

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.4 Landasan Teori

Ada beberapa landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli yang mendukung dan memperkuat peranan pelatihan terhadap prestasi kerja. Berikut ini pendapat dari **Siegel & Lane** yang dikutip **Marwansyah dan Mukaram (2002;64)** yaitu:

“Pelatihan adalah upaya organisasi yang terencana untuk membantu para karyawannya mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terkait dengan suatu pekerjaan, agar mereka dapat meningkatkan prestasi kerja.”

Memperhatikan rangkain kutipan diatas berarti bahwa perolehan pelatihan kerja merupakan kebutuhan yang paling mendasar, dengan demikian besar kecilnya prestasi yang diberikan pekerja akan tergantung pada perolehan pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh pimpinan perusahaan bagi para pekerjanya.

Pendapat tersebut didukung pula oleh pernyataan **Andrew F. Sikula** yang dikutip oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2002 : 87)** yaitu :

“Prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.”

Kutipan diatas mengandung arti bahwa sistem pelatihan diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja seseorang dan mengarahkan kepada tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan dapat meningkatkan prestasi kerja seorang agar dapat diperoleh tingkat produktifitas yang tinggi yang merupakan salah satu tujuan pelatihan. Demikian pula halnya pihak pimpinan perusahaan harus menyelenggarakan program pelatihan khususnya bagi para karyawan, yang

merupakan salah satu kebutuhan mereka yang mendasar agar mereka dapat memberikan prestasi kerja yang tinggi dengan demikian akan tercapai tingkat produktifitas perusahaan yang tinggi pula.

2.4.1 Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi (manajer) yang bersangkutan

Penilaian prestasi kerja merupakan alat Manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi pada suatu periode tertentu, sekaligus untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan sumber daya manusia pada periode yang sama.

Seorang manajer perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi.

Menurut **Bambang Wahyudi (2002;101)** mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

“Suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya”.

Menurut **Mutiara S. Panggabean (2002;66)** menyatakan bahwa :

“Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik”.

Sedangkan menurut **Andrew F. Sikula** sebagaimana dikutip oleh **Malayu Hasibuan (2003;87)** menyatakan bahwa :

“Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence qualities or status of some object, person, or thing”.

(penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau benda)

Dale Yoder sebagaimana dikutip oleh **Malayu Hasibuan (2003;88)** menyatakan bahwa :

“Personnel appraisals refers to the formal procedures used in working organizations and potentials of group members”.

(penilaian prestasi kerja merupakan prosedur formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan pegawai)

Berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas, dapat dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi dalam rangka pengembangan Sumber Daya manusia. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses perusahaan dalam menilai prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan karyawan dalam jangka waktu tertentu secara sistematis dan terus menerus oleh suatu perusahaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja akan diperoleh informasi untuk membuat penilaian terhadap seluruh orang yang dinilai dengan cara penilaian yang sama. Sehingga penilaian tersebut dilakukan secara adil dan efektif karena setiap karyawan dinilai berdasarkan prestasi kerjanya masing-masing. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan.

2.4.1.1 Tujuan dan kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut **Malayu Hasibuan (2003;89)**, tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lalu dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*)

Sedangkan menurut **Soekidjo Notoatmodjo (2003;142)** beberapa kegunaan dari penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Prestasi Kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2. Kesempatan Kerja Yang Adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

3. Kebutuhan-kebutuhan Pelatihan Pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dapat dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.

5. Keputusan-keputusan Promosi dan Demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik, dan demosi untuk karyawan yang berprestasi tidak baik.

6. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya, hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

7. Penyimpangan-penyimpangan Proses Rekrutmen dan Seleksi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi

karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.4.1.2 Ruang lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Menurut **Malayu Hasibuan (2003:88)** ruang lingkup penilaian prestasi dicakup *dalam what, why, where, when, who* dan *how* atau sering disingkat dengan 5W+1H.

a. *What* (apa) yang dinilai

yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

b. *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena :

1. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya
2. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
3. Untuk memelihara potensi kerja
4. Untuk mengukur potensi kerja karyawan
5. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan
6. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya

c. *Where* (dimana) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.

1. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal

2. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal

d. *When* (kapan) penilaian dilakukan

Waktu penilaian yang dilakukan secara formal dan informal

1. Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik
2. Informal : penilaian yang dilakukan secara terus-menerus

e. *Who* (siapa) yang akan dinilai

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.

f. *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang akan digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

2.4.1.3 Syarat-syarat Penilaian Prestasi Kerja

Agar pelaksanaan suatu penilaian prestasi kerja dapat berhasil sesuai dengan sasaran yang diharapkan, diperlukan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh suatu sistem penilaian prestasi kerja seperti yang diungkapkan oleh **Bambang Wahyudi (2002;121)** :

1. Relevan

Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung (*relevan*) dengan prestasi kerja dalam suatu jabatan tertentu (*job performance*). Oleh karena itu, suatu penilaian prestasi harus selalu memperhatikan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pemangku jabatan tertentu (*job required performance*) yang dapat dilihat dari hasil analisis jabatan yang terbaru.

2. Akseptabel

Suatu sistem penilaian prestasi harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilaian prestasi yang tidak dapat dimengerti akan menyebabkan hasil penilaian tidak atau kurang obyektif.

3. Reliabel

Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil. Artinya apabila alat ukur tersebut digunakan oleh penilai lain untuk mengukur obyek yang sama, maka akan memberikan hasil penilaian yang sama pula.

4. Sensitif

Suatu sistem penilaian prestasi kerja harus memiliki kepekaan kemampuan untuk membedakan tenaga kerja yang efektif dengan yang tidak efektif.

5. Praktis

Syarat ini menghendaki agar suatu sistem penilaian prestasi kerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, tidak rumit atau berbelit-belit, baik yang menyangkut administrasi dan interpretasi serta tidak memerlukan biaya yang besar.

Untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian prestasi kerja, menurut **Malayu Hasibuan (2002;91)**, dibutuhkan beberapa persyaratan penilai (*appraiser*). Persyaratan tersebut adalah :

1. Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas atau fakta yang ada
2. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah (*right or wrong*). Baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil dan objektif
3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dipertanggung jawabkan dengan baik
4. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

2.4.1.4 Dasar dan Unsur-unsur Penilaian Prestasi Kerja

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.

Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu baik atau buruk, diselesaikan secara efektif atau tidak, sehingga tolak ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar. Standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, yang harus diusahakan, dan sebagai alat untuk membandingkan suatu hal dengan hal yang lain (**Malayu Hasibuan 2002;93**)

Secara garis besar standar dibedakan atas :

(1) *Tangible Standard*

Yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standar ini dibagi atas :

- a. Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas : standar kualitas, standar kuantitas dan standar waktu. Misalnya : baik-buruk, jam, hari, bulan, dan lain-lain
- b. Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas standar biaya, standar penghasilan, dan standar investasi.

(2) *Intangible Standard*

Yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Misalnya perilaku, kesetiaan, loyalitas, dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Menurut **Malayu Hasibuan (2002;95)**, unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatan, dan organisasi dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan

membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas, memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun orang lain seperti kepada para bawahannya.

3. Kedisiplinan

Disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreativitas

Kemampuan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya dan berhasil guna.

5. Kerjasama

Kesediaan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain baik secara vertical maupun horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

6. Kepemimpinan

Kemampuan dalam memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

7. Kepribadian

Sikap, perilaku, kesopanan, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Prakarsa

Kemampuan bersikap secara orisinal berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

9. Kecakapan

Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

10. Tanggung Jawab

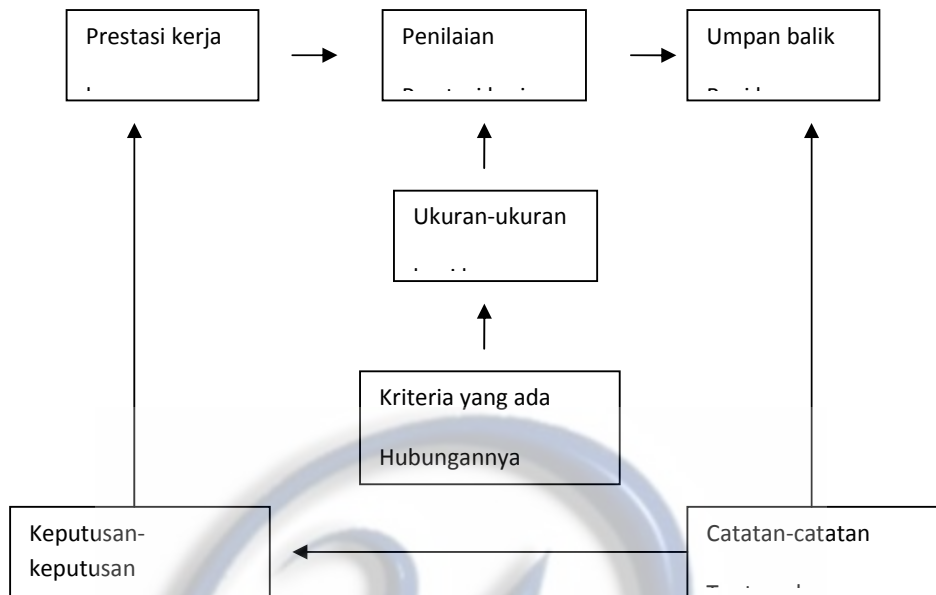
Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

