

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Veithzal Rivai, 2009:1). Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Malayu S.P. Hasibuan, 2007:1). Menurut Sedarmayanti (2008:13) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan, dan penilaian.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Malayu S.P. Hasibuan, 2007:10). Raymond A. Noe (2003:5) mengemukakan bahwa *human resource management is policies, practices, and systems that influence employes behavior, attitudes, and performance*. Maksudnya bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan, praktek-praktek, dan sistem yang memberi pengaruh terhadap perilaku, sikap-sikap, dan kinerja. Sedangkan menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W Rue (2000:3) *human resource management is activities designed to provide for and coordinate the human resource of an*

organization. Maksudnya bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dirancang untuk menghidupi dan mengkoordinir sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Lloyd L. Byars dan Leslie W Rue (2000:3-4) mengemukakan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. *Human resource planning, recruitment, and selection.*/ perencanaan, perekrutan, dan seleksi.
2. *Human resource development* / pengembangan SDM
3. *Compensation and benefits*/ kompensasi.
4. *Safety and health*/ keselamatan dan kesehatan.
5. *Employee and labor relation*/ hubungan karyawan.
6. *Human resource research*/ Penelitian SDM.

Sedangkan menurut Raymond A. Noe (2003:5) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. *Analysis and design of work*/ analisis dan desain kerja.
2. *Human resource planning*/ rencana SDM.
3. *Recruiting*/ perekrutan.
4. *Selection*/ seleksi.
5. *Training and development*/ pelatihan dan pengembangan.
6. *Compensation*/ kompensasi.
7. *Performance management*/ manajemen kinerja.
8. *Employee relations*/ hubungan karyawan.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:2-3) mengidentifikasi enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, meliputi:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a. Pelatihan
 - b. Pengembangan karier
 - c. Penilaian prestasi kerja

3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung yang terdiri dari gaji atau upah insentif
 - b. Balas jasa tak langsung yang terdiri dari keuntungan pelayanan atau kesejahteraan
4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan

Menurut A. Sihotang (2007:7) dan Malayu S.P. Hasibuan (2007: 21) mengemukakan sejumlah fungsi yang menunjukkan luasnya cakupan kegiatan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan pengaturan secara sistematis terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada waktu mendatang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah keseluruhan proses pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang termasuk pengalokasian sumber-sumber daya dan dana secara demikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan secara kompak dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan. Dalam pengorganisasian ini juga terkandung pengertian membentuk organisasi selaku wadah berupa bentuk badan usaha tempat menampung/penampungan keseluruhan aktivitas kerja sama anggota organisasi.
3. Pengarahan atau penggerakan adalah keseluruhan proses pemberian perintah kepada para bawahan untuk melakukan pekerjaan, secara sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh dan bermanfaat demi tercapainya tujuan organisasi dan tujuan-tujuan lainnya secara efektif dan ekonomis.
4. Pengkoordinasian adalah keseluruhan proses kegiatan untuk mengintegrasikan seluruh aktivitas kegiatan dan komponen-komponen organisasi secara kompak menuju pencapaian sasaran yang telah ditentukan.
5. Pengendalian atau pengawasan adalah proses pengamatan dan pengaturan pelaksanaan sebuah kegiatan organisasi apakah telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

6. Pengadaan adalah proses, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
7. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
8. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
9. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
10. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
11. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
12. Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.2 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia sangatlah penting bagi suatu perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama didalam suatu organisasi perusahaan, sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan mutlak diperlukan oleh setiap organisasi perusahaan.

Ilmu pengetahuan dan teknologi semakin berkembang dengan menghasilkan berbagai inovasi baru sehingga secara langsung berdampak pada perusahaan terutama pada sumber daya yang bergerak menjalankan perusahaan yaitu karyawan untuk terus di-*upgrade* kemampuannya sesuai dengan perkembangan agar perusahaan bisa tetap bertahan dalam persaingan usaha yang semakin kompetitif, yang membutuhkan ke-efektifan dan ke-efisienan dalam menjalankan roda manajemen. Untuk itu diperlukan tenaga karyawan yang handal yang bisa diandalkan dalam menjalankan setiap tugas yang dipikulkan kepadanya sehingga dapat tercapai ke-efektifan dan ke-efisienan dalam menjalankan tugasnya. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan adalah dengan melakukan pengembangan bagi karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia menurut Menurut Mondy dan Noe (1993 :272) mendefinisikan sebagai berikut. "*Human resource development (HRD) is planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs*". Mondy dan Noe (1993 :272) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia adalah perencanaan, usaha berkelanjutan dari manajemen untuk meningkatkan level kompetensi dan kinerja organisasi melalui latihan, pendidikan dan program pengembangan.

Pengembangan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003:3) mengemukakan pengertian mengenai pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut.

"Pengembangan SDM secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan/ keterampilan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan SDM. Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan SDM secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil optimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang. Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan SDM terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan latihan (*education and training*) dan pengelolaan (*mangement*)".

Pengembangan SDM menurut Maya M. Kumala (2007:16) definisi dari pengembangan SDM sebagai usaha terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai tetapi pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Sedangkan menurut Maluyu S.P Hasibuan (2007:66) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pegawai, jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengembangan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Agar pengembangan dapat tercapai dengan hasil yang baik dengan penekanan biaya relatif minim maka terlebih dahulu harus ditentukan program pengembangan SDM yang ingin dituju oleh perusahaan agar tercapai efisiensi dan efektifitas tenaga maupun biaya dapat ditekan seminimal mungkin.

Menurut Maluyu S.P Hasibuan (2007:72) “Program adalah suatu jenis perencanaan konkret karena didalamnya sudah tercantum sasaran kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaan”. Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaan-nya. Program pengembangan harus berprinsipkan peningkatan efektifitas dan efisien kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Dan pelaksanaan program harus dapat di kabarkan kepada karyawan terlebih dahulu sebelum waktu pelaksanaan agar karyawan dapat mempersiapkan segala kebutuhan dari program pengembangan tersebut.

Tujuan pengembangan SDM menurut Maluyu S.P Hasibuan (2006:72) hakikatnya menyangkut hal berikut ini diantaranya.

- a) Peningkatan produktifitas kerja
- b) Efisiensi
- c) Meminimalisir kerusakan
- d) Meminimalisir kecelakaan
- e) Peningkatan pelayanan
- f) Peningkatan moral pegawai
- g) Pengembangan karier
- h) Konseptual
- i) Kepemimpinan
- j) Balas jasa

Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar prestasi kerjanya semakin baik dan pencapaian hasil yang optimal.

Pengembangan SDM berdasarkan pendapat dari para ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM merupakan usaha terencana perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam menjalankan tugasnya dimasa sekarang maupun masa akan datang maka untuk itu harus diberikan pendidikan dan latihan kepada karyawan.

2.1.2.1 Pengertian Pendidikan

Pendidikan merupakan terjemahan dari Yunani, yakni *paedagogie* yang asal katanya terdiri dari kata *pais* dan *again*. *Pais* berarti anak dan *again* berarti membimbing. Dengan demikian pendidikan atau *paedagogie* berarti bimbingan yang diberikan oleh orang dewasa kepada anak, agar ia menjadi dewasa.

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh M.Y. Langeveld dalam Wasty Soemanto (2002:21), mengenai konsepsi pendidikan adalah: "Sebagai pemberian

bimbingan dan pertolongan rohani dari orang dewasa kepada mereka yang masih memerlukannya, untuk membawa mereka ke tingkat kedewasaan”.

Pendidikan bukan sekedar bimbingan dan bukan pula sekedar upaya. Sama seperti yang dikemukakan oleh Wasty Soemanto (2002:21), bahwa: ”Pendidikan adalah proses pengalaman yang menghasilkan pengalaman yang memberikan kesejahteraan pribadi, baik lahiriah maupun batiniah”.

Selanjutnya *Webster's New World Dictionary* dalam Syaiful Sagala (2007:1), mengemukakan bahwa: ”Pendidikan adalah proses pelatihan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, karakter, dan seterusnya, khususnya lewat persekolahan formal”. Pemahaman mengenai pendidikan mengacu pada konsep tersebut menggambarkan bahwa pendidikan memiliki sifat dan sasarannya yaitu manusia.

Manusia itu sendiri mengandung banyak aspek dan sifatnya yang sangat kompleks, karena itu tidak ada suatu batasan yang cukup memadai untuk menjelaskan arti pendidikan secara lengkap. Batasan pendidikan yang dibuat para ahli tampak begitu beraneka ragam, dan kandungannya berbeda antara satu dari yang lain.

Pendidikan berdasarkan pendapat dari para ahli dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha terencana dengan tujuan untuk pelatihan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, karakter dan sikap.

2.1.2.2 Tujuan Pendidikan

Sebagai suatu komponen pendidikan, tujuan pendidikan menduduki posisi penting diantara komponen pendidikan lainnya. Sehingga kegiatan dalam pelaksanaan pendidikan harus mengarah dan sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan pendidikan memuat gambaran mengenai nilai-nilai, pantas, benar dan indah dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu pendidikan memberikan arahan kepada segenap kegiatan pendidikan dan merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh segenap kegiatan pendidikan. Tujuan pendidikan secara umum dapat dilihat pada:

1. UU No2 Tahun 1985 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia yang seutuhnya yaitu yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan kerampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.
2. Tujuan Pendidikan Nasional menurut TAP MPR NO II/MPR/1993 yaitu Meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja profesional serta sehat jasmani dan rohani. Pendidikan nasional juga harus menumbuhkan jiwa patriotik dan mempertebal rasa cinta tanah air, meningkatkan semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial, serta kesadaran pada sejarah bangsa dan sikap menghargai jasa para pahlawan, serta berorientasi masa depan.
3. TAP MPR No 4/MPR/1975, tujuan pendidikan adalah membangun di bidang pendidikan didasarkan atas falsafah negara Pancasila dan diarahkan untuk membentuk manusia-manusia pembangunan yang berpancasila dan untuk membentuk manusia yang sehat jasmani dan rohaninya, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat mengembangkan kreatifitas dan tanggung jawab dapat menyuburkan sikap demokratis dan penuh tenggang rasa, dapat mengembangkan kecerdasan yang tinggi dan disertai budi pekerti yang luhur, mencintai bangsanya dan mencintai sesama manusia sesuai dengan ketentuan yang termaktub dalam UUD 1945, Bab II (Pasal 2, 3, dan 4).

