

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi dan Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Ada beberapa definisi tentang manajemen pada umumnya, walaupun definisi itu beragam bunyinya, tetapi pada pokoknya unsur-unsur yang ada didalamnya adalah sama diantaranya adalah :

Hasibuan (2010 : 2) mengatakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. **Handoko(2009:8)** mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan **Gulick (2009 : 11)** yang dikemukakan oleh Handoko dalam bukunya Manajemen, mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Definisi di atas menjelaskan manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang-orang.

Dalam definisi ini manajemen menitik-beratkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan tersebut, maka orang-orang dalam organisasi harus jelas wewenang, tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut **Handoko (2009 : 23)** fungsi manajemen terdiri dari *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*.

1) *Planning*

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi, tujuan-tujuannya, dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2) *Organizing*

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

3) *Staffing*

Staffing adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerjanya menguntungkan dan produktif.

4) *Leading*

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan.

5) *Controlling*

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis kutip dari beberapa para ahli sebagai berikut :

Ranupanojo dan Husnan (dalam permadi 2008 : 10) mengemukakan bahwa Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Hasibuan (2007 : 10) menjelaskan 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.

Manulang (dalam Permadi 2008 : 11) mengemukakan bahwa Manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja, sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara daya guna sekaligus adanya penghairan bekerja dan para pekerja.

Sedangkan menurut Flippo yang dituangkan oleh **Hasibuan (2007 : 11)** dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, adalah:

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

Dari beberapa pengertian di atas maka Manajemen Personalia merupakan bagian dari manajemen yang menitik-beratkan kepada urusan kepegawaian atau seni mengatur dalam hal kepegawaian dengan melaksanakan proses pencapaian, pelaksanaan dan pengontrolan yang berhubungan dengan mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan memanfaatkan. Ini berarti meliputi kegiatan mulai dari penentuan, penarikan, menseleksi, menempatkan, mendidik dan melatih, memberikan balas jasa sampai kepada memotivasi para pegawai untuk mendapatkan kepuasan kerja sehingga menimbulkan semangat kerja yang tinggi terhadap para pegawai dalam pencapaian tujuan. Dalam perkataan lain

manajemen personalia menyangkut usaha penciptaan kondisi pekerjaan yang lebih baik serta hubungan kemanusiaan yang layak sehingga tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat dapat terwujud.

2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan manajemen sumberdaya manusia mengandung beberapa macam kegiatan yang harus dilaksanakan untuk memperoleh gambaran kerja tentang pembagian kerja/fungsi dan aktivitas manajemen personalia, sebagaimana pendapat beberapa para ahli, yang diantaranya :

Flippo (Dalam Permadi 2008 : 12), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Managerial Function
 - a. Planning (Perencanaan)
 - b. Organizing (Pengorganisasian)
 - c. Directing (Pengarahan)
 - d. Controlling (Pengendalian)
2. Operative Function
 - a. Procurement (pengadaan)
 - b. Development (Pengembangan)
 - c. Compensation (Pengaturan Balas Jasa)
 - d. Integration (Integrasi)
 - e. Maintenance (Pemeliharaan)
 - f. Separation (Pemberhentian)

Penerapan dari fungsi manajerial tersebut dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Planning

Untuk manajer personalia perencanaan berarti bahwa menentukan lebih dulu program personalia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Organizing

Setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan, maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya. Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh karyawan, maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Directing

Kalau kita sudah punya rencana tersebut, maka sudah selayaknya kalau fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif.

d. Controlling

Setelah fungsi-fungsi personalia dilaksanakan maka fungsi selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan, atau jika perlu menyesuaikan kembali dengan rencana yang telah dibuat.

Selanjutnya penerapan dari fungsi operatif dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Procurement

Fungsi ini bertujuan untuk memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi ini tercakup penentuan bahan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

b. Development

Setelah pegawai diperoleh, maka tugas selanjutnya adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kecakapannya melalui pendidikan dan latihan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan sebaik mungkin. Kegiatan ini menjadi penting sehubungan dengan perkembangan teknologi dan makin kompleksnya tugas manajer.

c. Compensation

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai dan layak kepada karyawan dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

d. Integration

Integrasi merupakan suatu tindakan yang menyangkut penyesuaian keinginan dari para pegawai dengan keinginan organisasi, untuk itu para manajer perlu memahami sikap dari karyawan untuk mempertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e. Maintenance

Fungsi ini bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi-kondisi yang telah ada, yang meliputi pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja serta komunikasi dengan pegawai.

f. Separation

Merupakan fungsi terakhir, jika pada fungsi operasional yang pertama, perusahaan berusaha untuk memperoleh/menarik tenaga kerja maka fungsi terakhir untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan diperlukan penyempurnaan dalam pelaksanaan tugas, apabila tindakan-tindakan lain dalam penyempurnaan tugas tidak efektif, maka pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan jalan terakhir setelah sebelumnya diberi surat peringatan terlebih dahulu, yang pada akhirnya perusahaan harus mengembalikannya lagi ke dalam kondisi yang sebaik mungkin.