2.4.1.5 Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sistem penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian prestasi kerja ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian prestasi kerja, tetapi mereka yang melakukan penilaian prestasi kerja pada umumnya atasan langsung karyawan yang bersangkutan.

Gambar 2.1

Elemen-elemen pokok sistem penilaian prestasi kerja



Sumber : Soekidjo Notoatmodjo (2003;144)

Gambar tersebut menyebutkan bahwa dalam melaksanakan salah satu fungsinya, bagian personalia atau Manajemen Sumber Daya Manusia akan melakukan penilaian atas prestasi yang dilakukan karyawannya dengan menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya, dan kriteria-kriteria yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan biasanya mengacu pada deskripsi pekerjaan sebagai standar prestasi dan harapan manajer atau atasan terhadap hasil kerja karyawannya.

2.4.1.6 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mandy dan Noe yang dikutip oleh **Mutiara S. Panggabean (2002;68)**, metode-metode yang dapat dipilih terdiri atas hal-hal berikut :

1. Rating Scales (skala rating)

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Skala itu dibagi dalam tujuh atau lima kategori dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan

bersifat kualitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai dengan tidak memuaskan. Cara ini banyak digunakan karena sangat sederhana dan dapat digunakan untuk menilai lebih banyak orang dalam waktu yang relatif singkat.

Faktor yang dinilai dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan karakteristik pekerja. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan terdiri atas kuantitas pekerjaan, apakah standar kuantitas yang telah ditetapkan dapat dicapai. Sedangkan yang berkaitan dengan karakteristik pekerja mencakup kemampuan untuk bertanggung jawab, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kerja sama.

Setiap faktor itu dijelaskan dengan cermat untuk menghindari kesalahpahaman dari pihak yang dinilai. Dalam formulir penilaian juga dicantumkan kemungkinan untuk memberikan sanggahan terhadap hasil penilaian. Begitu juga informasi tentang siapa saja yang terlibat dalam penilaian. Mereka yang tercantum dalam melakukan penilaian terdiri atas atasan langsung dan atasan dari atasan langsung, dari yang dinilai.

2. *Critical Incidents (insiden-insiden kritis)*

Dengan metode ini, penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu di mana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Pada hakikatnya metode penilaian ini tidak dapat berdiri sendiri melainkan harus digabungkan dengan metode yang lain.

3. *Essay*

Dengan menggunakan metode ini penulis menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerjanya setiap hari. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan menulis penilai. Setelah kinerja ditinjau ulang, evaluasi yang positif bisa menjadi negatif apabila penilai tidak dapat menuliskannya dengan baik.

4. *Work Standards (standar kinerja)*

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.

5. Ranking

Dengan metode ini penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking. Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik daripada siapa yang kemudian menempatkan karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terburuk. Kesulitan dihadapi, apabila terdapat dua orang atau lebih yang memiliki prestasi yang hampir tidak dapat dibedakan.

6. Forced Distribution (distribusi yang dipaksakan)

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu kategori yang paling baik (10%), kemudian yang baik (20%), yang cukupan (40%), yang buruk (20%), dan sisanya (10%). Kelemahan dari metode ini adalah apabila hampir semua karyawan dalam bagiannya mempunyai kinerja yang sangat memuaskan, maka akan sangat sulit untuk membaginya ke dalam lima kategori, begitu pula jika yang terjadi sebaliknya.