Pada hakikatnya pendidikan memegang peranan yang amat penting untuk menjamin kelangsungan hidup suatu negara dan bangsa, karena pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan dilangsungkan untuk membantu perkembangan seluruh aspek kepribadian manusia, sehingga dengan demikian manusia itu dapat mengusahakan kehidupannya sendiri yang sejahtera terhadap perubahan sikap, keterampilan, dan keahlian seseorang. Dalam arti luas, tujuan pendidikan terkandung dalam setiap pengalaman belajar, tidak ditentukan dari luar. Tujuan pendidikan tidak hanya pertumbuhan, dan tidak terbatas. Dalam arti yang lebih sempit, tujuan pendidikan terbatas pada pengembangan kemampuan-kemampuan tertentu. Oleh karena itu, tujuan pendidikan menurut Mudyahardjo dalam Syaiful Sagala (2007:7), adalah: "Pendidikan bertujuan memenuhi seperangkat hasil pendidikan yang dapat dicapai oleh peserta didik setelah diselenggarakannya kegiatan pendidikan".

Secara mikro pendidikan nasional bertujuan membentuk manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, beretika (beradab dan berwawasan budaya bangsa Indonesia), memiliki nalar (maju, cakap, cerdas, kreatif, inovatif dan bertanggung jawab), berkemampuan komunikasi sosial (tertib dan sadar hukum, kooperatif dan kompetitif, demokratis), dan berbadan sehat sehingga menjadi manusia mandiri.

Seperti yang tertera dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 tentang pasal 1 ayat 1 bahwa : Pendidikan adalah usaha yang terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Berdasarkan hal tersebut dapat ditegaskan bahwa, tujuan pendidikan adalah mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya dan menguasai ilmu pengetahuan dengan sasaran menjangkau segenap peserta didik dari semua jenis dan kategori umur (sepanjang hayat).

2.1.2.3 Pengertian Latihan

Program pelatihan sangat dibutuhkan baik oleh karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama bekerja diperusahaan. Karyawan baru membutuhkan program pelatihan sebelum mereka memasuki dunia kerjanya. Dalam pelatihan, biasanya karyawan baru diperkenalkan dengan jenis pekerjaan mereka, struktur organisasi perusahaan, tujuan perusahaan, dan peraturan perusahaan agar mereka tidak salah dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan bagi karyawan lama, pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja mereka. Menurut Veithzal Rivai (2009:226) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Lloyd L. Byars dan Leslie W Rue (2000:3-4) mengungkapkan bahwa pelatihan adalah *a learning process that involves the acquisition of skill, concepts, rules, or attitudes to enhance employee performance*. Maksudnya adalah suatu proses pelajaran yang melibatkan pengadaan ketrampilan, konsep-konsep, aturan-

aturan, atau sikap-sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. sedangkan Menurut T. Hani Handoko (2001:105) mengatakan “ bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan tertentu, terinci, dan rutin”.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:301) mengemukakan mengenai “pelatihan yaitu proses dimana seseorang mendapatkan kapabilitas untuk membantu mencapai tujuan-tujuan organisasional”.

Sedangkan menurut Andrew E. Sikula dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:50) bahwa: Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Hal ini sependapat dengan A. Sihotang (2007:157) mengemukakan pelatihan adalah kegiatan memperbaiki performansi/kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang merupakan tanggung jawabnya.

Menurut Jhon H. Proctor dan William M. Thornton dalam Sedarmayanti (2008:163) mendefinisikan pengertian pelatihan adalah tindakan yang disengaja memberikan alat agar pembelajaran dapat dilaksanakan.

Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:212) mengemukakan konsep pelatihan yaitu:

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah perilaku 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.

Byars and Rue (2002:210) dalam Fuad dan Ahmad (2009:70) mengemukakan *training* sebagai proses pembelajaran yang melibatkan sejumlah pencapaian keterampilan, konsep, aturan, ataupun perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan definisi di atas bahwa pelatihan ditujukan untuk memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang baik yang berkaitan dengan pekerjaan melalui proses pendidikan dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga perusahaan mendapat sumber daya manusia yang dapat dijadikan sebagai tulang punggung atau aset utama bagi perusahaan.

2.1.2.4 Tujuan Pelatihan

Adanya pelatihan diharapkan kinerja pekerjaan seseorang itu dapat meningkat, sehingga lebih siap dalam pelaksanaan pekerjaannya nanti. Sama seperti yang dikemukakan oleh Soebagio Atmodiwirio (2002:35), bahwa: "Pelatihan adalah pembelajaran yang dipersiapkan agar pelaksanaan pekerjaan sekarang meningkat (kinerjanya)". Lebih tegas lagi, tujuan pelatihan menurut Erwin B. Flippo dalam Uum Umiyati (2004:38), mengungkapkan bahwa : Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya dan stabilitas serta keluwesan organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah.

Menurut A. S. Moenir dalam Uum Umiyati (2004:29), menyatakan bahwa tujuan pelatihan terbagi atas dua macam yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan pelatihan secara umum
 - 1) Memelihara dan meningkatkan kecakapan serta kemampuan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, baik pekerjaan lama dan baru, baik dari segi peralatan maupun metode.
 - 2) Menyalurkan keinginan warga belajar untuk maju dari segi kemampuan dan memberikan rasa bangga kepada mereka.
2. Tujuan pelatihan secara khusus
 - 1) Meningkatkan produktivitas,
 - 2) Meningkatkan kualitas,
 - 3) Meningkatkan mutu perencanaan tenaga kerja,
 - 4) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja,
 - 5) Meningkatkan semangat kerja,
 - 6) Kesempatan untuk mengembangkan diri.

Emron Edison (2009:98), mengemukakan tujuan pelatihan yakni :

- a. Meningkatkan kemampuan individual di dalam menangani tugas dan pemecahan masalah.
- b. Memperbaiki komunikasi antar kelompok
- c. Membuat percaya diri di dalam melaksanakan tugas,
- d. Memiliki bekal sebagai pelengkap untuk karir internal maupun eksternal.

2.1.2.5 Perbedaan Pendidikan dan Latihan

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu instansi agar pegawai dapat menyesuaikan dengan lingkungan pekerjaannya. Sejalan dengan pendapat Edwin B.Felippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2007:69) mengemukakan pendidikan adalah usaha yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Sedangkan Latihan merupakan salah satu solusi terhadap sejumlah masalah penurunan kualitas kinerja organisasi yang disebabkan oleh penurunan kemampuan dan keahlian

karyawan yang tidak di-*upgrade* dengan perkembangan lingkungan bisnis yang terus maju dan berkembang. Pelatihan merupakan usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan intelektual dalam hal pengetahuan (*knowledge*), kemampuan, keahlian (*skill*), dan kepribadian (*attitude*).

Pelatihan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Friedman dan Yarbough, (1985:4) dalam Sudjana (2007:4) berpendapat bahwa pelatihan adalah upaya pembelajaran, yang diselenggarakan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi.

Siswanto Sastrohadiwiryono (2003:200) memberikan pengertian mengenai pendidikan dan pelatihan yaitu:

Pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia mencakup jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik didalam maupun diluar sekolah, untuk membangun persatuan dan masyarakat adil, makmur dan selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Pengertian pelatihan dan pendidikan merupakan dua hal yang memiliki maksud pelaksanaannya yang relatif sama, namun ruang lingkup yang dapat membedakannya pendidikan berhubungan dengan menjawab *how* (bagaimana) dan *why* (mengapa) dan biasanya pendidikan lebih banyak teori tentang pekerjaan, difokuskan pada peningkatan kemampuan konseptual, kemampuan dalam

pengambilan keputusan dan hubungan antar manusia (*human relationship*). Sedangkan pelatihan merupakan bentuk dari pendidikan yang ditekankan pada penguasaan keahlian karyawan dan dilaksanakan dalam rentang waktu yang singkat. Berikut Tabel 2.1 tentang hal yang membedakan antara pendidikan dan pelatihan.

TABEL 2.1
PERBEDAAN ANTARA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

No	Indikator	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>ouveral</i>)	Mengkhususkan (<i>spesific</i>)
2	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif	Psikomotor
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	<i>Conventional</i>	<i>Inconventionl</i>
6	Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non-degree</i>)

Sumber: Soekidjo Notoatmodjo (2003:29)

2.1.3 Konsep Pendidikan dan Latihan Profesi

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan SDM biasanya disatukan menjadi Diklat (pendidikan dan latihan). Pelaksanaan pendidikan dan latihan diarahkan kepada peningkatan keterampilan, pengetahuan serta perubahan sikap atau perilaku seseorang. Melalui proses belajar yang diterapkan pada program pendidikan dan latihan, diharapkan adanya perubahan pada peserta yaitu dari kurang tahu menjadi tahu dan kurang terampil menjadi terampil serta dari perilaku negatif menjadi positif dan sebagainya.

Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan pegawai negeri sipil memuat pengertian mengenai Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Siagian (1984:175) bahwa: "Diklat adalah untuk meningkatkan keterampilan kerja dan kemampuan seseorang atau sekelompok orang".

Emron Edison (2009:57) menyatakan bahwa: "Untuk meningkatkan kemampuan kerja dapat dilakukan dengan pendidikan dan latihan. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan tentang sesuatu lebih cepat dan tepat, latihan membentuk keterampilan kerja".

Pendidikan dan latihan (diklat) sama halnya dengan pengembangan seperti yang diungkapkan oleh Drs. Jan Bella yang dikutip Drs. H Malayu Hasibuan (2007:70), bahwa: Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun non teknis maupun manajerial.

