

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelatihan

2.1.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut Rachmawati (2008:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), 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.

Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

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 kebutuhan pengembangan personel
- h. Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

Menurut Widodo (2015:84), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

2.1.3 Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:217), adapun manfaat pelatihan yang dibagikan menjadi tiga golongan, yaitu:

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.

- i. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
 - j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
 - k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan .
 - l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat untuk perusahaan
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
 - c. Memperbaiki sumber daya manusia
 - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
 - f. Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan
 - g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
 - h. Membantu pengembangan perusahaan
 - i. Belajar dari peserta
 - j. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
 - k. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan
 - l. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
 - m. Membantu pengembangan promosi dari dalam
 - n. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
 - o. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
 - p. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi
 - q. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan
 - r. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen
 - s. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal
 - t. Mendorong mengurangi perilaku merugikan
 - u. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan
 - v. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
 - w. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja

3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu.
 - a. Meningkatkan komunikasi antar group dan individual
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
 - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
 - d. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
 - e. Meningkatkan keterampilan interpersonal
 - f. Membuat kebijakan perusahaan , aturan dan regulasi
 - g. Meningkatkan kualitas moral
 - h. Membangun kohesivitas dalam kelompok
 - i. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
 - j. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

2.1.4 Jenis-jenis Pelatihan

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut Widodo (2015:86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- a. Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- b. Magang (*apprenticeship*)
- c. Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- d. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- e. Simulasi kerja (*job simulation*)

2.1.5 Sasaran Pelatihan

Sebelum mengenal pelatihan kita harus terlebih dahulu mengetahui beberapa sasaran pelatihan. Menurut Sutrisno (2009:69), mengemukakan enan sasaran pelatihan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja
- b. Meningkatkan mutu kerja
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia

- d. Meningkatkan moral kerja
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan
- f. Menunjang pertumbuhan pribadi

2.1.6 Syarat-syarat Pelatihan

Menurut Hasibuan (2016:74), pelatihan atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

- a. *Teaching Skills*
Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk Mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.
- b. *Communication Skills*
Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.
- c. *Personality Authority*
Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.
- d. *Social Skills*
Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.
- e. *Technical Competent*
Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.
- f. *Stabilitas Emosi*
Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebabakan, keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

2.1.7 Dimensi-dimensi Program Pelatihan

Menurut Sofyandi dalam Noviantoro (2009:39), dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

- a. Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu *up to date*.

- b. Metode Pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- c. Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
- d. Lama Waktu Pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- e. Fasilitas Pelatihan, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makananya memuaskan.

2.2 Pengembangan

2.2.1 Pengertian Pengembangan

Menurut Hasibuan (2016:69), pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut Husnan dalam Sutrisno (2009:63), pengembangan sumber daya manusia adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:236), pengembangan merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja Domestik dan Internasional.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:61), pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk

melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

2.2.2 Tujuan pengembangan

Menurut Hasibuan (2016:70), tujuan Pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

- a. **Produktivitas Kerja**
Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan 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.
- 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.
- h. **Konseptual**

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

- i. **Kepemimpinan**
Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik.
- 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 lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang bermutu.

Menurut Sutrisno (2009:63), pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

2.2.3 Jenis-jenis Pengembangan

Menurut Hasibuan (2016:72), jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua yaitu :

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan untuk yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

2.2.4 Proses Pengembangan

Menurut Hasibuan (2016:75), proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut :

- a. Sasaran
- b. Kurikulum
- c. Sarana

- d. Peserta
- e. Pelatih
- f. Pelaksanaan

2.2.5 Metode Pengembangan

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2016:77), metode-metode latihan dan pengembangan dikelompokkan menjadi enam bagian yaitu :

- a. *One the job*
Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan menjadi dua cara.
 1. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperlihatkan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian pelatih tersebut diperintahkan untuk mempraktekannya.
 2. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.
- b. *Vestibule*
Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
- c. *Demonstration and example*
Demonstration and example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.
- d. *Simulation*
Simulation merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.
- e. *Apprenticeship*
Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
- f. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

2.3 Pelatihan dan pengembangan

2.3.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Widodo (2015:79), pelatihan dan pengembangan adalah semua upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuannya dengan mengikuti pelatihan atau pembelajaran.