7. Forced-choice and Weighted Checklist Performance Report (pemilihan yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang)

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan dan penilai memberikan nilai positif atau negatif. Namun, penilai tidak peduli dengan bobot penilaiannya.

Sebagaimana halnya dengan metode *forced distribution*, dalam metode ini sulit untuk mengetahui faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk dalam kategori sangat berprestasi. Begitu pula sebaliknya, faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk ke dalam kategori sangat tidak berprestasi.

8. Behaviorally Anchored Scales

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

9. Metode pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

2.4.1.7 Masalah-masalah Penilaian Prestasi kerja

Menurut Marwansyah (2001;91) masalah-masalah yang timbul dalam penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya obyektivitas

Salah satu kelemahan pokok dari metode penilaian prestasi kerja adalah kurangnya obyektivitas. Dalam metode *rating scales* misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas, dan kepribadian, adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Selain itu, faktor-faktor ini bisa jadi kecil saja pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam metode penilaian prestasi kerja, memang selalu ada subyektivitas. Walaupun begitu, penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan obyektivitas.

2. Kesalahan “Halo”

Halo error terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini. Sekali kesan yang menyeluruh (baik atau buruk) tentang seorang pegawai dirumuskan, kesan ini kemudian mewarnai seluruh aspek penilaian prestasi kerja.

3. Penilai Terlalu Longgar (*Leniency*)

Leniency adalah kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya. Dengan kata lain, penilai meberikan nilai yang lebih tinggi dari seharusnya (terlalu “longgar”).

4. Penilai Terlalu Ketat (*Strictness*)

Sebaliknya dari *leniency*, *strictness* adalah sikap yang terlalu kritis atas prestasi kerja seorang karyawan. Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi apabila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang faktor penilaian.

5. Kecenderungan Memberikan Nilai Tengah (*Central Tendency*)

Kesalahan ini terjadi bila pekerja diberi nilai rata-rata secara tidak tepat atau ditengah-tengah skala penilaian, atau kecenderungan untuk memberi nilai rata-rata kepada semua pegawai. Biasanya, penilai memberi nilai rata-rata karena ingin menghindari kontroversi atau kritik. Ini mencerminkan suatu penolakan sistematis untuk menilai seseorang “sangat buruk” atau “superior”. Kesalahan ini dapat pula berasal dari kurangnya informasi tentang pegawai yang dinilai.

6. Bias Perilaku Terbaru (*Recent Behavior bias*)

Perilaku atau prestasi kerja yang paling akhir atau lebih mudah diingat daripada perilaku kerja yang telah lama terjadi. Dengan kata lain, penilai cenderung lebih banyak menilai prestasi kerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian prestasi kerja mencakup periode waktu tertentu dan prestasi kerja yang dinilai adalah yang ditunjukkan dalam periode itu.

7. Bias Pribadi

Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender, usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian prestasi kerja.

2.4.2 Pelatihan

2.4.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, Penggunaan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya diarahkan kepada peningkatan keterampilan, pengetahuan serta perubahan sikap atau perilaku kerja karyawan, melalui proses belajar yang

diterapkan pada pelatihan diharapkan adanya perubahan pada peserta yaitu dari kurang tahu menjadi tahu dan kurang terampil menjadi terampil serta dari sikap dan perilaku negatif menjadi positif dan sebagainya.

Namun agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik masih diperlukan pendidikan dan pelatihan khusus. Dengan demikian pelatihan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi. Untuk lebih jelas penulis akan mengutip beberapa pendapat tentang pendidikan dan pelatihan untuk melihat perubahan tersebut.

Andrew E. Sikula (Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan 2002, hal 44) mengemukakan bahwa pelatihan adalah :

“Training is short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personal learn technical knowledge and skill for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personal matter, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personal learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes”

Pelatihan menurut **Hasibuan (2002 : 76)** adalah :

“Bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan latihan daripada teori.”

Proses pelatihan dilaksanakan setelah terjadi penerimaan karyawan, sebab pelatihan hanya diberikan kepada karyawan perusahaan yang bersangkutan. Adakalanya pelatihan diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan. Hal ini tergantung kebijaksanaan perusahaan atau badan usaha bersangkutan menurut pertimbangan yang lebih baik.

2.4.2.2 Tujuan Pelatihan

Bila suatu perusahaan mengadakan pelatihan bagi karyawannya, terlebih dahulu perlu dijelaskan apa yang menjadi tujuan dari pada pelatihan tersebut.