Menurut penjelasan dari para ahli dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam mengarahkan para pegawainya untuk menguasai berbagai keterampilan dan pengetahuan tertentu yang dibutuhkan pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dalam menjawab adanya kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan pada suatu organisasi yang dilakukan secara sistimatis dan terus menerus baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja disamping

membentuk sikap dan tingkah laku para pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan.

2.1.3.1 Pengertian Diklat Profesi

Pegawai sebagai unsur utama sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Sosok pegawai yang mampu memainkan peran tersebut adalah pegawai yang memiliki kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada perusahaan, bermoral, dan bermental baik, profesional, sadar, akan tanggung jawabnya.

Untuk dapat membentuk sosok pegawai seperti tersebut perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan:

1. Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
2. Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinan;
3. Efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasinya.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, antara lain ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS. Salah satu jenis Diklat yang diperlukan dalam pembentukan kompetensi PNS untuk jabatan struktural adalah Diklat Teknis atau Diklat Profesi.

Diklat Profesi adalah Diklat yang dilaksanakan untuk melatih keahlian pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya. Keputusan kepala Lembaga Administrasi Negara nomor: 7 tahun 2003 tentang pedoman umum

penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) pasal 1. Mengemukakan pengertian dari Diklat teknis atau Profesi adalah diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan teknis di bidang tertentu bagi pegawai negeri sipil sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sebaik-baiknya. Sehingga dari pelaksanaan Diklat bisa menghasilkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan pelayanan dan profesi.

2.1.3.2 Indikator Diklat Profesi

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam mengarahkan para karyawan untuk menguasai berbagai keterampilan dan pengetahuan tertentu. Pelatihan ditujukan untuk memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang baik yang berkaitan dengan pekerjaan melalui proses pendidikan dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga perusahaan mendapat sumber daya manusia yang dapat dijadikan sebagai tulang punggung atau aset utama bagi perusahaan.

Menurut Andrew F. Sikula dalam (dalam Malayu S.P Hasibuan, 2007 : 70) pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir dengan manajemen belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Sedangkan latihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Arti latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas perusahaan. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna

meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Diklat tidak lepas dari proses pembelajaran seperti yang diungkap Davies (1998:81) (dalam Iwan Purwanto, 2002:72-75) bahwa “ *training facilitates learning if there isn't learning, there is no much hope for performance impropmnt or development capacity*”. Maksudnya pelatihan memudahkan pembelajaran jika tidak terdapat pembelajaran dalam pelatihan, jangan berharap banyak dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau pengembangan kapasitas kerja.

Menurut Flippo (dalam Malayu S.P Hasibuan, 2007 : 68-69) mendefinisikan:“Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh (*Education concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment*).Sedangkan pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu (*training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*)”.

Instruktur seperti yang dikemukakan wena (1996:70) (dalam Iwan Purwanto, 2002:72-75) bahwa pelaksanaan pembelajaran di industri instrukturlah yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan belajar. Dari penjelasan diatas maka untuk mengukur keefektifan Diklat menggunakan indikator dalam Iwan Purwanto (2002:72-75) sebagai berikut.

1. Proses pembelajaran
 - a. Tujuan pembelajaran

Tujuan pembelajaran biasa disebut dengan “*performance objective*” tujuan pembelajaran adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus

dapat dilakukan karyawan atau tingkah laku yang bagaimana yang diharapkan setelah karyawan setelah menyelesaikan suatu program pembelajaran. Tujuan pembelajaran dalam Wena (1996:167) adalah tujuan *performance* (unjuk kerja) uraian rinci tentang apa yang akan mampu dilaksanakan karyawan setelah mengikuti pembelajaran.

b. Fasilitas dan sarana pembelajaran

Fasilitas dan peralatan yang mendukung merupakan persyaratan lain yang harus dipenuhi guna mencapai tujuan pelatihan kerja, sebab tanpa fasilitas dan peralatan yang memadai mustahil tujuan dari pelatihan dapat tercapai.

c. Materi pembelajaran

Materi pembelajaran adalah instrumen pendukung kegiatan siswa berupa *handout*, lembar pengajaran, serta modul atau jurnal kegiatan. Materi pembelajaran yang diberikan kepada siswa adalah menekankan kepada praktek kerja (Wena, 1996:18), yang dijabarkan dalam jurnal kegiatan siswa. Materi pada diklat adalah pengembangan materi keahlian dan keterampilan tata kerja yang benar secara teoritis yang diterapkan pada realita yang ada di lapangan kerja.

Jurnal kegiatan siswa tersebut, pada dasarnya merupakan jembatan penghubung antara apa yang sudah didapat siswa dari diklat dengan apa yang akan dihadapi oleh siswa atau peserta diklat di dunia industri. Dengan demikian program diklat harus mampu menggunakan dunia

industri sebagai pijakan dalam perencanaan materi pembelajaran diklat.

d. Metode pembelajaran

Schippers (1993:65) (dalam Iwan Purwanto, 2002 72-75) menyatakan: “metode pembelajaran adalah cara-cara atau teknik komunikasi yang digunakan oleh instruktur dalam menyajikan dan melaksanakan proses pembelajaran”. Lebih lanjut Hamalik (2007:65) mengungkapkan metoda ini mengembangkan pendekatan standar pengajaran dan latihan dalam pekerjaan.

Sedangkan untuk mendukung metode yang digunakan tidak terlepas dari media diklatnya. Media diklat adalah berbagai alat dan teknik komunikasi sebagai alat dalam pelaksanaan proses pembelajaran baik oleh instruktur ataupun siswa. Media yang digunakan dalam diklat adalah media benda atau alat yang sebenarnya. Hal ini sesuai dengan tujuan pelatihan kerja di dunia industri yang ditujukan untuk memberikan pengalaman kerja yang sesungguhnya (GBPP edisi 1999).

e. Evaluasi

Setiap kegiatan diklat akan diakhiri dengan evaluasi. Suatu kegiatan yang bertujuan mengukur keberhasilan diklat, dalam pengertian mengukur perbedaan antara keadaan peserta sebelum masuk diklat dengan keadaan peserta sesudah menyelesaikan diklat Menurut Soebagio Atmodiwirio (2002:258) bahwa : “Evaluasi adalah proses pengumpulan data yang sistematis untuk mengukur efektifitas program

diklat”. Jadi dengan adanya evaluasi, selain untuk mengukur keberhasilan diklat, juga dapat mengukur efisiensi dan efektifitas diklat terutama dari jumlah dana yang dikeluarkan, apakah dana yang dikeluarkan seimbang dengan hasil yang diinginkan.

Evaluasi juga merupakan suatu kegiatan untuk memilih kegiatan pendidikan selanjutnya, apakah program diklat perlu ditingkatkan. Selanjutnya menurut Soebagio Atmodiwirio (2002:259), proses evaluasi yang baik harus melalui tahap-tahap berikut ini:

a) Perencanaan evaluasi

Perencanaan merupakan tahap dimana anda menentukan secara tepat apa yang anda inginkan dan mengapa anda mengerjakan itu. Ada dua kegiatan yang termasuk dalam perencanaan, yaitu:

1. Input (masukan) perencanaan selalu dimulai dengan suatu kebutuhan untuk mengevaluasi program diklat;
2. Proses memeriksa kebutuhan, tujuan pembelajaran, sikap, informasi yang berharga dan sumber-sumber yang tersedia, menyiapkan suatu pernyataan tentang tujuan evaluasi, menentukan apa yang akan anda ukur, mendesain studi termasuk di dalamnya menghitung biaya.
3. Output, suatu perencanaan evaluasi tertulis.

b) Melaksanakan evaluasi

Melaksanakan apa yang direncanakan input (rencana evaluasi tertulis, proses mengembangkan instrumen pengukuran, membuat pengukuran dan menganalisa data), output (hasil pengukuran, menyampaikan satu dokumen tertulis).

c) Membuat keputusan yang didasarkan atas hasil evaluasi

Pengambilan keputusan merupakan alasan untuk mengadakan evaluasi.

Tindakan harus segera diambil atau kita memboroskan waktu dan sumber daya. Dalam pengambilan keputusan termasuk:

- 1) Input: hasil evaluasi
- 2) Proses; keputusan mengenai hal-hal berikut: mempertahankan program diklat, mengubah program diklat, mengembangkan program diklat, mengubah jumlah atau jenis peserta, dan menunda program diklat.

Secara umum tahap-tahap evaluasi dalam kegiatan pembelajaran diklat adalah:

1. Merumuskan tujuan evaluasi; tujuan evaluasi pada hakekatnya didasari atas tujuan pembelajaran diklat
2. Merumuskan aspek-aspek yang akan dievaluasi. Aspek-aspek yang harus dievaluasi adalah meliputi langkah kerja dan hasil kerja
3. Menetapkan metode yang digunakan; yang dimaksud dengan metode dalam hal ini, cara digunakan untuk mengetahui kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh siswa dalam proses pembelajaran.

Tujuan dari evaluasi diklat menurut Soebagio Atmodiwirio (2002:270), antara lain :

- a. Mendapatkan dan menganalisa informasi untuk mengetahui pencapaian tujuan jangka panjang dan jangka pendek;
- b. Mengetahui pengaruh program diklat terhadap efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas peserta diklat.

Sedangkan manfaat yang diperoleh dari evaluasi diklat antara lain :

- a. Memperoleh informasi tentang kualitas dan kuantitas pelaksanaan pendidikan dan latihan;
- b. Mengetahui relevansi program pendidikan dan latihan dengan kebutuhan instansi yang bersangkutan;

Membuka kemungkinan yang memperbaiki dan menyesuaikan program pendidikan dan latihan dengan perkembangan keadaan

2. Kemampuan Instruktur

Pihak yang bertanggung jawab dalam pembimbingan diklat adalah instruktur. Instruktur Seperti yang diungkapkan Bhattacharya dan Mandke (1992:56) (dalam Iwan Purwanto, 2002 72-75) bahwa: “Pembelajaran di diklat instrukturlah atau pengajar yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan diklat”. Dalam kapasitasnya sebagai pembimbing siswa dalam diklat, maka instruktur harus memahami metodologi pembelajaran. Seperti yang diungkapkan Hobart dalam Wena (1996:83), bahwa: “Instruktur harus betul-betul ahli dalam bidangnya dan juga harus pernah mendapat latihan pembelajaran”. Pemahaman instruktur terhadap metodologi pembelajaran diklat akan mempengaruhi kemampuannya dalam memberikan bimbingan kepada siswa.

