evaluasi untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan suatu pelatihan. Reaksi peserta pelatihan dapat diukur dengan keinginan dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan. Misalkan, para karyawan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan tentang bagaimana melakukan pekerjaannya, kemudian akan dilakukan survey dengan meminta mereka untuk menilai pelatihan, gaya pelatih, dan cara kerja manfaat dari pelatihan tersebut. Bagaimana pelatihan tersebut mempengaruhi cara kerja mereka, apakah ada perbedaan dari sebelum melakukan pelatihan. Bila tidak ada perbedaan sebelum

atau setelah dilakukan pelatihan, maka perlu dilakukan peninjauan ulang atas metode dan instrument yang digunakan dalam pelatihan tersebut.

- ***Learning (pembelajaran)***

Pembelajaran adalah evaluasi untuk mengukur tingkat tambahan pengetahuan, keterampilan maupun perubahan sikap peserta setelah mengikuti pelatihan. Untuk mengetahui keberhasilan pelatihan disini, biasanya dilakukan ujian materi pelatihan yang dilaksanakan sebelum dan setelah pelatihan. Hasil ujian bisa beragam nilai, untuk mengukurnya ditentukan standar nilai keberhasilan, jika hasilnya dibawah standar kelulusan menunjukkan ada masalah dalam pembelajaran, maka ada umpan balik dari pelatihan tersebut. Beberapa hal dapat diduga perlu diperbaiki, materi yang disampaikan tidak sesuai dengan kemampuan peserta pelatihan, metode dan instrument-instrumennya kurang tepat, atau bisa saja kurangnya kemampuan pelatih.

- ***Behavior (perilaku)***

Perilaku disini adalah evaluasi untuk mengetahui tingkat perubahan perilaku kerja peserta pelatihan setelah kembali ke lingkungan kerjanya. Hal ini ditinjau dari 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.

- ***Result (hasil)***

Hasil disini adalah evaluasi untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan terhadap tingkat produktivitas organisasi. Hasil-hasil pelatihan dapat diketahui melalui cara membandingkan sebelum dan sesudah dilakukan

pelatihan. Hasil-hasil pelatihan dapat berupa meningkatnya dan menurunnya produktivitas, tingkat absensi dll.

2.3 Kinerja

2.3.1 pengertian Kinerja

Pencapaian tujuan organisasi tidak akan lebih efektif apabila karyawannya tidak memiliki kinerja yang optimal, hal ini akan merugikan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu kinerja karyawan harus benar benar di perhatikan demi berjalannya tujuan organisasi.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:135): “kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:378): “kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi”.

Mangkunegara (2002:194):”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat di simpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas, dengan berbagai kemungkinan seperti seberapa besar mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, standar kerja, target, atau kinerja yang

telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:113), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu :

1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut

Kemampuan individual pegawai ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat kemampuan individual adalah bahan mentah yang dimiliki seorang pegawai seperti pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai akan memiliki kinerja yang baik adalah jika pegawai tersebut memiliki kemampuan individual yang cukup.

2) Tingkat usaha yang dicurahkan

Usaha dari pegawai bagi organisasi adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, walaupun karyawan memiliki kemampuan individual untuk mengerjakan pekerjaan, tetapi tidak akan bekerja tanpa tingkat pencurahan usaha yang rendah.

3) Dukungan organisasi

Dalam dukungan organisasional artinya fasilitas apa yang organisasi sediakan bagi pegawai dapat berupa pelatihan, pengembangan, peralatan teknologi, dan manajemen.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2002:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor “Kemampuan (*ability*). Dan faktor motivasi (*motivation*)”

1. Faktor Kemampuan

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

2. Faktor Motivasi

Motivasi tumbuh dari sikap (*attitude*) seorang pegawai yang menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja yang maksimal. Seorang pegawai harus memiliki sikap mental yang siap secara psikologi (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja aman dan nyaman sesama karyawan.

Perusahaan dalam hal ini akan berbeda –beda dalam memandang faktor-faktor kinerja karyawan, tapi pada dasarnya mereka sama bersandarkan pada teori-teori atau pendapat para ahli, walaupun dari teori ini ada yang menggunakannya atau sebaliknya.