Tujuan pelatihan ini merupakan pedoman dalam menyusun program pelatihan yang akan berjalan dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya.

Tujuan utama dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari suatu perusahaan yang meliputi tenaga kerja, modal dan

tempat usaha akan menghasilkan barang atau jasa yang berguna bagi masyarakat, hal ini merupakan keuntungan bagi perusahaan untuk dapat mengatasi persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis.

Tujuan pelatihan menurut **Bambang Wahyudi (2002:134)** adalah sebagai berikut :

1. **Meningkatkan produktivitas.**

Dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Kemampuan yang lebih tinggi dapat meningkatkan hasil (output) baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Akibatnya produktivitas organisasi akan meningkat.

2 **Meningkatkan kualitas**

Dengan diadakannya program pelatihan, yang dapat diperbaiki tidak hanya kualitas produksi, tetapi juga akan memperkecil kemungkinan dilakukannya kesalahan oleh para tenaga kerja, sehingga kualitas output akan tetap terjaga dan bahkan mungkin semakin meningkat.

3. **Meningkatkan mutu Perencanaan Tenaga Kerja.**

Perencanaan tenaga kerja dengan pelatihan dan pengembangan tidak dapat dipisahkan, karena dalam suatu perencanaan tenaga kerja suatu organisasi atau badan usaha merencanakan kebutuhan tenaga kerjanya secara kuantitatif dan kualitatif, untuk masa sekarang dan yang akan datang.

4 **Meningkatkan semangat (morale) tenaga kerja**

Program pelatihan akan memperbaiki suasana dan mengurangi ketegangan-ketegangan yang terjadi didalam organisasi, sehingga akan menimbulkan reaksi yang positif dari tenaga kerja yang bersangkutan.

5 **Sebagai balas jasa tidak langsung**

Dengan memberikan kesempatan kepada seorang tenaga kerja untuk mengikuti program pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas

jasa kepada tenaga kerja yang bersangkutan atas prestasinya di masa lalu, karena dengan mengikuti pelatihan berarti tenaga kerja tersebut berkesempatan untuk mengembangkan dirinya.

6. **Meningkatkan Kesehatan dan Keselamatan Kerja.**

Pelatihan yang baik dapat mencegah atau mengurangi resiko terjadinya kecelakaan kerja didalam organisasi, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan memberikan ketenangan dan stabilitas pada sikap mental tenaga kerja.

7. **Mencegah Kedaluwarsaan**

Program pelatihan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, sehingga dapat mencegah terjadinya sifat kadaluwarsa. Sifat kadaluwarsaan seorang tenaga kerja akan terjadi bila kemampuan yang dimilikinya tertinggal oleh kemampuan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan teknologi.

8 **Kesempatan pengembangan diri.**

Program pelatihan akan memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya, termasuk meningkatkan perkembangan kepribadiannya.

2.4.2.3 Pendekatan dalam Penentuan Kebutuhan akan Pelatihan

Penentuan kebutuhan akan pelatihan merupakan langkah pertama yang harus dikerjakan dalam pengorganisasian program pelatihan dan pengembangan. Mengetahui kebutuhan akan pelatihan dalam sebuah organisasi tentu akan mengantarkan kita untuk mengetahui aspek dari manusia yang akan dikembangkan melalui pelatihan.

Proses penentuan kebutuhan pelatihan ini pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui kesenjangan yang ada antara apa yang diharapkan dan apa yang nyata, baik pada tingkat organisasi, bagian/unit organisasi/jabatan, maupun individu/tenaga kerja.

Penentuan kebutuhan akan pelatihan harus dilakukan melalui suatu analisis, baik di tingkat organisasi, jabatan, maupun individu.

Analisis tingkat organisasi (*Organizational analysis*) ditujukan untuk mengetahui di bagian mana dalam organisasi yang memerlukan program pelatihan. Analisis di tingkat jabatan/tugas (*Job/Task analysis*) untuk mengidentifikasi isi dari pelatihan yang dibutuhkan, dalam arti apa yang harus dilakukan oleh tenaga kerja untuk dapat melaksanakan tugas jabatannya dengan kompeten.

Analisis di tingkat individu (*Individual analysis*) untuk mengidentifikasi karakteristik dari tenaga kerja, dalam arti kemampuan dan keterampilan apa yang masih kurang dipunyai untuk dapat melaksanakan tugas jabatannya.