Kemampuan-kemampuan yang baik yang diperlukan instruktur untuk mencapai keberhasilan diklat menurut Wena (1996:83), yaitu:

1. Betul-betul terampil dan memahami segala aspek di bidang kerjanya
2. Memahami metodologi pembelajaran pelatihan
3. Memiliki sifat yang telaten dan tekun dalam membimbing siswa
4. Memahami psikologi pembelajaran

Selanjutnya Wena (1996:96) mengungkapkan tugas dari seorang instruktur adalah: “Merancang program pembelajaran diklat, membimbing siswa, serta mengevaluasi kemajuan belajar siswa”. Rancangan program pembelajaran pada diklat ini tidak terlepas dari garis-garis besar program pembelajaran. Dengan garis-garis besar pembelajaran diklat, kegiatan pembelajaran diklat siswa akan menjadi terarah dan jelas. Garis-garis

besar pembelajaran yang harus dikuasai oleh instruktur seperti halnya program pembelajaran di atas yaitu :

1. Alokasi waktu; berisi rincian waktu pelaksanaan kegiatan diklat,
 2. Tujuan pembelajaran diklat; berisi semua materi yang akan diajarkan pada siswa,
 3. Kegiatan; berisi uraian umum tentang metode yang digunakan untuk mengajarkan materi pembelajaran,
 4. Evaluasi; berisi strategi yang digunakan untuk menilai kemampuan belajar.
3. Lingkungan Belajar
- a. Keteraturan program pelatihan

Ketertarikan program pelatihan menurut Wena (1996:23) (dalam Iwan Purwanto, 2002:72-75) bahwa pelaksanaan program pelatihan diprogramkan sesuai dengan program rencana kurikulum. Sedangkan menurut Much (1983) (dalam Iwan Purwanto, 2002:72-75) bahwa dalam penyusunan program pelatihan setidaknya memuat hal-hal berikut:

- 1) Tujuan materi pelatihan
- 2) Lamanya pendidikan
- 3) Jadwal harian
- 4) Sistem pengupahan

- b. Fasilitas dan sarana pelatihan

Salah satu kewajiban pihak pengelola Diklat adalah mempersiapkan segala kebutuhan yang diperlukan peserta selama mengadakan pelatihan di lingkungan belajar. Ketersediaan perlengkapan belajar sangatlah penting mengingat pada pelatihan sebagai proses pembelajaran yang menekankan kompetensi dan keterampilan. Dan pelatihan adalah bersifat belajar pada situasi nyata sehingga peralatan

pembelajaran mutlak diperlukan, baik dalam jumlah, kualitas maupun dalam kesesuaian dengan perkembangan jaman.

c. Keterampilan yang diberikan

Kegiatan peserta di lingkungan belajar merupakan kegiatan bekerja langsung pada pekerjaan sesungguhnya. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan kesesuaian standar keahlian yang harus dikuasai oleh peserta, kesesuaian jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh peserta, jadwal pelaksanaan pelatihan peserta, penilaian proses dan hasil pekerjaan peserta. Sehingga penguasaan kompetensi keahlian benar dan terstandar dapat tercapai.

d. Waktu kerja yang diberikan

Secara keseluruhan kegiatan pelatihan dilaksanakan semaksimal mungkin sesuai dengan jumlah waktu yang dialokasikan pada kurikulum.

e. Hubungan peserta dan instruktur

Peserta dalam pelaksanaan pelatihan kerja dituntut untuk beradaptasi dengan lingkungan belajar baik diantara peserta, instruktur, dan karyawan sehingga siswa dapat menampilkan sikap kerja yang positif.

Seperti yang diungkapkan (Much, 1983) “pelatihan kerja harus memberikan peran peserta secara konstruktif sebagai pekerja disertai tanggung jawab riilnya, dan sebagai peserta didik dalam waktu yang bersamaan, serta menanamkan kebersamaan yang erat antara peserta dan karyawan baik sebagai partner ataupun sebagai instruktur”.

Sehingga situasi dan kondisi lingkungan kerja tersebut diharapkan dapat mengembangkann pengetahuan, keterampilan, serta sikap professional sesuai dengan tujuan pelatihan.

2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Latihan

Perusahaan memandang pentingnya diadakan pengembangan SDM dengan Pelatihan, karena organisasi dengan *human capital* menjadikan karyawan sebagai salah satu aset yang berharga bagi perusahaan maka perusahaan melakukan investasi dalam pengembangan karyawan salah satunya dengan Pelatihan bagi karyawannya.

Menurut Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:215) tujuan dari diselenggarakannya pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kuantitas *output*,
2. Untuk meningkatkan kualitas *output*,
3. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan,
4. Untuk menurunkan jumlah biaya terjadinya kecelakaan,
5. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
6. Untuk mencegah anti pati karyawan.

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:52) tujuan yang hendak dicapai dalam pelatihan dan pendidikan, antara lain adalah:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualits kerja
- d. Meningkatkan ketepatan perencanaan SDM
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h. Menghilangkan keusangan (*obsolescence*)
- i. Meningkatkan kepribadian pegawai

Kegiatan pelatihan mempunyai tujuan tertentu ialah untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik dari segi kognitif, afektif dan psikomotor. Seperti kemampuan dalam berhubungan dengan lingkungan sekitar untuk lebih biasa menyesuaikan, memiliki pengetahuan tentang pekerjaan sehingga cakap dalam bertindak.

Menurut Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:217-219) manfaat pelatihan dibagi tiga bagian, diantaranya:

1. Manfaat untuk karyawan:
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan, variabel pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan, komunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - f. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - g. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - h. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
 - i. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
 - j. 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 moral SDM.
 - 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 di masa 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 lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
 - o. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja.
 - p. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
 - q. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
 - 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 meningkatkan komunikasi organisasi.
 - w. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
 - x. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan, sebagai berikut:
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup 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 kohevisitas dalam kelompok.
 - i. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
 - j. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Pendapat-pendapat di atas menggambarkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan bertujuan untuk menambah keterampilan, pengetahuan dan kemampuan terarah pada pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan kapasitas atau jabatan masing-masing. Program pelatihan akan berhasil jika dilaksanakan

dengan tepat dan diberikan kepada orang yang tepat, dengan didukung oleh sarana yang memadai.

2.1.3.5 Jenis Pendidikan dan Pelatihan

Jenis pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan dalam pelaksanaannya agar lebih efektif. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003: 200) mengemukakan menjadi beberapa jenis, yaitu menurut sifat dan Sasarannya.

1. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Menurut Sifatnya.

Menurut sifatnya pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu:

- a) Pendidikan umum,
- b) Pendidikan kejuruan,
- c) Pelatihan keahlian
- d) Pelatihan kejuruan.

2. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Menurut Sasarannya.

Menurut Sasarannya pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi Pelatihan prajabatan dan pelatihan dalam jabatan.

- a) Pelatihan prajabatan (*preservice training*) pelatihan prajabatan yang diberikan kepada pegawai baru dengan tujuan agar pegawai tersebut dapat terampil melaksanakan tugas dan tercapai target yang dibebankannya.
- b) Pelatihan dalam jabatan (*in service training*) adalah pelatihan tenaga kerja yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kualitas, keahlian, kemampuan dan keterampilan para tenaga kerja yang bekerja dalam perusahaan.

Menurut Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:226) membedakan pelatihan menjadi dua, yaitu pelatihan dalam kerja dan pelatihan diluar kerja.

1. Pelatihan Dalam Kerja (*On The Job Training*).

Suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan pada kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor. meliputi: intruksi, rotasi, *in basket technique*, *management games*, magang, dan latihan.

2. Latihan Luar Kerja (*Off The Job Training*).

Latihan yang diselenggarakan diluar tempat kerja meliputi: ceramah, video, *vestibule*, permainan peran, studi kasus, simulasi, studi mandiri, belajar terprogram, *out door orientied program*, *action learning* dan laboratorium.

Sedangkan menurut Andrew E. Sikula (1981: 243) dalam A. A. Anwar

Prabu Mangkunegara (2007:52) mengemukakan metode pelatihan sebagai berikut:

1. *On The Job*

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan *training* baru memperhatikannya. Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah, dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas.

2. *Vestibule* atau Balai

Suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu *job*. Metode *vestibule* merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta atau pegawai baru yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode *vestibule* biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.

3. Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh-contoh.

4. Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.

5. *Apprenticeship*

Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara mengerjakannya. Metode *apprenticeship* tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan mereka langsung dapat mengerjakan pekerjaannya.

6. Metode ruang kelas

Metode ruang kelas merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat pula dilakukan diarea pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas dari pada *on the job*. Teristimewa, jika hal tersebut merupakan falsafah,

konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah, harus dipelajari. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

2.1.3.6 Prinsip-Prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Prinsip pembelajaran merupakan suatu *guide line* dimana proses pendidikan dan pelatihan akan berjalan lebih efektif. Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan pada program pengembangan SDM.

Menurut Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:225) prinsip dari pembelajaran terdiri dari:

1. Penilaian kebutuhan.
Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosis untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan masa datang yang harus dapat dipenuhi oleh program pendidikan dan pelatihan.
2. Tujuan pelatihan dan pengembangan.
Tujuan pelatihan dan pengembangan haruslah memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah-laku yang diharapkan serta kondisi dimana hal tersebut dapat tercapai.
3. Materi program.
Materi program disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan.
4. Prinsip pembelajaran.
Pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajar peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan organisasi. Prinsip pembelajaran terdiri dari:
 - a. Partisipasi
 - b. Pengulangan
 - c. Relevansi
 - d. Pengalihan
 - e. Umpan balik

Mc Gehee dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:51) merumuskan prinsip-prinsip dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut.