2.3.3 Penilaian Kinerja

Keberhasilan suatu sistem dalam mencapai peningkatan kinerja pegawai, selain tergantung pada objektivitas penilai serta validitas dan realibilitas metode yang digunakan, juga akan dipengaruhi oleh kriteria-kriteria kinerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja akan meningkat apabila penilaian didasarkan pada kriteria yang tepat bagi suatu pekerjaan tertentu.

Lloyd (2000:275) menyatakan bahwa:

”Penilaian kinerja adalah proses menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan bagaimana dia atau dia melakukan pada pekerjaan dan, idealnya, membangun rencana perbaikan. Ketika dilakukan dengan baik, penilaian kinerja tidak hanya membiarkan karyawan tahu seberapa baik mereka melakukan tetapi juga mempengaruhi tingkat masa depan mereka dari usaha dan arah tugas. Upaya harus diklarifikasi melalui pembentukan rencana untuk perbaikan”.

Griffin (2003:254) mengungkapkan bahwa:

“Bagian terpenting dalam manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*): evaluasi yang dilakukan secara spesifik dan formal untuk menentukan tingkat keefektifan pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan. Proses penilaian itu penting karena proses itu menjadi pembanding dalam menilai secara lebih baik proses-proses rekrutmen dan seleksi: Penilaian kinerja membantu para manajer menilai apakah mereka telah merekrut dan memilih karyawan terbaik. Penilaian itu juga menyumbang pada pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi yang efektif”.

Menurut Wahyudi (2002:101) secara umum penilaian kinerja dapat diartikan “sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang

kinerja atau jabatan (Job Performance) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Dari hasil penelitian kinerja dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen dan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya seperti:

1. Untuk mengukur kinerja, yakni sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.
2. Mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan.
3. Untuk mengumpulkan data yang akan digunakan dalam rangka memperbaiki atau mengembangkan kecakapan tenaga kerja, di samping untuk melakukan pengecekan secara periodik.
4. Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam program mutasi personal.
5. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menetapkan pemberian insentif.

2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2006: 313) membedakan tujuan penilaian kinerja karyawan menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yang bertujuan untuk :
 - a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
 - b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.

- c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat agar sistem penilaian ini dapat membantu, yakni:
 - a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
 - b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
 - c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan.
 - d. Merupakan instrumen bagi karyawan untuk mengevaluasi diri serta mengembangkan diri dalam perencanaan karir.
 - e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi.
 - f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

Penilaian kinerja karyawan sangat penting bagi Manajer SDM di dalam menilai karyawannya. Kinerja karyawan yang baik membantu keefektifan dan keefisienan kerja karyawan di dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.3.5 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut **Cascio (2003: 336)** Kriteria sistem pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*)

Relevan mempunyai makna 1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam formulir penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*)

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Reliabilitas (*reliability*)

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*)

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe Et Al (2003: 332), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.
2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai

sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja

Berdasarkan uraian diatas mengenai kriteria pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja merupakan sebuah hal yang positif untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja yang baik.

2.3.6 Pengukuran Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:78) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. **Kualitas.** Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang harus mereka dikerjakan. Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
2. **Kuantitas.** Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
3. **Pelaksanaan tugas.** Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat sesuai dengan waktu pelaksanaan tugas yang telah ditentukan.
4. **Tanggung Jawab.** Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Tanggung jawab dapat dilihat dari tingkat kehadiran atau absensi

karawan tersebut, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif dalam menjalankan tugas tanpa menunggu perintah.

Menurut Mathis & Jackson (2009:378) indikator - indikator dari kinerja antara lain:

1. Kuantitas dari hasil

Kuantitas dari hasil yaitu menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas tersebut

2. Kualitas dari hasil

Kualitas dari hasil yaitu menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian, dan kerapihan dari hasil kerja yang dilakukan.

3. Ketepatan waktu dari hasil

Ketepatan waktu dari hasil yaitu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang telah ditetapkan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Kehadiran

Kehadiran yaitu absensi atau kehadiran selama hadir di tempat kerja

5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama yaitu kesediaan untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas dengan rekan kerja yang lainnya.

Secara khusus penulis merumuskan ukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini, hal tersebut dilakukan karena untuk dapat mencakup penilaian kinerja pegawai secara singkat dan menyeluruh. Penulis merumuskan dimensi

yang dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2009:378) Kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, kemampuan bekerja sama. Dan merumuskan indikator-indikator kinerja pegawai berdasarkan praktik kerja.