Penentuan kebutuhan akan pelatihan dengan analisis di tingkat organisasi, jabatan/tugas, dan individu tersebut dapat dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan sebagai berikut :

1. *Performance analysis*

Pendekatan ini mulai analisisnya dengan menjawab pertanyaan “ kinerja jabatan apa yang dibutuhkan.” Pertanyaan ini mengantarkan pada langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menentukan kinerja jabatan yang dibutuhkan.
- b. Menentukan titik kritis keluaran yang diharapkan dari jabatan tersebut.
- c. Menentukan tugas apa yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan kinerja jabatan tersebut.
- d. Menentukan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan baik.
- e. Menentukan faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja jabatan tersebut, seperti desain jabatan, sumber daya yang tersedia, dan lain-lain.

- f. Menyusun skala prioritas dari kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan dan rumusan sebagai kurikulum pelatihan.
- g. Merumuskan rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan yang ada.

2. Task analysis

Pendekatan ini memulai analisis dengan menjawab pertanyaan “ Tugas apa yang dibutuhkan.” Pertanyaan ini mengantarkan pada langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menentukan tugas apa yang yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan kinerja jabatan tersebut.
- b. Menentukan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan baik.
- c. Menyusun skala prioritas dari kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan dan rumusan sebagai kurikulum pelatihan.

3. Competency analysis

Pendekatan ini memulai analisis dengan menjawab pertanyaan “Kompetensi apa yang dibutuhkan.” Pertanyaan ini mengantarkan pada langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Bertanya kepada “Key person“ tentang kompetensi apa yang harus dimiliki sesuai dengan jabatannya.
- b. Menentukan kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan agar memiliki kompetensi tersebut.
- c. Menyusun skala prioritas dari kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan dan rumusan sebagai kurikulum pelatihan.

4. Training needs survey

Pendekatan ini memulai analisis dengan menjawab pertanyaan “Kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan.” Pertanyaan ini mengantarkan pada langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Bertanya kepada “Key person” tentang kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan tugas jabatannya.
- b. Menyusun skala prioritas dari kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan dan rumusan sebagai kurikulum pelatihan.

2.4.2.4 Teknik-Teknik Latihan Dan Pengembangan.

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori program latihan dan pengembangan manajemen, adalah sebagai berikut :

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

Teknik ini merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

a. Rotasi Jabatan

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

b. Latihan 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 “ off-the job.”

d. Coaching

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

e. Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

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

o Metode-metode simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

a. Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

b. *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

Efektivitas metode ini sangat tergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya.

c. *Business Training*

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan

bisnis nyata. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau industri secara terinci.

Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d. Vestibule Training

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

e. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan ini yang terkenal adalah latihan sensitivitas, di mana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.

f. Program-program Pengembangan Eksekutif.

Program ini diselenggarakan di universitas atau lembaga pendidikan lainnya. Organisasi dapat mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

o **Teknik-teknik Presentasi Informasi**

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

a. Kuliah

Metode ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya

relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi.

b. Presentasi Video

Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau 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. Programmed Instruction

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

e. Studi Sendiri (Self-Study)

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

2.4.2.5 Langkah-Langkah Pengorganisasian Program Pelatihan

Penyusunan suatu program Pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan, harus dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah tertentu dan sistematis. Langkah-langkah pengorganisasian program pelatihan dan pengembangan tersebut adalah :

1. Penelitian dan pengumpulan data

Dari hasil penelitian dan pengumpulan tersebut dapatlah diketahui akan pelatihan yang secara nyata aktual diperlukan dalam organisasi. Langkah pertama ini sering pula dikatakan sebagai penentuan kebutuhan akan pelatihan (training need).

2. Menentukan materi

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, sebagai hasil dari langkah yang pertama dapat ditentukan materi pelatihan yang harus diberikan.

3. Menentukan metoda Pelatihan dan Pengembangan

Sesuai dengan materi pelatihan yang dibutuhkan, maka ditentukanlah metode/cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut disamping didasarkan atas materi yang akan disajikan, berkaitan dengan tingkatan tenaga kerja yang akan dilatih.