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan
- b. Tahapa-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pembelajaran
- d. Adanya penguat (*rainforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta
- e. Menggunakan proses pembentukan sikap.

Menurut Siswanto Sastrohadiwijoyo (2003:208) prinsip dari pembelajaran yaitu:

1. Perbedaan Individu (*Individual Defernce*).
Perbedaan individu dilatar belakangi oleh hal yang menyangkut pendidikan, pengalaman, usia, dan minat untuk itu manajemen harus memperhatikan hal tersebut dengan seksama dalam penyusunan program Diklat.
2. Hubungan Dengan Analisis Pekerjaan (*Relation To Job Analysis*).
Hasil dari analisis pekerjaan dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang tugas dan pekerjaan yang akan diberikan kepada seorang pegawai.
3. Motivasi (*Motivation*).
Program pendidikan dan pelatihan dapat membantu belajar para tenaga kerja dan juga membantu mereka dalam meningkatkan kualitas dalam bekerja dan pengembangan dirinya.
4. Partisipasi Yang Aktif (*Active Participation*).
Partisipasi aktif seseorang tenaga kerja dalam proses belajar mengajar pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat diharapkan berdampak pada partisipasi dalam setiap aktivitas perusahaan baik sekarang ataupun masa yang akan datang.
5. Seleksi Pendidikan dan Pelatihan (*Selection of training and education*).
Meskipun urgensinya bahwa seluruh karyawan, khususnya karyawan yang baru perlu diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan akan lebih baik jika mengikuti adalah tenaga kerja yang telah menunjukkan bakat dan minat sehingga karyawan yang ikut lebih terasa termotivasi.
6. Pemilihan Para Pengajar (*Selection Of Teacher*).
Pemilihan para pengajar harus diawasi dengan baik. Hanya pengajar yang memiliki kompetensi dengan baik sebagai pengajar dan pelatih, agar menciptakan kondisi yang efektif dan efisien pada program pendidikan dan pelatihan.
7. Pelatihan Pengajar (*Trainer Teacher Training*).
Sebelum menjadi trainer, perlu diberikan pendidikan dan pelatihan yang cukup memadai agar mengetahui bagaimana harus mengajar dengan baik pada program pendidikan dan pelatihan.

8. Metode pendidikan dan pelatihan.

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya. Metode pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan tahapan cara penyelenggaraan dan pelaksanaan Diklat.

Metode pengembangan terdiri dari metode pendidikan (*education*) dan metode latihan (*training*).

a. Metode pendidikan.

Metode pendidikan metode yang digunakan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan mananjer memimpin bawahannya secara efektif. Metode pendidikan menurut Andrew F. Sikula, dalam Maluyu S.P Hasibuan (2005:77) meliputi: *Training method, Understudies, roation and plannes progression, coaching –counsulting, junior board of executive or multiple management, commitee asigment, business games, sensitivty training, other development methods.*

b. Metode latihan.

Metode latihan harus berdasarakan kebutuhan pekerja tergantung pada berbagai faktor yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, dan lain sebagainya. Metode latihan menurut Andrew F. Sikula, dalam Maluyu S.P Hasibuan (2005:77) meliputi: *on the job, vestibule, demonstration and example, simulations, apprenticeship, claas room methods.*

9. Prinsip Belajar.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan haruslah direncanakan secara matang agar peseerta dapat memperoleh dari kegiatan tersebut nilai yang membuat mereka meningkat kemampuannya. Prinsip pengembangan SDM menurut Komarudin Satradipoera (2002:55) meliputi: prinsip relevansi, prinsip motivasi, prinsip hubungan dengan analisi jabatan, prinsip partisipasi, prinsip perbedaan individu, prinsip seleksi pendidikan dan pelatihan, prinsip mengikuti pendidikan dan pelatihan, prinsip pelatihan pelatih (*trainer*), prinsip metode pendidikan dan pelatihan, prinsip pembelajaran.

2.1.3.7 Proses Pendidikan dan Pelatihan

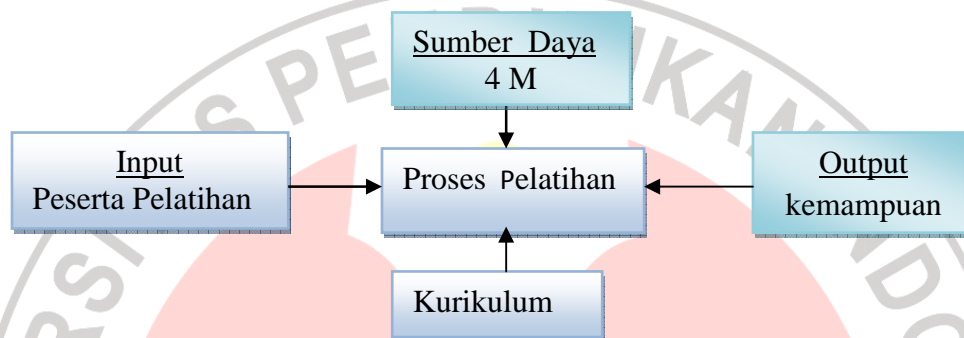
Menurut Notoatmodjo (2003:31), pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara konkret perubahan perilaku ini berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran

diklat. Kemampuan ini mencakup kognitif, afektif, maupun psikomotor. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan terdiri dari input (karyawan) dan output (perubahan perilaku karyawan), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam teori diklat faktor yang mempengaruhi proses diklat dibedakan menjadi dua, yakni apa yang disebut dengan perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Perangkat lunak, mencakup antara lain:

1. Kurikulum
2. Organisasi pendidikan dan pelatihan
3. Peraturan-peraturan
4. Instruktur

Sedangkan perangkat kerasnya yang memiliki pengaruh yang besar terhadap proses diklat adalah fasilitas-fasilitas, yaitu gedung, perpustakaan (referensi-referensi), alat bantu pendidikan dan sebagainya. Pada pendekatan lain, faktor fasilitas, instruktur, alat bantu pendidikan atau peraga, metode belajar mengajar digolongkan menjadi sumberdaya yang terdiri dari 4 M (*man, money, method and material*). Sedangkan kurikulum sebagai suatu perencanaan untuk pengadaan sekumpulan pelajaran dalam rangka pencapaian tujuan umum yang terkait dengan tujuan khusus, agar dapat mengidentifikasi populasi yang telah disiapkan. Organisasi pendidikan dan latihan adalah lembaga yang melaksanakan proses pembelajaran peserta Diklat dan karyawan yang mengikuti pelaksanaan Diklat terikat oleh peraturan-peraturan yang berlaku selama mengikuti pelaksanaan Diklat oleh instansi yang berkaitan serta Pihak yang bertanggung jawab dalam pembimbingan diklat adalah instruktur.

Faktor tersebut diatas sangat besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan. Di dalam manajemen, sumber daya (4M, dimasukkan dalam input, sehingga hanya ada 3 unsur, yakni input, proses dan output). Secara skematis proses pendidikan dan pelatihan dapat digambarkan pada Gambar 2.1 sebagai berikut dibawah ini:



GAMBAR 2.1
PROSES PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
 Sumber: Soekidjo Notoatmodjo, 2003:32

Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi merupakan suatu upaya untuk mengembangkan pegawai yang harus dilakukan secara terus menerus. Pengembangan pegawai penting dilakukan karena lingkungan bisnis semakin terus berkembang seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang tercipta oleh manusia untuk mengantisipasi dan menghadapi perubahan tersebut karyawan seharusnya di-upgarde terus kemampuannya memiliki kompetensi dalam menghadapi tantangan yang semakin keras.

2.1.4 Konsep Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance/* kinerja kerja atau *Actual Performance/* kinerja aktual, menurut Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:548) “ kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaanya”. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan dalam mencapai tujuan.

Kinerja menurut Helfert (1996) dalam Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:604) “merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengerahui oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.”

Sedangkan menurut Bernardian, John H. dan Joyce E. A Russell (1993:379) dalam Sedarmayanti (2008:260) mendefinisikan “kinerja sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula”.

Sedarmayanti (2008:260) mengemukakan bahwa kinerja adalah: “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan Bambang Kusriyanto (1991:3) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan “kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu”.

Menurut Lester (1994:219) kinerja karyawan adalah “Hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan tugasnya dan peranannya dalam organisasi“. Faustino Cardosa Gomes (1995:195) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:13) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith davis dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) yang merumuskan bahwa:

- a) *Human Performance = Ability x Motivation*
- b) *Motivation = Attitude x Situation*
- c) *Ability = Knowledge x Skill*

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) 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 negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah.

Menurut A. Dale Timple (1992:31) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 15) mengemukakan bahwa: Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari seseorang yang berasal dari lingkungan luar.

Sedangkan Henry Simamora (2001:442), menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kurangnya pengetahuan karyawan tentang dasar pekerjaan yang dijalannya,
- b. Tidak adanya kreativitas karyawan untuk mengembangkan pekerjaan,
- c. Kurang adanya kerja sama antara pegawai yang lain,
- d. Kurang adanya tanggung jawab terhadap perusahaan,
- e. Kurangnya inisiatif dalam bekerja,
- f. Faktor kesehatan yang tidak mendukung, misalnya ada penyakit menahun yang diderita karyawan sehingga tidak dapat bekerja maksimal,
- g. Faktor psikologis adanya perbedaan perlakuan karyawan antar karyawan itu sendiri maupun oleh perusahaan,
- h. Kurang adanya pengembangan diri karyawan itu sendiri,
- i. Lemahnya pendidikan yang dimiliki karyawan,
- j. Dan lainnya.

Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:17) bahwa faktor yang diukur dalam kinerja adalah:

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Prakarsa
9. Kecakapan
10. Tanggung jawab

Sedangkan Hasan Umar (1997:266) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:17), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu kerja
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu

A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:18-19) mengemukakan aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif adalah sebagai berikut:

Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi kerja.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas kerja.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
3. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan.
4. Kemampuan mengevaluasi.