2.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dengan dilaksanakannya pelatihan diharapkan para karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien, terutama dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi didalam organisasi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Oleh karena itulah perusahaan yang ingin berkembang, maka pelatihan untuk para karyawannya haruslah mendapatkan perhatian yang besar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk menambah pengetahuan, mengembangkan keterampilan dan mengubah sikap karyawan menjadi lebih baik.

Hasil pelatihan yang efektif akan mencapai sasaran pada peningkatan pengetahuan karyawan sehingga dapat menumbuhkan pengetahuan dan kreatifitas yang lebih luas khususnya di bidang pekerjaannya, selain pengetahuan karyawan mengalami peningkatan maka akan diikuti dengan peningkatan keterampilan, dimana didalam pelatihannya keterampilan atau kemampuan karyawan akan di asah dan dikembangkan sehingga para karyawan akan lebih terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan maka diharapkan akan di ikuti pula dengan perbaikan sikap ataupun

perilaku karyawan, sehingga karyawan akan lebih disiplin, lebih berkualitas, dan bisa lebih berpartisipasi dalam organisasinya.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas bahwa pelaksanaan pelatihan harus dievaluasi untuk menentukan efektifitasnya. Berbagai metode tersedia untuk menilai sejauh mana program pelatihan meningkatkan pebelajaran, mempengaruhi perilaku pada pekerjaan, dan berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi. Menurut Bohlander dan Snell (2004:263) menunjukkan bahwa ada empat kriteria dasar yang tersedia untuk mengevaluasi pelatihan: (1) *Reaction* (reaksi), (2) *Learning* (pembelajaran), (3) *Behavior* (perilaku), dan (4) *result* (hasil).

Hasil pelatihan yang efektif akan mencapai pada sasaran reaksi para peserta terhadap pelatihan yang disampaikan, yang dapat dilihat dari tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan disini para peserta akan diminta untuk menilai pelatihan, gaya pelatihan, dan cara kerja serta manfaat dari pelatihan tersebut, jika reaksi para peserta baik pada pelatihan yang dilaksanakan maka akan di ikuti dengan pembelajaran berupa peningkatan pengetahuan yang lebih luas dan menumbuhkan kreatifitas tentang pekerjaanya, selain pengetahuan karyawan mengalami peningkatan maka akan diikuti dengan peningkatan keahlian karyawan dalam mengoprasikan apa yang akan dikerjakan. Setelah meningkatnya pengetahuan dan keahlian dari karyawan maka diharapkan juga akan diikuti dengan perbaikan sikap atau perilaku karyawan sehingga karyawan kan lebih disiplin, tingkat kerjanya semakin tinggi, serta mampu meningkatkan partisipasi aktif dalam organisasi. Jika reaksi karyawan baik dalam mengikuti pelatihan, pembelajaran berupa pengetahuan dan keterampilan meningkat, perilaku

karyawan berubah, maka hasil setelah mengikuti pelatihan akan baik, yang dapat diketahui melalui cara membandingkan sebelum dan sesudah dilakukan pelatihan, evaluasi hasil disini adalah untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan terhadap tingkat produktifitas organisasi, hal ini dapat dilihat dari peningkatan kualitas kerja karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja yang optimal. Hasil-hasil pelatihan dapat berupa meningkatnya dan menurunnya produktifitas, prestasi dll. Ketika seorang karyawan setelah mengikuti pelatihan mendapatkan hasil yang baik dalam menjalankan tugasnya, maka kinerja pegawai akan mengalami perbaikan. Semakin baik pegawai dalam mencapai target sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, itu berarti kinerja yang diberikan pegawai semakin maksimal. Maka dari itu dapat disimpulkan pelaksanaan pelatihan dinilai mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Apabila perubahan karyawan setelah mengikuti pelatihan akan berdampak pada cara bekerja karyawan maka akan menimbulkan peningkatan kinerja, yang dapat diukur dengan penilaian kinerja karyawan.

Pelatihan harus dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus agar karyawan dapat menyesuaikan dengan perubahan zaman.

Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Barry Chusway (1997:114) yang menyatakan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut: “Pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan”.

