**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**
     1. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebelum menguraikan definisi manajemen sumber daya manusia, peneliti akan mengemukakan definisi manajemen menurut beberapa ahli. Definisi Manajemen menurut **Hasibuan** **(2010:2)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** adalah sebagai berikut: **“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”**

Pengertian manajemen dari **Siagian (2008:5),** dalam bukunya **Filsafat Administrasi** mengungkapkan bahwa:

**“Proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.”**

**Handoko (2009: 4)** dalam Bukunya **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, “**Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi**.”

Beberapa definisi tersebut terdapat unsur-unsur manajemen sebagai berikut:

1. **Adanya manusia (manusia sebagai pimpinan dan pelaksana)**
2. **Adanya tujuan yanghendak dicapai (sebagai pegangan penggerak)**
3. **Adanya wadah yakni badan organisasi dimana orang-orang bekerja.**
4. **Adanya alat untuk mencapai tujuan**
5. **Kegiatan atau aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, dan sebagainya.**

Berdasarkan pengertian manajemen diatas, dapat diketahui bahwa manajemen suatu proses serangkaian kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber daya yang ada dan sumber daya lainnya. Manajemen merupakan unsur yang menentukan dalam menggerakkan serta mengendalikan proses kegiatan administrasi dalam mencapai tujuan.

* + 1. **Unsur-Unsur manajemen**

Peneliti akan mengemukakan definisi sumber daya manusia menurut **Notoadmojo (2009:117)** memberikan definisi sumber daya manusia sebagai berikut: “**Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (rekuitmen), seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi**”.

**Handoko** dalam bukunya **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (2009:4)** mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: “**MSDM adalah penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan manusia untuk mencapai baik tujuan individu dan organisasi**”.

Berdasarkan beberapa pendapat **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2010:21-23)**, menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mancangkup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan *(human resources planning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengitegrasian, pemeliharaan, desiplinan dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

1. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrase dan koordinasi dalam bagan organisasi *(organization chart)*. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu tujuan secara efektif.

1. Pengarahan

Pengarahan *(directing)* adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

1. Pengendalian

Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

1. Pengadaan

Pengadaan *(procurement)* adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengembangan

Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

1. Kompensasi

Kompensasi *(compensation)* adalah pemberian balas jasa secara langsung *(direct)* dan tidak langsung *(undirect),* uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoan pada bata upah minimum pemerintah dan bedasarkan internal dan eksternal dalam konsistensi.

1. Pengintegrasian

Pengintegrasian *(integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang sesuai dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, pegawai 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.

1. Pemeliharaan

Pemeliharaan *(maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksumal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan organsasi dan norma-norma sosial.

1. Pemberhentian

Pemberhentian *(separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

* 1. **Pelatihan**
     1. **Pengertian Pelatihan**

Pelatihan menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 9 mengungkapkan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Menurut **Gomes (2003:197)** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengungkapkan yang dimaksud dengan pelatihan yaitu :

**Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.**

Menurut **Rivai (2009:16)** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengungkapkan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan di masa mendatang atau diungkapkan lebih lanjut yaitu :

**Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjannya saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.**

Pelatihan yang diberikan oleh pimpinan atau manajer terhadap bawahan perlu dilaksanakan agar bawahan termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawab dan wewenangnya sehingga apa yang menjadi tujuan dalam organisasi tersebut dapat tercapai atau terlaksana dengan baik.

Menurut **Simamora** yang dikutip oleh **Sinambela (2012:209)** dalam buku **Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi** mengungkapkan pengertian pelatihan sebagai berikut :

**Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.**

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggungjawab individu yang bersangkutan saat ini *(current job oriented)*. Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pelatihan yang dilaksanakan bertujuan meningkatkan kemampuan atau kompetensi pegawai dalam mencapai tujuan yang ada.

Menurut **Ranoepandoyo dan Husnan (2000:31)** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Personalia** mengemukakan definisi pelatihan sebagai berikut :

**Pelatihan adalah kegiatan atau aktivitas untuk memperbaiki kemampuan seseorang dalam kegiatannya dengan aktivitas ekonomi karena latihan tersebut membantu pegawai dalam memahami pengetahuan praktis penerapannya guna meningkatkan kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan.**

Pelatihan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk membantu pegawai dalam mengetahui kemampuan dan pengetahuan praktis untuk meningkatkan sikap yang dimiliki untuk pengembangan organissi dalam upaya mencapai tujuan yang ada.