2.1.4.3 Langkah- Langkah Peningkatan Kinerja

Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:22) dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat dua langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 - a) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c) Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan berbagai informasi antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
 - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
 - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menaggulangi penyebab kekurangan tersebut.
 - e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
 - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
 - g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Robert Bacal (2001:1-58) mengungkapkan 24 poin untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. **Membuat Pola Pikir Yang Modern.**
Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, meyalahkan, meyerang kepribadian dan sikap karyawan. Pimpinan menggunakan pola pikir yang moderen dengan tujuan mengoptimalkan keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian, dan pengalamannya.
2. **Kenali Manfaat.**
Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.
3. **Kelola Kerja**
Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Jadi yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.
4. **Bekerjalah Bersama Karyawan.**
Karyawan merupakan kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak merasa diperintah sehingga konfrontasi atau konflik pun akan berkurang.
5. **Rencanakan Secara Tepat Dengan Sasaran Jelas.**
Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga dapat diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan mengerti tujuan mana yang paling penting dan yang kurang penting untuk menentukan prioritas pekerjaan yang akan dilakukan.
6. **Satukan Sasaran Karyawan.**
Keseluruhan proses manajemen kinerja akhirnya akan menjadi usaha yang sia-sia bila sasaran dan tanggung jawab karyawan tidak langsung dihubungkan dengan sasaran misi kelompok kerja. Logikanya adalah bila tiap karyawan mencapai sasaran maka kelompok kerjanya juga mencapai sasaran yang ditugaskan untuk

mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi secara keseluruhan, sehingga semua karyawan akan terlibat, termotivasi dan memperoleh lebih banyak kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

7. Tentukan Insentif Kinerja
Insentif sedikit berbeda dengan imbalan yang selalu akan diberikan bila karyawan akan melakukan kinerja optimal, sedangkan insentif bila melakukan pekerjaan. Bentuk insentif bisa berupa bonus, kesempatan mendapatkan pelatihan, pertimbangan promosi, sedikit kenaikan upah atau bisa juga kesempatan makan malam dengan top manajemen.
8. Jadilah Orang Mudah Ditemui.
Komunikasi yang dilakukan secara dua arah merupakan tulang punggung manajemen kinerja yang efektif dimana komunikasi harus diarahkan pada pengenalan dan pemecahan masalah bukannya untuk menyalahkan. Dengan demikian, karyawan percaya dan dengan tanggapan pada setiap masalah yang dilakukan akan didapatkan informasi terus menerus yang berguna untuk menghilangkan hambatan-hambatan pada proses pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.
9. Berfokuslah Pada Komunikasi
Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar karyawan sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.
10. Lakukan Tatap Muka.
Penggunaan teknologi seperti sistem informasi berbasis komputer yang dikembangkan memang bermanfaat untuk mempercepat proses pekerjaan yang dilakukan. Tetapi, jangan sampai program komputer mengurangi interaksi langsung antar karyawan baik untuk atasan maupun bawahan, karena program komputer hanya berguna untuk menyimpan informasi dan data yang relevan serta mempercepat proses kerja.
11. Hindarkan Resiko Pemingkatan.
Pemingkatan tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehingga akan bersifat subjektif dan kadang tidak memberikan informasi yang spesifik. Karena itu, jelaskan arti dari setiap peringkat sebelum pemingkatan dilakukan dan didiskusikan maknanya serta tanyakan pemahamannya pada setiap karyawan mengenai pemingkatan tersebut.
12. Jangan Lakukan Penggolongan.
Penggolongan karyawan sebagai salah satu ukuran produktivitas tidaklah lumrah, karena sistem ini dalam jangka pendek akan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih keras, aktif dan sebagian lagi sebaliknya, sehingga akan mengganggu kerja karyawan lain. Tambahkan berbagai unsur dalam membuat manajemen kinerja sehingga dengan adanya penggolongan tetap memberikan kontribusi yang maksimal.

13. **Persiapkan Penilaian.**

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari sistem manajemen kinerja, seperti deskripsi pekerjaan, tanggung jawab kerja, rencana kerja yang telah terlaksana berdasarkan dokumentasi yang ada dan terkait satu sama lain sehingga hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat kerja.
14. **Awali tinjauan Secara Benar.**

Penilaian kerja bagi karyawan merupakan pengalaman yang tidak menyenangkan, karena menganggap penilaian tidak membantu karyawan dalam mencapai sasaran pekerjaan. Oleh karena itu, ciptakanlah iklim dimana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.
15. **Kenali sebab.**

Analisis penyebab kenapa kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat masalahnya untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.
16. **Akui Keberhasilan.**

Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus melakukannya, memberikan kontribusi dan rela berkorban untuk pekerjaan yang dilakukan secara maksimal.
17. **Gunakan Komunikasi Yang Kooperatif.**

Komunikasi dengan menggunakan bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.
18. **Berfokuslah Pada Perilaku dan Hasil.**

Sikap dan kepribadian karyawan tidak akan mempengaruhi keberhasilan kerja, karena sikap tidak dapat diamati langsung. Oleh sebab itu, perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.
19. **Perjelas Kinerja**

Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.
20. **Perlakukan Konflik Dengan Apik**

Ketidaksetujuan dan konflik adalah hal yang normal dalam hubungan antara dua belah pihak dan justru sebenarnya kuatir bila tidak pernah terjadi konflik atau ketidaksetujuan. Oleh sebab itu, bila hal tersebut terjadi, jangan gunakan faktor kekuasaan tetapi identifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar yang terbaik.
21. **Gunakan Disiplin Bertahap.**

Mendisiplinkan karyawan bukan berarti menghukum karyawan, tetapi merupakan proses untuk menjaga agar karyawan tetap bertanggung jawab terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi, seperti

percobaan, penurunan pangkat atau skorsing secara bertahap sesuai dengan jenis pelanggaran yang diperbuat.

22. Kinerja Dokumen.

Dokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan baik itu mengenai kinerja, catatan-catatan permasalahan kinerja maupun tindakan indisipliner yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan maupun atasan.

23. Kembangkan Karyawan.

Di tempat kerja yang terus mengalami perubahan, keahlian yang dibutuhkan bagi keberhasilan karyawan pun akan berubah sepanjang waktu. Untuk itu, kembangkanlah karyawan sesuai dengan keahliannya yang cocok dengan jenis pekerjaannya saat itu.

24. Tingkatkan Terus Sistem Kerja.

Tingkatkan terus sistem kinerja sehingga tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasinya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.

2.1.4.4 Pengertian Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan perlu mengadakan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja karyawannya. Penilaian ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana pertimbangan tenaga kerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Penilaian kinerja dalam Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:548) memiliki beberapa pengertian yaitu:

1. *Performance measures*: adalah matrik yang menunjukkan efisiensi dan atau efektivitas dari suatu *action*.
2. *Performance measurement*: adalah suatu proses yang mengukur efisiensi dan atau efektivitas dari suatu *action*.
3. *Performance measurement system*: adalah sekumpulan matrik dan prosedur yang terstruktur untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi.

Menurut Gary Dessler (2007:322) mendefinisikan penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

Hal ini sependapat dengan Sedarmayanti (2008:261) mengemukakan bahwa “Penilaian kinerja adalah uraian sistematis, tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok”.

Menurut A. Sihotang (2007:186) penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja para karyawannya.

Sedangkan Andrew E. Sikula (1981:310) yang dikutip oleh A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:69) memberikan pengertian penilaian kinerja adalah:

“Employee appraising is the systematic evaluation of the workers job performance and potential development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, person or thing”.

Arti dari pernyataan tersebut kurang lebih bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Berdasarkan definisi tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja dan kecakapan karyawan pada suatu jangka waktu tertentu. Melalui penilaian kinerja ini dapat dijadikan pendorong bagi karyawan untuk menunjukkan kemampuan dan keahlian yang optimal dari karyawan. Dengan penilaian kinerja berarti bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka untuk semangat bekerja, asalkan penilaiannya dilakukan dengan jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya.

2.1.4.5 Indikator Kinerja

Menurut Faustino Cordoso Gomez (2003: 142) mengemukakan bahwa: tipe kriteria performansi yang menilai dan mengevaluasi performansi pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, diantaranya “*Quality of Work, Quantity of Work, Job Knowledge, Creativiness, Cooperation, Dependability, Initiative, Personal Qualities*”.

Indikator-indikator kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Quality Of Work*: Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
2. *Quantity Of Work*: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu dan waktu yang telah ditentukan
3. *Job Knowledge*: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. *Creativiness*: Keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: Kesiediaan untuk bekerjasama dengan orang lain
6. *Dependability*: Kesadaran dan dapat dipercaya dan hal kehadiran dan dapat dipercaya
7. *Initiative*: Semangat Untuk Melaksanakan Tugas-Tugas Baru Dan Dalam Memperbesar Tanggung Jawabnya
8. *Personal Qualities*: Kepemimpinan dan Integritas Pribadi

Ukuran Kinerja menurut Tiffin dan Cornick kinerja dapat dikur dengan hasil kerja, kemandirian dan tingkat penyesuaian. Dimana kriteria masing-masing adalah:

1. Hasil kerja, menunjukkan hasil kerja yang dicapai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dan tingkat kemajuan dalam melaksanakan tugas
2. Kemandirian. Menunjukkan hal-hal yang diandalkan dari seorang karyawan seperti tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, kemauan menyatakan pendapat, frekuensi kehadiran dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan.
3. Tingkat penyesuaian menunjukkan tingkat penyesuaian dari seorang karyawan terhadap perusahaan, sikap karyawan terhadap atasan dan hubungan kerja sama dengan rekan kerja.

2.1.4.6 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Vethzal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:554-556) mengemukakan manfaat penilaian kinerja ditinjau dari berbagai prespektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM sebagai berikut:

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.
5. Pelatihan dan pengembangan karier. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
7. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
8. Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
9. Ketidakakuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM.
10. Kesalahan dalam merencanakan pekerjaan. Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.

11. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.
13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja. Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.
14. Umpan balik ke SDM. Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kerja menurut A. A Anwar Prabu

Mangkunegara (2007:22) manfaat dari penilaian kinerja sebagai berikut:

- a) Mempermudah hubungan antar tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.
- b) Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidak sepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai proses perencanaan kinerja.
- c) Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan karyawan dipihak yang sama, tidak seperti penilaian maupun peringkat.
- d) Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

Sedangkan menurut Cascio (1998:303) menjelaskan kegunaan dari penilaian kerja terdiri dari dua tujuan yaitu:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka menyadari dan menggunkan potensi mereka sepenuhnya menjalankan misi-misi perusahaan.
2. Untuk meyediakan informasi kepada karyawan dan manajer yang akan dipakai dalam keputusan terkait pekerjaan.

2.1.5 Pengaruh Pendidikan dan Latihan Profesi Terhadap Kinerja Karyawan

Meningkatkan kinerja karyawan dan memperbaiki keterampilan karyawan melalui pelatihan merupakan kebutuhan lingkungan persaingan kerja pada saat ini. Permintaan akan pekerjaan mengalami perubahan secara intensif ketika teknologi terus menerus mengalami perubahan. Hal ini akan memacu tiap perusahaan untuk mencari cara dan metode dalam mengembangkan kemampuan karyawannya melalui program pendidikan dan pelatihan.

Ditegaskan hubungan yang jelas antara pendidikan dan latihan dengan kinerja karyawan dapat diketahui dengan memperhatikan pendapat Byars and Rue (2001:210) yaitu: *“a learning process that involves the acquisition of skill, concepts, rules, or attitudes to enhance the performance of employe”*. Pengertiannya pelatihan sebagai proses pendidikan yang melibatkan sejumlah pencapaian keterampilan, konsep, aturan ataupun perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Davies (1998:81) (dalam Iwan Purwanto, 2002:72-75) bahwa *“training facilitates learning if there isn't learning, there is no much hope for performance impropmnt or development capacity”*. Maksudnya pelatihan memudahkan pembelajaran jika tidak terdapat pembelajaran dalam pelatihan, jangan berharap banyak dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau pengembangan kapasitas karyawan.

Menurut Flippo (dalam Malayu S.P Hasibuan, 2007 : 68-69) mendefinisikan: “Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh (*Education concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment*). Sedangkan pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang

karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu (*training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*)”.

Berdasarkan uraian di atas bahwa pendidikan dan latihan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, sehingga selanjutnya dapat memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja organisasi perusahaan.

2.1.6 Penelitian-penelitian Terdahulu Yang Berkaitan Dengan Variabel dan Objek

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai perbandingan antara persamaan dan perbedaan penelitian yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Penelitian penulis jelas memiliki perbedaan di antara persamaan jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, terutama yang menyangkut jenis dan jumlah variabel, indikator variabel maupun objek yang. Objek yang diteliti penulis sama dengan salah satu penelitian terdahulu tetapi terdapat perbedaan dalam pembahasan variabel (dependen maupun independen) yang diteliti.

TABEL 2.2
PENELITIAN TERDAHULU YANG BERKAITAN DENGAN VARIABEL
DAN OBJEK

No	Judul Penelitian	Nama Penulis	Kesimpulan
1	Studi kasus pada program pelatihan <i>computerize numerical contain</i> terhadap kemampuan karyawan unit <i>profit center</i> AIPCM PT.Dirgantara Indonesia	Anggiat Tambunan (2001)	Hasil penelitian tersebut terdapat signifikansi anantara: 1. Materi pelatihan dengan mutu proses pelatihan 2. Instruktur pelatihan dengan mutu proses pelatihan 3. Fasilitas pelatihan dengan mutu proses pelatihan 4. Peserta pelatihan dengan mutu proses pelatihan 5. Variable penelitian pelatihan dengan mutu proses pelatihan 6. Terdapat hubungan antara mutu proses pelatihan dengan kemampuan karyawan lulusan pelatihan.
2	Efektifitas manajemen sistem pendidikan dan latihan SDM keperawatan	Asep Supena (2002)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum seluruhnya tahapan kegiatan pelatihan dapat mendukung terjadi pelatihan yang efektif, rekomendasi hasil penelitian perlu perhatian serius dalam pengembangan materi pelatihan, peningkatan kemampuan pelatihan dalam metodologi pengajaran dan penyediaan saran dan prasarana.
3	<i>The Impact of Training Setting on Managerial Motivation & Performance/</i> pengaruh pelatihan seting dalam manajemen motivasi dan kinerja	George Kominis, Clive R. Emmanuel, dan Sergeja Slapnicar (2007)	Terdapat pengaruh <i>significant</i> antara <i>Training Setting on Managerial</i> terhadap Motivasi dan Kinerja operator di Norwegia
4	<i>Predicting Job Performance From Training: The Relationship Between Patrol Officer Basic Academy Training And Job Performance/</i>	Wayman.C Mullins (2006)	Terdapat pengaruh <i>significant</i> antara Pelatihan terhadap Kinerja karyawan

No	Judul Penelitian	Nama Penulis	Kesimpulan
4	prediksi kinerja pekerjaan dari pelatihan: hubungan antara pengawasan pelatihan perusahaan dan kinerja kerja		
5	Pelaksanaan Pengawasan dan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. Galamedia Bandung Perkasa	Eka Martini (033300)	Pengaruh pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja karyawan menunjukkan tingkat korelasi yang kuat.

Sumber: Referensi dari berbagai Jurnal dan Skripsi

Dilihat dari tabel hasil penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel-variabelnya yaitu pendidikan dan latihan dan kinerja. Penelitian penulis memiliki perbedaan yang spesifik dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, terutama yang menyangkut jenis dan jumlah variabel, indikator variabel maupun objek yang diteliti, dalam skripsi terdahulu sudah ada yang meneliti tentang Diklat namun yang diteliti adalah Diklat keperawatan sedangkan penulis meneliti Diklat Profesi dalam sebuah industri yang digunakan para karyawan untuk meraih kesuksesan dalam karir dan jabatan mereka. Objek yang diteliti penulis sama dengan salah satu penelitian terdahulu tetapi terdapat perbedaan dalam pembahasan variabel (dependen maupun independen) yang diteliti.

Berdasarkan penelusuran di atas berbagai penelitian terdahulu dan sumber ilmiah lainnya melalui kepustakaan, sampai sejauh ini belum ditemui adanya penelitian dengan cakupan yang identik dengan penelitian penulis, sehingga diyakini penelitian ini memiliki orisinalitas yang cukup tinggi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi, dalam suatu organisasi dapat dikatakan bahwa manusia merupakan asset paling berharga bagi perusahaan, disamping sumber daya yang lain yaitu modal dan teknologi. Secara garis besar, fungsi manajemen SDM dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif. Fungsi manajerial terdapat lima fungsi (Tjuti Yuniarsih & Suwatno, 2008:82), yaitu perencanaan (*planning*), *staffing*, penggerakan (*directing*), pembinaan (*supervising*), dan pengendalian (*controlling*). Sedangkan dilihat dari fungsi operatif, implementasi manajemen SDM mencakup enam fungsi dasar dari Vethrizal Rivai dan Ella Juavani Sagala (2009:14), yaitu fungsi pengadaan (*procurement*), fungsi pengembangan (*development*), fungsi kompensasi (*compensation*), fungsi integrasi (*integration*), fungsi perawatan (*maintenance*), dan fungsi pemutusan hubungan kerja (*separation*). Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2007: 21) mengungkapkan Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan/penggerakan
4. Pengkoordinasian

5. Pengadaan
6. Pengawasan/Pengendalian
7. Pengembangan
8. Kompensasi
9. Pengintegrasian
10. Pemeliharaan
11. Kedisiplinan
12. Pemberhentian

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah fungsi Pengembangan yang didalamnya mencakup pendidikan dan latihan.. Menurut Maluyu S.P Hasibuan (2006:66) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pegawai, jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut Komarudin Sastradipoera (2005:51) pengembangan sumberdaya manusia mencakup baik pendidikan dan pelatihan, yaitu:

Pendidikan (*education*) merupakan proses pengembangan jangka panjang yang mencakup pengajaran dan praktik yang sistematis yang menekankan pada konsep teoritis yang abstrak. Sedangkan pelatihan (*training*) adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan oleh suatu perusahaan diharapkan karyawan akan lebih cakap dan terampil dengan kemampuan teknis, hubungan interpersonal dan kemampuan manajerial yang semakin terasah. Karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga kinerja kerja akan meningkat dan hasil kerja karyawan akan lebih baik dengan demikian kinerja seorang pegawai akan semakin tinggi pula dan dampaknya semakin meningkat laba yang dihasilkan.

Pendidikan dan latihan (diklat) sama halnya dengan pengembangan seperti yang diungkapkan oleh Drs. Jan Bella yang dikutip Drs. H Malayu Hasibuan (2007:70), bahwa: "Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun non teknis maupun manajerial".

Byars and Rue (2002:210) dalam Fuad dan Ahmad (2009:70) "mengemukakan *training* sebagai proses pembelajaran yang melibatkan sejumlah pencapaian keterampilan, konsep, aturan, ataupun perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan".

Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan. Memuat pengertian Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan lingkup diklat meliputi. Diklat Prajabatan, Diklat dalam jabatan, Diklat fungsional, dan Diklat Teknis atau Diklat Profesi.

Keputusan kepala Lembaga Administrasi Negara nomor: 7 tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) pasal 1. Mengemukakan pengertian dari Diklat teknis adalah diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan teknis di bidang tertentu bagi pegawai negeri sipil sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sebaik-baiknya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses kegiatan pembelajaran antara pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan, keterampilan atau sikap untuk mencapai standar yang diharapkan.

Pendidikan dan latihan (diklat) sama halnya dengan pengembangan seperti yang diungkapkan oleh Drs. Jan Bella yang dikutip Drs. H Malayu Hasibuan (2007:70), bahwa: Pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun non teknis maupun manajerial.