2.3 Konsep Dasar Pelatihan

2.3.1 Pengertian Pelatihan

Hasibuan (2010 : 69) mengatakan bahwa Pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Bella (dalam Hasibuan 2010 : 70) mengatakan bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses meningkatkan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Menurut **Nitisemito (dalam Noviana 2007 : 7)** mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya sesuai dengan kegiatan dari perusahaan yang bersangkutan.

Gomes (dalam Noviana 2007 : 7) mengatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

2.3.2 Manfaat dan Tujuan Pelatihan

Manfaat Pelatihan

Simamora (2007 : 7) mengatakan bahwa Manfaat pelatihan :

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Tujuan Pelatihan

Menurut **Hasibuan (2010 : 70)** mengemukakan bahwa Tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

- a. Produktivitas Kerja
Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill, human skill dan managerial skill* karyawan semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja karyawan.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

2.3.3 Indikator Efektivitas Pelatihan Kerja

Metode pelatihan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode bisa dikatakan baik apabila mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Menurut **Hasibuan (2010 : 83)** mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat diukur dari metode-metode yang digunakan antara lain:

1. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti perkembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang diterapkan cukup baik. Tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik. Jadi perlu diadakan perbaikan.

2. Kedisiplinan karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

3. Absensi karyawan

Kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

4. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin

Kalau tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

5. Tingkat kecelakaan karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan ini kurang baik, jadi perlu disempurnakan.

6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu

Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya, jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

7. Tingkat kerja sama

Tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.

8. Prakarsa karyawan

Prakarsa karyawan itu harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.

9. Tingkat upah insentif karyawan

Jika tingkat upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

10. Kepemimpinan dan keputusan manajer

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang, prestasi kerja karyawan meningkat. Kalau hal-hal di atas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik. Sebaliknya, jika hal-hal di atas tidak tercapai berarti metode pelatihan kurang baik.

2.3.4 Prinsip-prinsip Pelatihan

Prinsip-prinsip program (*training*) ini di bagi menjadi 5 (lima) bagian antara lain :

1. *Participation*

Pada pelaksanaan nya pelatihan (*training*) para peserta harus terlibat aktif, karena dengan berpartisipasi para peserta akan lebih cepat mengetahui apa yang telah diberikan.

2. *Repetition*

Pada pelaksanaan pelatihan (*training*) harus selalu diadakan pengulangan-pengulangan, sebab melalui pengulangan-pengulangan itu para peserta akan lebih cepat menerima tentang apa yang telah di berikan.

3. *Relevan*

Materi pilihan yang diberikan harus saling berhubungan, sebagai contoh dimana peserta diberikan penjelasan secara umum mengenai suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal yang khusus dari pekerjaan itu.

4. *Transference*

Program pelatihan (*training*) harus sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan sebenarnya.

5. *Feed Back*

Setiap program yang dijalankan senantiasa memerlukan *feed back*, yang berguna untuk mengukur sejauh mana keberhasilan program tersebut, dengan adanya *feed back* mereka dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja

2.3.5 Teknik-Teknik Pelatihan

Menurut **Handoko (2006 : 110)** mengatakan bahwa ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen yaitu:

1. Metode praktis (*on the job training*)

Teknik-teknik "*on the job training*" merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini biasanya digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

a. Rotasi Jabatan

Memberikan pada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

b. Pelatihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang (*Apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "*offthe job training*".

d. *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Teknik ini dapat mengubah sikap peserta dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*Inter-personal skill*).

e. *Business Games*

Bussiness (management) games adalah simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan atau manajer dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

f. *Vestibule Training*

Bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus dengan mempergunakan area-area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

g. Teknik Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*).

Tujuan utama teknik-teknik presentasi atau penyajian informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan:

a. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Teknik kuliah cenderung lebih bergantung pada komunikasi, bukan *modeling*.

b. Presentasi Video

Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c. Metode Konperensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.

d. *Programed Instruction*

Metode ini menggunakan sikap pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

e. *Self Study*

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual, modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman. Teknik ini berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

2.3.6 Macam Pelatihan

Menurut **Purwono (dalam Noviana 2007 : 12)** mengemukakan bahwa macam pelatihan dapat digolongkan kedalam empat macam golongan yaitu :

1. Pendidikan dasar (*basic education*)

Merupakan pendidikan yang diisyaratkan sebelum seorang tenaga kerja masuk bekerja atau sebelum dimasukkan dalam roda personalia organisasi dari sesuatu bentuk usaha. Pendidikan ini kecuali terdiri dari pendidikan pada sekolah-sekolah umum.