4. Memilih pelatih yang dibutuhkan

Pemilihan seseorang sebagai pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahliannya tersebut kepada peserta pelatihan. Pada tahapan ini tidak saja menyangkut memilih pelatih, tetapi juga mempersiapkan pelatih dalam arti apabila memang dibutuhkan diselenggarakan pelatihan khusus bagi pelatih (training for trainers).

5. Mempersiapkan Fasilitas yang dibutuhkan.

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan dan pengembangan seperti gedung/ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan dan sebagainya, hendaknya dipersiapkan secara teliti.

6. Memilih para peserta

Agar program pelatihan dan pengembangan dapat mencapai sasaran, hendaklah para pesertanya dipilih yang benar-benar 'siap latih'. Artinya tenaga kerja yang diikutsertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut.

Jumlah pesertanya pun perlu dibatasi sesuai dengan fasilitas yang tersedia, sehingga efektivitas program dapat tetap terjaga.

7. Melaksanakan program

Pada langkah ini harus selalu dijaga agar pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan benar-benar mengikuti program yang telah ditetapkan.

8. Melakukan Evaluasi Program

Langkah terakhir adalah mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan suatu program yang akan merupakan umpan balik untuk menilai/menghasilkan suatu output yang sesuai dengan rencana yang ditetapkan

2.4.2.6 Analisa Kebutuhan Pelatihan Pegawai.

Analisa kebutuhan pelatihan atau training need analysis adalah metode untuk mengenali jenis serta taraf pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja yang dituntut dari pegawai untuk jabatan-jabatan dalam organisasi perusahaan. Kegiatan analisa kebutuhan pelatihan ini merupakan tahap penting karena akan menjadi dasar penentuan desain atau program pelatihan perusahaan.

Menurut **Jiwo Wungsu & Hartanto Brotoharsojo (2003:141)** dalam bukunya "**Merit System**", secara umum dapat diketahui bahwa, kebutuhan pelatihan timbul apabila :

- Perusahaan menghendaki dimilikinya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja pegawai yang ideal sebagaimana dituntut oleh persyaratan jabatan-jabatan perusahaan.
- Perilaku kerja yang diharapkan dari para pegawai ternyata berada dibawah standar atau rencana target yang disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja tertentu.
- Terjadinya peningkatan fungsi, tugas dan tanggung jawab jabatan.
- Terjadinya peningkatan atau perubahan teknologi, alat dan mesin baru.
- Terjadinya perubahan prosedur dan metode kerja dalam perusahaan.

- Terjadinya perpindahan bidang usaha atau pengembangan usaha baru.
Kebutuhan pelatihan dapat ditinjau dari tiga dimensi waktu, fleksibilitas serta tingkat kedalamannya dengan perinciannya sebagai berikut :
- Ditinjau dari dimensi waktu, maka kebutuhan pelatihan dapat bersifat jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
- Ditinjau dari dimensi fleksibilitas, kebutuhan pelatihan dapat mencakup satu bidang tertentu, beberapa bidang yang lebih luas atau meliputi seluruh bidang fungsi organisasi perusahaan.
- Ditinjau dari dimensi tingkat kedalamannya, kebutuhan pelatihan dapat bersifat pengenalan (nice to know), pemahaman yang mendalam (should know), atau sampai pada taraf penguasaan pengetahuan keterampilan dan sikap-sikap kerja tertentu (must know).

2.4.2.7 Evaluasi Pelatihan Pegawai.

Secara umum evaluasi pelatihan pegawai bertujuan untuk menilai tingkat efektivitas penyelenggaraan suatu program pelatihan. Untuk dapat mengetahui efektivitas pelatihan, **Kirkpatrick, D.L (1983)** sebagaimana dikutip oleh **Cascio, Wayne F. (1995)** menunjuk adanya empat faktor utama dalam melakukan evaluasi pelatihan, yaitu :

1. Reaksi

Menyangkut perihal bagaimana perasaan atau kesan-kesan peserta pada program pelatihan yang diikutinya. Pelatihan dengan cara ini adalah yang paling mudah namun tidak terlampau valid untuk mengevaluasi program pelatihan.

2. Belajar.

Tingkatan belajar ini juga dapat ditunjukkan oleh perbandingan nilai test sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Peserta diberikan suatu test sebelum dimulainya program pelatihan dan diberikan test yang sama setelah program pelatihan berakhir (pre-test vs. Post-test) sehingga

didapat indikasi nilai informatif dari program pelatihan yang diselenggarakan.