Diklat tidak lepas dari proses pembelajaran yang merupakan suatu instrumen penting dalam penerapan tujuan pembelajaran kepada karyawan yang mengikuti pendidikan dan latihan. Penerapan kurikulum memungkinkan para instruktur atau pengajar menilai hasil belajar peserta dalam proses pencapaian sasaran belajar, yang mencerminkan penguasaan dan pemahaman terhadap apa yang dipelajari.

Melalui pendidikan dan latihan profesi diharapkan menghasilkan manusia-manusia yang mengalami perubahan baik sikap, keterampilan serta pengetahuan. Seluruh personal yang terlibat dalam proses pembelajaran terutama dan terlebih bagi instruktur hendaknya dibekali, baik secara teoritis berupa pengetahuan, maupun hal-hal praktis sampai kepada aspek teknis operasional yang bersifat pragmatis.

Metode yang disajikan oleh pengajar menjadi bagian penting dari diklat, disamping juga sarana dan prasarana baik itu media yang digunakan maupun fasilitas yang disediakan bagi peserta diklat menjadi pendukung bagi terlaksanannya diklat. Dengan kondisi seperti itu, Diklat profesi akan menjadi bekal yang sesuai dengan harapan *stake holders*.

Setiap kegiatan diklat tentu akan diakhiri dengan evaluasi. Evaluasi ini adalah suatu kegiatan yang bertujuan mengukur keberhasilan diklat dalam pengertian mengukur perbedaan antara keadaan peserta sebelum masuk diklat dengan keadaan peserta sesudah menyelesaikan diklat.

Berdasarkan penjelasan diatas maka untuk mengukur Diklat menggunakan indikator dalam Iwan Purwanto (2002:70-72) adalah sebagai berikut :

1. Proses pembelajaran
 - a. Tujuan Pembelajaran,
 - b. Fasilitas dan Sarana Pembelajaran,
 - c. Materi Pembelajaran,
 - d. Metode Pembelajaran,
 - e. Evaluasi Pembelajaran .
2. Kemampuan instruktur
 - a. Pemahaman tujuan pembelajaran,
 - b. Penguasaan materi pembelajaran,
 - c. Pemahaman penggunaan media,
 - d. Perilaku instruktur,
 - e. Penguasaan metode pembelajaran,
 - f. Kemampuan evaluasi.
3. Lingkungan belajar
 - a. Keteraturan pelatihan,
 - b. Fasilitas dan sarana pelatihan,
 - c. Keterampilan yang diberikan,
 - d. Waktu yang diberikan,
 - e. Hubungan antara peserta dengan instruktur
 - f. Hubungan antara peserta dengan peserta.

Spector (1996:164) dalam Fuad dan Ahmad (2009:70) memandang bahwa Diklat merupakan salah satu kegiatan utama organisasi yang sangat diperlukan, terutama untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Untuk itu setiap karyawan harus belajar sebagaimana seharusnya mereka menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, Diklat memainkan peran utama dalam memelihara dan memperkuat kompetensi inti perusahaan (Fuad dan Ahmad, 2009:71).

Ditegaskan lagi hubungan yang jelas antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan dapat diketahui dengan memperhatikan pendapat Byars and Rue (2001:210) yaitu: “*a learning process that involves the acquisition of skill, concepts, rules, or attitudes to enhance the performance of employe*”. Pengertiannya pelatihan sebagai proses pendidikan yang melibatkan sejumlah pencapaian keterampilan, konsep, aturan ataupun perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan.

Bambang Kusriyanto (1991:3) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:9) mendefinisikan kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2002:67).

Hasil kerja karyawan harus dievaluasi melalui penilaian kinerja dengan mengacu pada pendapat Faustino Cordoso Gomez (2003: 142) mengemukakan bahwa: tipe kriteria performansi yang menilai dan mengevaluasi performansi pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, diantaranya “*Quality of Work, Quantity of Work, Job Knowledge, Creativiness, Cooperation, Dependability, Initiative, Personal Qualities*”. Indikator-indikator kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Quality Of Work*: Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
2. *Quantity Of Work*: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu dan waktu yang telah ditentukan
3. *Job Knowledge*: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. *Creativiness*: Keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: Kesiediaan untuk bekerjasama dengan orang lain
6. *Dependability*: Kesadaran dan dapat dipercaya dan hal kehadiran dan dapat dipercaya
7. *Initiative*: Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal Qualities*: Kepemimpinan dan Integritas Pribadi

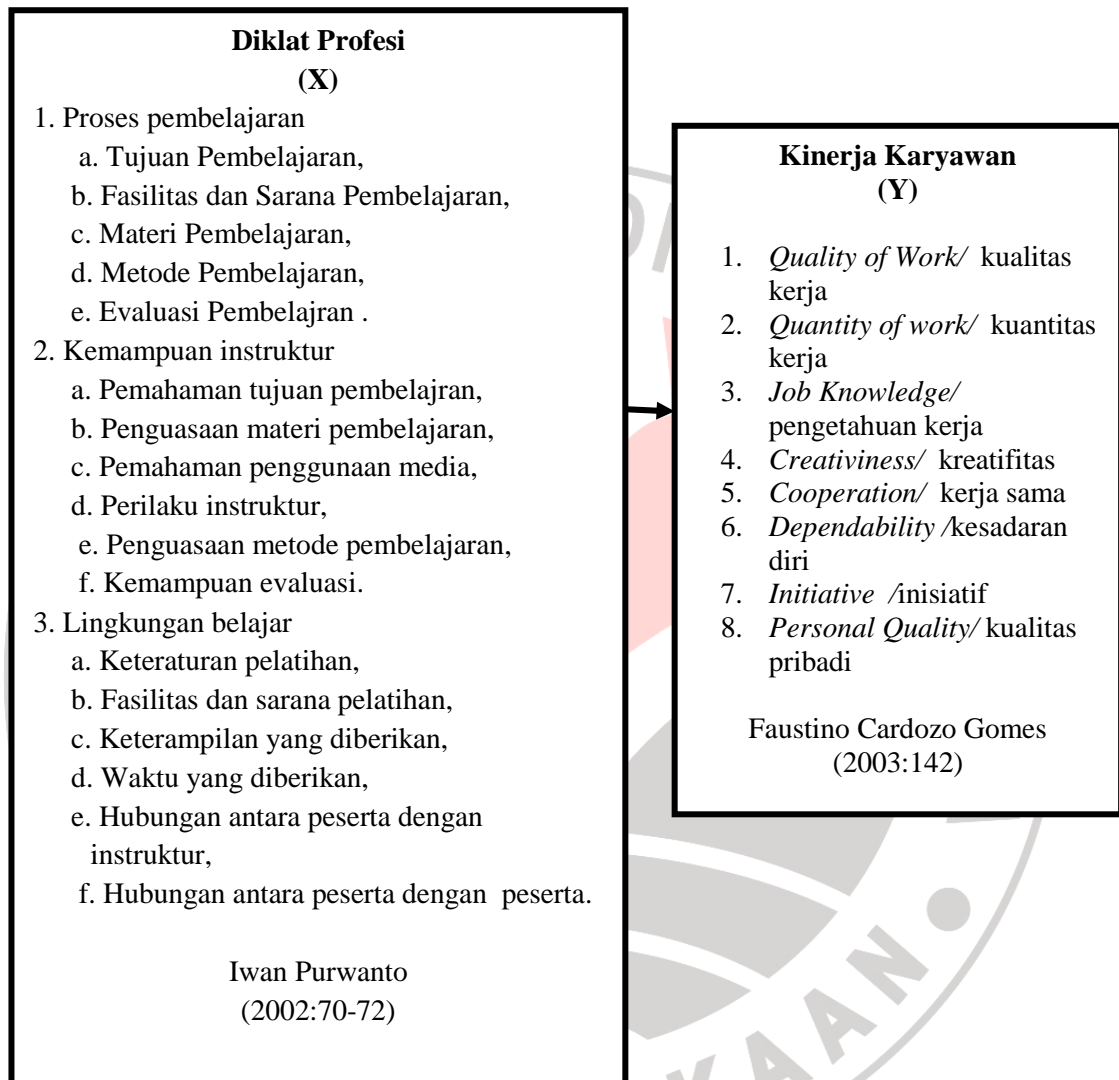
Berdasarkan kerangka teori di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan atau pengaruh positif antara Diklat profesi dengan kinerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan Diklat profesi maka kecenderungannya akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan.

Jumlah variabel yang diteliti dalam penelitian ini ada dua buah. Diklat (Pendidikan dan Latihan) Profesi sebagai variabel bebas atau *independen* merupakan variabel bebas yang mempengaruhi variabel dependen. Dalam hal ini dimensi Diklat profesi meliputi: (1) proses pembelajaran, (2) kemampuan instruktur, dan (3) lingkungan belajar dalam Iwan Purwanto (2002:72-75). Sedangkan untuk variabel kinerja meliputi : *Quality of Work* (kualitas Kerja), *Quantity of work* (Jumlah Pekerjaan), *Job Knowledge* (Pengetahuan Pekerjaan), *Creativiness* (Kreatifitas), *Cooperation* (Kerja Sama), *Dependability* (Kepercayaan), *Initiative* (Inisiatif), *Personal Quality* (Kualitas Pribadi). Kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau *dependen* merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas, yaitu Diklat profesi yang diikuti oleh karyawan kantor PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten sehingga akan memunculkan umpan balik kepada tercapainya efektifitas dan efesiensi manajemen SDM.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, dapat dibuat kerangka pemikiran mengenai pengaruh pendidikan dan latihan profesi terhadap kinerja karyawan yang dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini:



Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian pengaruh pendidikan dan latihan profesi terhadap kinerja karyawan, maka disusun sebuah paradigma penelitian secara jelas digambarkan pada Gambar 2.3 berikut ini:



**GAMBAR 2.3
PRADIGMA PENELITIAN**

2.3 Hipotesis

Hipotesis menurut Suharsimi Arikunto (2006:71) adalah “Suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Sugiyono (2008:39) mengemukakan pengertian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Hipotesis merupakan kesimpulan atau pendapat yang masih kurang dan masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan (Y) dipengaruhi secara positif oleh Diklat (Pendidikan dan Latihan) profesi (X) .