

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelatihan

2.1.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Rivai (2005:225), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Siagian dalam Lubis (2008:28) definisi pelatihan adalah: proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Menurut Bernadin dan Russel dalam Gomes (2003:197), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik pula kepada pelanggan.

2.1.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel dalam Salinding (2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Meningkatkan keterampilan karyawan.
- c. Menghindari Keusangan manajerial.

- d. Memecahkan permasalahan.
- e. Orientasi karyawan baru.
- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
- g. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuha
- h. pengembangan personel karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran daripada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

Menurut Umar dalam Salinding (2011:16) mengemukakan bahwa: “Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja untuk kebutuhan sekarang”.

Pelatihan juga bertujuan agar peserta pelatihan cepat berkembang, sebab sulit bagi seseorang untuk mengembangkan diri hanya berdasarkan pengalaman tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri akan lebih cepat melalui palatihan.

2.1.3 Prinsip-prinsip Pelatihan

Menurut Sofiyandi dalam Probosemi (2011:22) mengemukakan lima prinsip pelatihan sebagai berikut:

- a. *Participation*, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta akan lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.
- b. *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan ulangan-ulangan ini peserta akan lebih cepat untuk memenuhi dan mengingat apa yang telah diberikan.
- c. *Relevance*, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
- d. *Transference*, artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
- e. *Feedback*, artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut.

2.1.4 Kebutuhan Pelatihan

Menurut Rivai (2005:233), pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu.
2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis.
3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

2.2 Pengembangan

2.2.1 Pengertian Pengembangan

Menurut Samsudin (2005:107), pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi teknologi baru atau pasar produk baru.

Pengembangan karyawan pun dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Menurut Hasibuan (2014:69), Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2.2.2 Tujuan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2008:50), Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan 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 yang semakin baik.
- b. Efisiensi
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative 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 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 keterampilan 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 seseorang.

- 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 vertical 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 (pendidikan dan latihan) perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

2.2.3 Jenis-jenis Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2008:50), Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara formal dan pengembangan secara informal.

- a. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karenan tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatkan karier seorang karyawan.
- b. Pengembangan secara nonformal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan kerena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2.3 Pelatihan dan Pengembangan

2.3.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2008:50) mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum.

Menurut Sedarmayanti (2010:163), pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu keterampilan, pengetahuan, dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan.

Dengan demikian, isitilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation. Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitas.

2.3.2 Komponen-komponen Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2008:51), Komponen-komponen pelatihan dan pengembangan adalah:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualitas memadai (*professional*).

- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.3.3 Prinsip-prinsip Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Gahee dalam Mangkunegara (2008:51) prinsip-prinsip perencanaan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- d. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- e. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

2.3.4 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2008:52) tujuan pelatihan dan pengembangan antara lain yaitu:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Dengan demikian pada prinsipnya tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah:

- a. Menambah pengetahuan.
- b. Menambah keterampilan.
- c. Merubah sikap.

2.3.5 Faktor-faktor yang Perlu Diperhatikan Dalam Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2008:52) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan adalah:

- a. Perbedaan individu pegawai.
- b. Hubungan dengan analisis jabatan.
- c. Motivasi.
- d. Partisipasi aktif.
- e. Seleksi peserta.
- f. Seleksi Instruktur.
- g. Metode pelatihan dan pengembangan.

2.3.6 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Dessler dalam Rahardjo (2008:179) metode pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. *On the Job Training*.
Para peserta latihan langsung belajar ditempat untuk bekerja dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode pelatihan ini dibedakan dalam dua cara, yaitu:
 1. Cara formal, yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut dan selanjutnya para peserta pelatihan melakukan itu sesuai dengan cara-cara yang dilakukan oleh karyawan senior.
 2. Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaannya, kemudian peserta disuruh mempraktekannya.
- b. *Vestibule*.
Metode pelatihan ini dilakukan di dalam kelas yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan untuk memperkenalkan pekerjaannya kepada karyawan baru dan melatih mereka untuk melakukan pekerjaannya.
- c. *Demonstration and Example*.
Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan menjelaskan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh

dan percobaan yang didemonstrasikan. Demonstrasi merupakan metode latihan yang melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasannya, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekkan.

d. *Simulation.*

Merupakan situasi atau kejadian yang harus ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e. *Apprenticeship.*

Merupakan suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya dengan cara memberikan informasi peralatan dan perlengkapan yang modern serta cara penggunaannya.

f. *Classroom Methods.*

Merupakan program latihan di satu ruangan khusus di tempat bekerja biasa.

Menurut Rachmawati (2007:114), pelatihan dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

a. *On the job training*

Bentuk pelatihan ini mempunyai keuntangna karena cukup fleksibel, baik dalam lokasi dan organisasi. Bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan. *On the job training* adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Beberapa bentuk pelatihan *On the job training* antara lain:

1. *Couching/Understudy*

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman. Metode ini dilakukan dengan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

2. *Pelatihan magang/Apprenticeship training*

Pelatihan yang mengombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk mempraktikkan dan

mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.

b. *Off the job training*

1. *Lecture*

Teknik ini seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyelia/pengajar pada kelompok karyawan. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk memberikan pengetahuan umum pada peserta.

2. Presentasi dengan video

Teknik ini menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

3. *Vestibule training*

Pelatihan ini dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya.

4. Bermain peran (*Role playing*)

Teknik pelatihan ini dilakukan seperti simulasi di mana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus.

5. Studi Kasus

Teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan di kelompok atau tim dimana masing-masing tim akan saling berinteraksi dengan anggota tim yang lain.

6. *Self study*

Merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, kaset, dan lain-lain. Hal ini biasanya dilakukan karena beberapa faktor, diantaranya keterbatasan biaya, keterbatasan frekuensi pertemuan, dan faktor jarak.

7. Program pembelajaran

Pembelajaran ini seperti *self study*, tapi kemudian peserta diharuskan membuat rangkain pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga

dalam pertemuan selanjutnya rangkaian pertanyaan tadi dapat disampaikan pada penyelia atau pengajar untuk diberikan umpan balik.

8. *Laboratory training*

Latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagi pengalaman, perasaan, pandangan dan perilaku di antara para peserta.

9. *Action learning*

Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Rivai (2005:309) menyatakan, kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan.

Mangkunegara (2009:9) menyatakan, kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ma'arif dan Kartika (2012:64) menyatakan, penilaian kinerja secara keseluruhan berkenaan dengan seberapa jauh karyawan telah mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepadanya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak/besar mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2009:13), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan:

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} \times \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{Situation} \end{aligned}$$

$$Ability = Knowledge \times Skill$$

Penjelasan:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya . Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Simamora dalam Mangkunegara (2009:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari:

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- 1) Persepsi
- 2) *Attitude*
- 3) *Personality*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) *Job design*

Menurut Timple dalam Mangkunegara (2009:15), faktor-faktor kinerja dari faktor internal dan faktor ekstrnal. Faktor Internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang

itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja kurang baik disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal.

2.4.3 Aspek-aspek Standar Kinerja

Menurut Hasibuan dalam Mangkunegara (2009:17), aspek-aspek yang dinilai kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kesetiaan
- b. Hasil kerja
- c. Kejujuran
- d. Kedisiplinan
- e. Kerjasama
- f. Kepemimpinan
- g. Kreativitas
- h. Kepribadian
- i. Prakarsa
- j. Kecakapan, dan
- k. Tanggung jawab

Sedangkan menurut Umar dalam Mangkunegara (2009:18), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap
- f. Kerjasama
- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan
- i. Pemanfaatan waktu kerja