3. Perilaku.

Evaluasi jenis ini bisa menggunakan teknik self-assessment oleh pegawai yang menjadi peserta pelatihan, hasil penilaian pelatih, masukan dari atasan pegawai setelah pegawai yang bersangkutan kembali berfungsi dalam jabatannya atau gabungan dari ketiganya.

4. Hasil atau prestasi kerja

Tingkatan prestasi, hasil atau performansi kerja sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan dapat diketahui dari indeks prestasi kerja pegawai peserta pelatihan. Indeks prestasi kerja tersebut dapat meningkat, tetap atau bahkan sebaliknya justru menurun. Dengan demikian maka suatu evaluasi ulang yang dilakukan secara bertahap atau periodik, misalkan pada setiap 1, 2 atau 3 bulan sampai kurun waktu tertentu, misalkan sampai 6-12 bulan penting dilakukan guna mengetahui tingkat perubahan prestasi atau hasil kerja pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Di dalam perusahaan, sumber daya manusia dapat berperan baik secara perorangan maupun kelompok dalam pelaksanaan proses produksi, bahkan menentukan maju dan mundurnya suatu perusahaan. Guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia, banyak faktor yang perlu dilakukan antara lain melalui kegiatan *training* / pelatihan karena pelatihan merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Keterampilan dan kecakapan serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan turut menentukan hasil yang diharapkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Definisi Pelatihan menurut **Martoyo (2000)**:

“Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu

yang relative singkat (pendek).umumnya suatu pelatihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi.”

Menurut **Bambang Wahyudi (2002;101)** mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

“Suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya”.

Oleh karena itu, dengan dilaksanakannya pelatihan dalam suatu perusahaan diharapkan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan karena pelatihan merupakan salah satu unsur penggerak prestasi kerja karyawan. Dengan prestasi kerja karyawan yang tinggi, maka tujuan perusahaan akan tercapai.

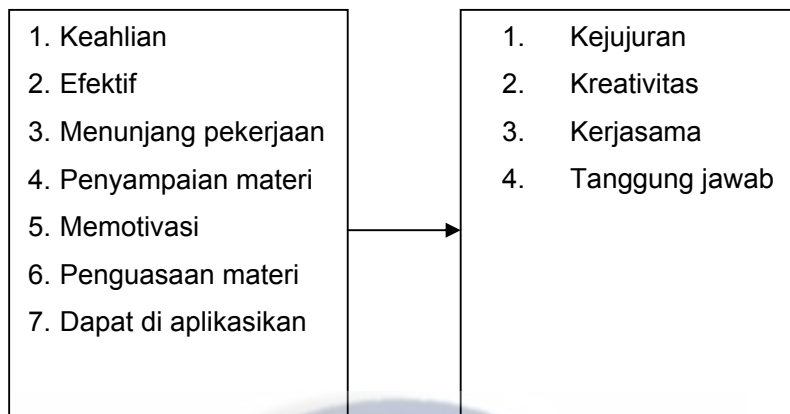
Sebagaimana telah di sebutkan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah pelatihan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT.Telkom Tbk. Paradigma penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 2.2

Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

Pelatihan

Prestasi kerja



2.3 Pengembangan Hipotesis

Dari definisi yang telah dikemukakan, maka di setiap perusahaan perlu diadakan pelatihan bagi pegawai-pegawainya. Dengan dilaksanakannya pelatihan dalam suatu perusahaan, diharapkan akan meningkatkan prestasi kerja pegawai karena pelatihan merupakan salah satu unsur penggerak prestasi kerja pegawai. Dengan prestasi kerja pegawai yang tinggi, maka tujuan perusahaan akan tercapai. Dengan pengembangan maka prestasi karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin membaik karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan yang semakin membaik (Hasibuan, 2002)

Uraian di atas memberikan pemahaman bahwa apabila dalam suatu perusahaan dimana pegawainya kurang keterampilan atau kurang cakap dalam melakukan tugasnya maka prestasi kerjanya akan rendah. Demikian pula sebaliknya, bila dalam suatu perusahaan pegawainya memiliki keterampilan dan kecakapan yang tinggi maka prestasi kerja pegawainya pun akan tinggi.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis bahwa : “Jika Teknik Pelatihan Dilaksanakan Secara Efektif Maka Prestasi Kerja Pegawai Tinggi”.