2. Pendidikan formal

Biasanya dinamakan kursus aplikasi. Diadakan secara periodik diantara petugas-petugas tertentu dengan tujuan agar para tenaga kerja mendapat

tambahan dan selalu mengikuti perkembangan dari segala sesuatu dalam lingkungan pekerjaannya.

3. Pendidikan penyegar

Mempunyai tujuan menyegarkan kembali pengertian-pengertian dan pengetahuan-pengetahuan yang telah silam dan ada hubungan dan sangkut pautnya dengan pelaksanaan tugas. *Refresing course* ini dapat berupa ceramah-ceramah.

4. Latihan dalam perusahaan

Lebih dikenal dengan sebutan TWI (*Training Within Industry*). Merupakan latihan yang meliputi:

- a. Latihan instruksi kerja (*job instruction training*), yang melatih cara-cara yang tepat untuk memberikan instruksi baik bagi tenaga baru, maupun tenaga lama dalam menghadapi tugas-tugas baru.
- b. Latihan cara kerja (*job method training*), yang melatih cara-cara kerja yang tepat dan menyempurnakan cara kerja.
- c. Latihan lingkungan kerja (*job relation training*), yang melatih cara-cara hubungan kerja, antara tenaga kerja dengan pimpinan, maupun sesama tenaga kerja, sehingga terciptanya perpaduan kerja.
- d. Latihan keterampilan (*vocational training*), untuk melatih keterampilan fisik tenaga-tenaga pelaksana seperti tukang las, tukang bubut, tukang kayu, tukang batu dan sebagainya.

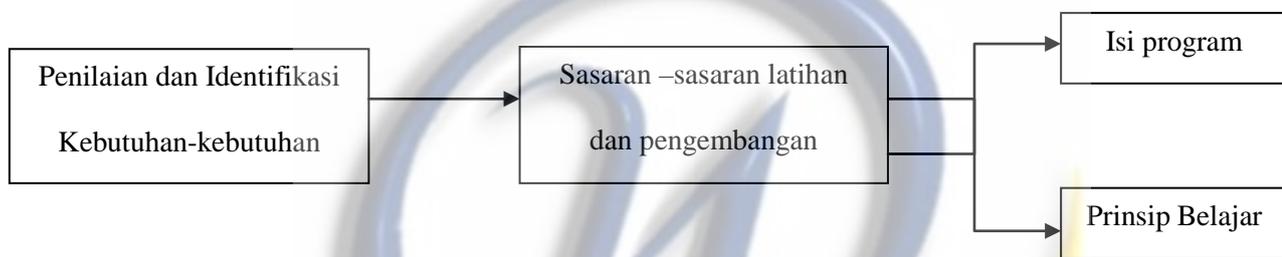
2.3.7 Tahap-tahap Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dari suatu organisasi sebagai upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang merupakan siklus yang harus terjadi terus menerus untuk itu maka kemampuan SDM atau karyawan organisasi tersebut harus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.

Sebagai bagian dari proses latihan dan pengembangan, departemen personalia dan para manajer harus menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sarana program, isi dan prinsip-prinsip belajar.

Menurut **Handoko (2006;108)** dan gambar 2.1 mengurangi langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan latihan dan pengembangan dimulai.

Langkah-langkah pendahuluan dalam program pelatihan dan pengembangan



Gambar 2.1 Langkah-langkah pendahuluan dalam program pelatihan dan pengembangan

Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan yang dan dapat diatasi melalui latihan dan pengembangan jangka panjang.

Sasaran-sasaran Latihan dan Pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar mana prestasi kerja individual dan efektifitas program dapat diukur.

Isi Program

Isi program ditentukan oleh indentifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sarana-sarana latihan program mungkin berupaya untuk mengerjakan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atas mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan upaya pelatihan dan pengembangan akan sia-sia. Untuk Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

Prinsip-prinsip Belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya dapat diukur. Bagaimanapun juga ada beberapa prinsip-prinsip belajar yang dapat digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi karyawan. Disamping itu perlu menyadari bahwa perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda dengan yang lain.

2.3.8 Evaluasi Program Pelatihan (*Training*)

Evaluasi terhadap setiap kegiatan adalah penting, karena dalam evaluasi kita berusaha menentukan nilai atau manfaat yang di peroleh melalui pelaksanaan kegiatan tersebut.