Menurut Bella dalam Hasibuan (2016:70), pelatihan dan pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Menurut Soeprihanto (2001:85), pengembangan dan pelatihan yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan. Pengertian pelatihan dan pengembangan secara tegas tidak dapat dipisahkan.

2.3.2 Prinsip-prinsip Perencanaan Pelatihan dan pengembangan

Menurut Mc Gehee dalam Mangkunegara (2008:51), merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan 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-konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

2.3.3 Komponen-komponen Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2008:51), ada komponen-komponen pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (*professional*).
- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainer*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.3.4 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2008:52), mengemukakan sembilan tujuan dan pengembangan ,antara lain :

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

2.3.5 Tahapan-tahapan Penyusunan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara (2008:52), tahapan-tahapan penyusunan pelatihan dan pengembangan adalah :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/ pengembangan (*job study*)
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan / pengembangan
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
- d. Menetapkan metode pelatihan / pengembangan.
- e. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
- f. Mengimplemintasikan dan mengevaluasi.

2.3.6 Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Pelatihan dan Pengembangan

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

- 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.

2.4` Kinerja

24.1 Pengertian Kinerja

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015:131), kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2009:9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2011:551), tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam :

1. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer.
 2. Promosi, kenaikan jabatan.
 3. Training atau latihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.
 - g. Meningkatkan etos kerja.
 - h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
 - i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
 - j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
 - k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan seleksi.
 - l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
 - m. Dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
 - n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
 - o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan.
 - p. kinerja.
 - q. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
 - r. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan dia antara fungsi-fungsi SDM.
 - s. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
 - t. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
 - u. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sangat ataupun hadiah.

Menurut Mulyadi dalam Rivai dan Sagala (2009:604) tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuat tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang

disumbangkan masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan.

24.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2010:264) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberi kesempatan kerja yang adil
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan emosi
Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemonstrasikan karyawan.
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.4.4 Unsur-unsur yang Dinilai

Menurut Hasibuan (2016:95), adapun unsur-unsur yang dinilai dalam proses penilaian kinerja yaitu :

- a. Kesetiaan
Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh

kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

- b. Prestasi kerja
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- c. Kejujuran
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
- d. Kedisiplinan
Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- e. Kreativitas
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- f. Kerja sama
Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- g. Kepemimpinan
Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beriwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. Kepribadian
Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- i. Prakarsa
Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- j. Kecakapan
Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- k. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawab kan kebijaksanaanya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta prilaku kerjanya.

2.4.5 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2011:562), mengemukakan bahwa ada enam jenis jenis penilaian kinerja sebagai berikut :

- a. Penilaian hanya oleh atasan
 1. Cepat dan langsung.
 2. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
- b. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahnya yang dinilai.
 1. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkn kalau hanya oleh atasan sendiri.
 2. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
- c. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawaaah denganya: atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
 1. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
- d. Penilaian melalui keputusan komite: Sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir: hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
 1. Memperluas pertimbangan yang eksrtim
 2. Memperlemah integeritas manajer yang bertanggung jawab
- e. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau depertemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
 1. Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar.
- f. Penilaian oleh bawahan dan sejawat
 1. Mungkin terlalu subjektif.
 2. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.4.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Simomora 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

2.4.7 Aspek-aspek yang Dinilai

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. Tanggung jawab
- j. Pemanfaatan waktu kerja

2.4.8 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sedamayanti (2010:198), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja demi hari organisasi/ unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka dan atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam (Bernadin dalam Nursasongko, 2012:22), yaitu:

- a. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
- e. Kemandirian
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas
- f. Komitmen kerja
Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.