Teori ini diperkuat oleh pernyataan Frans Leonardi (2005:2-3) sebagai kajian penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan, serta memastikan bahwa penurunan kinerja ataupun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap sikap kerja, bukan oleh alasan – alasan yang lain yang tidak bisa diselsaikan oleh pelatihan. Dengan bertambahnya pengetahuan, keahlian dan sikap karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaanya maka kinerja karyawan akan mengalami perbaikan, sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai secara efektif.

Dengan demikian jelas bahwa pelatihan memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu dengan diadakannya pelatihan diharapkan dapat menanggulangi penurunan kinerja pegawai, maka dari itu pelaksanaan pelatihan dinilai mampu untuk membekali para karyawan dalam menunjang pekerjaanya.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelatihan, terhadap kinerja karyawan, dan berdasarkan teori-teori diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini diperkuat juga oleh penelitian sebelumnya sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kumpulan Penelitian Terdahulu

Peneliti dan Judul Jurnal	Sumber Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Kesimpulan &	Perbedaan dengan peneliti skripsi
Widhayu N, Bambang S, M Soe'oad Hakam (2012) pengaruh pendidikan dan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 6 No. 2 Desember 2013	$X_1 =$ Pendidikan $X_2 =$ Pelatihan $Y =$ Kinerja	Bahwa pendidikan karyawan dan pelatihan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel $X_1 =$ Pendidikan tidak digunakan oleh peneliti.
Titin Olga Silvia (2013) mengenai pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan kabupaten dharmasraya	Jurnal Manajemen Universitas Sumatera Utara. 2012	$X_1 =$ Pelatihan $X_2 =$ Disiplin Kerja $Y =$ Kinerja	Bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan kabupaten dharmasraya, sedangkan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan kabupaten dharmasraya.	Variabel $X_2 =$ Disiplin kerja tidak digunakan oleh peneliti.
Fendy Levy Kambey, Suharnomo (2013) Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang)	JURNAL STUDI MANAJEMEN & ORGANISASI Vol. 10, No. 2, Juli, Thn. 2013, Halaman 142-151	$X_1 =$ Pelatihan dan Pengembangan $X_2 =$ Pembinaan $X_3 =$ Pemberdayaan $X_4 =$ Partisipasi $Y =$ Kinerja	Hasil menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil analisis regresi pembinaan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling	Peneliti hanya menggunakan satu variabel independen yaitu pelatihan

			besar	
Ninin Non Ayu Salmah (2012) Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu	JURNAL EKONOMI DAN INFORMASI AKUNTANSI (JENIUS) VOL. 2 NO. 3 SEPT 2012	$X_1 = \text{Pelatihan}$ $X_2 = \text{Pengembangan}$ $Y = \text{Kinerja}$	Pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan PT. Muba Electric Power.	Perbedaan pada variabel independen dan dependen yang digunakan.

Keempat jurnal diatas, mengenai pengaruh pelatihan dengan kinerja, tiga diantaranya yaitu menurut Widhayu N, Bambang S, M Soe'oad Hakam (2012), Fendy Levy Kambey, Suharnomo (2013) dan Ninin Non Ayu Salmah (2012), memiliki hasil yang sama yaitu adanya pengaruh positif antara variabel bebas terhadap variabel terikat, serta konsep teori yang digunakan juga memiliki kesamaan. Sehingga penulis mengikuti paradigma penelitian ketiga sumber tersebut, dengan pertimbangan bahwa sebagian besar struktur variabel yang disusun pada konsep ini sudah meliputi seluruh konsep variabel yang ada seperti pelatihan dan kinerja, selain itu indikator-indikator dari setiap variabel telah teruji secara statistik, baik validitas maupun reliabilitasnya. Namun tentunya terdapat beberapa modifikasi pada variabel dan indikator-indikator penelitian yang disesuaikan dengan objek penelitian.

Dilihat dari penelitian terdahulu di atas dapat dijelaskan bahwa pelatihan merupakan hal yang penting untuk terus dilakukan secara terus menerus. Sehingga dapat terselenggara pelatihan yang efektif yang akan membawa manfaat positif bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan itu sendiri. Manfaat untuk para karyawan akan menghasilkan perubahan pengetahuan yang lebih luas, mengasah kemampuan yang dimiliki dan merubah sikap menjadi lebih baik sebelumnya, sehingga karyawan dapat memberikan kinerja yang maksimal dalam memnjalnkan tugas atau pekerjaannya, yang pada akhirnya akan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.