Evaluasi ini menjadi penting dalam penyenggaraan suatu program pelatihan (*training*) karena di perlukan biaya yang cukup besar. Evaluasi pengeluaran biaya ini tidak sia-sia setiap program *training* atau pelatihan harus di evaluasi.

Pada dasarnya terdapat 4 pendekatan dalam mengadakan evaluasi terhadap program pelatihan (*training*), yaitu :

1. Reaksi

Untuk mengevaluasi program pelatihan (*training*) dapat dilakukan dengan mengetahui reaksi dari para peserta terhadap program pelatihan (*training*) secara keseluruhan dalam program pelatihan (*training*), reaksi dapat di tentukan dengan meminta peserta mengisi lembar reaksi. Reaksi dapat pula dibuat oleh para pemimpin penyenggara pelatihan (*training*) atau para *staff* yang khusus ditugaskan untuk itu.

2. Pelajaran

Penilaian dapat dilakukan dengan menetapkan pengetahuan, sikap dan keahlian apa yang telah dipelajari selama program pelatihan (*training*) tersebut. Hal ini diketahui dengan meminta peserta mendemonstrasikan apa yang telah dipelajari.

3. Tingkah Laku

Terdapat beberapa pedoman yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi yang berhubungan dengan tingkah laku dari para peserta pelatihan (*training*).

4. Hasil

Tujuan dari pelatihan (*training*) dapat dinyatakan terealisasi jika para peserta setelah mengikuti pelatihan (*training*) dapat di realisasikan suatu atau beberapa hasil, seperti kenaikan keuntungan, menurunkan biaya menurunkan *turn over*, menurunkan absen, kualitas atau kuantitas dan lain sebagainya.

Program pelatihan (*training*) dapat saja berhasil dalam kaitannya dengan pelaksanaan program pelatihan (*training*), meningkatnya pelajaran dan bahkan dalam tingkah laku. Tetapi, apabila hasilnya tidak mencapai, maka dalam analisis akhir pelatihan (*training*) itu belum mencapai tujuan. Apabila demikian, masalahnya mungkin terletak dalam program pelatihan (*training*). Sekalipun demikian, harus selalu di ingat bahwa hasil boleh jadi tidak memadai, karena sejak awal masalahnya tidak dapat ditanggulangi dengan pelatihan (*training*).

2.5 Kinerja

2.5.1 Definisi Kinerja

Menurut **Fahmi (2006 : 2)** kinerja adalah: “Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.”

Menurut **Rivai (2004 : 309)** kinerja adalah:“Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

Sedangkan **Mangkunegara (2000 : 67)** menjelaskan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan secara kualitas dan kuantitas yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dengan demikian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan secara kualitas dan kuantitas yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.5.2 Tujuan kinerja

Untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional maka perlu dipahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja. “ tujuan menyeluruh manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya di mana individu dan kelompok bertanggungjawab atas kelanjutan peningkatan

proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri”
Armstrong (2004)

Tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja, **Armstrong(2004)** mengatakan bahwa tujuan spesifik manajemen kinerja adalah untuk :

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- d. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka
- e. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu
- f. Membantu mempertahankan orang-orang dalam kualitas yang tinggi

2.5.3 Indikator Dalam Kinerja

Menurut **Sulistiyanti (2003 : 228)** yang menjadi indikator dalam variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas, sesuai standar yang ditetapkan organisasi.
- 2) Disiplin kerja, yaitu kepatuhan karyawan terhadap ketentuan organisasi dan ketepatan waktu penyelesaian tugas/pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Efektivitas dan Efisiensi kerja, yaitu kemampuan memanfaatkan segala sumber daya organisasi secara tepat, sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu dan hasil maksimal.
- 4) Tanggung jawab, yaitu kesiapan karyawan dalam mengemban tugas dan kewenangan sesuai dengan jabatan yang dipangkunya, termasuk kesiapan menanggung segala akibat yang terjadi dari pekerjaannya.

- 5) Hubungan antar sesama, yaitu kemampuan untuk memelihara hubungan yang harmonis antar sesama karyawan dan hubungan antar atasan dengan bawahan dalam rangka meningkatkan kerja sama.

2.6 Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai

Pelatihan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja pegawai, baik terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, pelaksanaan pelatihan secara terus menerus merupakan hal yang penting, karena pelatihan merupakan suatu penyelenggaraan, pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, supaya pegawai dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. **Hasibuan (2010 : 69)** mengatakan bahwa Pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut jurnal **Sista Saka Dewi (2012)** dalam jurnalnya, pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. dapat disimpulkan dari hasil analisis regresi tentang adanya pengaruh antara pelatihan dengan kinerja karyawan disebutkan pelatihan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan jurnal diatas maka bahwa pelatihan kerja karyawan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.