Menurut **Arep dan Tanjung (2002:47)** pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama dalam hal:

1. **Pengetahuan (*Knowledge*), maksudnya adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi.**
2. **Kemampuan (*Ability*), maksudnya adalah kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang diamanahkan.**
3. **Keahlian (*Skill*), maksudnya adalah beberapa keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.**
4. **Sikap (*Attitude*), maksudnya adalah emosi dan kepribadian yang harus dimiliki agar suatu pekerjaan berhasil dengan sukses.**
   * 1. **Jenis Pelatihan**

Menurut **Simamora** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:278)** ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan yaitu :

1. **Pelatihan Keahlian**

**Pelatihan keahlian *(skils training)* merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatihaannya relatif sederhana yaitu kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi rnelalui penilaian yang jeli, kriteria penilalan efekifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.**

1. **Pelatihan Ulang**

**Pelatihan ulang *(retraining)* adalah subset pelatihan keahilan. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja rnenggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet**

1. **Pelatihan Lintas Fungsional**

**Pelatihan lintas fungsional *(cros fungtional training)* melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjan yang ditugaskan.**

1. **Pelatihan Tim**

**Pelatihan tim merupakan kerjasarna yang terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.**

1. **Pelatihan Kreatifitas**

**Pelatihan kreatifitas *(creativitas training)* berlandaskan pada asumsi hahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelayakan.**

* + 1. **Manfaat Pelatihan**

**Simamora (2006 :7)** mengatakan bahwa manfaat pelatihan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribagi mereka.
   * 1. **Tujuan Pelatihan**

**Hasibuan (2010 :70)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengemukakan bahwa tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

1. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* pegawai semakin baik.

1. Efisiensi

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

1. Kerusakan

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

1. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan pegawai. Sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

1. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dan pegawai kepada penerima pelayanan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-kerakan perusahaan.

1. Moral

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

1. Karier

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

1. Konseptual

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

1. Kepemimpinan

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

1. Balas Jasa

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

1. Konsumen

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

* + 1. **Komponen-komponen Pelatihan**

Dimana indikator pelatihan menurut **Mangkunegara (2013:46)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** diantaranya yaitu:

1. **Instruktur pelatihan**

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

1. **Peserta pelatihan**

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

1. **Materi pelatihan**

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

1. **Metode pelatihan**

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

1. **Tujuan pelatihan**

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

* + 1. **Prinsip-Prinsip Pelatihan**

Prinsip-prinsip program pelatihan ini di bagi menjadi 5 bagian anatar lain:

1. *Participan*

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

1. *Repetition*

Pada pelaksanaan pelatihan harus selalu diadakan pengulangan-pengulangan, sebab melaui pengulangan-pengulangan itu para peserta akan lebih cepat menerima tentang apa yang telah di nerikan.

1. *Relevan*

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

1. *Transfarance*

Program pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan sebenarnya.

1. *Feed Back*

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

* + 1. **Teknik-Teknik Pelatihan**

**Handoko (2009: 110)** dalam bukunya **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia** mengatakan bahwa ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen yaitu:

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

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

1. Rotasi Jabatan

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

1. Pelatihan Instruksi Pekerjaan

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

1. Magang (*Appranticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat direkomendasikan dengan latihan “*offihe job training*”.

1. *Coaching*

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

1. *Business Games*

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

1. *Vestibule Training*

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

1. Teknik Laboratorium (*Laboratory Training)*

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

1. Teknik-teknik presentasi informaasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

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

1. Kuliah
2. Prensentasi Video
3. Metode Konperensi
4. *Programed Instruction*
5. *Self Study*
   1. **Kinerja Pegawai**
      1. **Pengertian Kinerja Pegawai**

Berkenaan dengan kinerja pegawai, berikut ini adalah beberapa penjelasan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

**Faustino Cardoso Gomes** dalam **Mangkunegara (2013: 9)** mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai**: “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.**

**Jhon Berbardin (2003:143)** berpendapat bahwa:

**“*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period*”. Yang berarti kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai seorang pegawai sesuai dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu**.

Selanjutnya, definisi kinerja pegawai menurut **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67)** berpendapat pula bahwa “**Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual pefomance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”**

**Hasibuan (2010:34)** mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja atau prestasi kerja pegawai secara kualitas maupun kuantitas yang telah dikerjakan atau yang telah menjadi tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan waktu tertentu dengan tingkat keberhasilan atau kegagalan seseorang pegawai atau organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

* + 1. **Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

**Sikula** yang dikutip oleh **Hasibuan (2010:87)** bahwa “**Penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai dan ditunjukan untuk pengembangan**”.

**The Scribner Bantam English Dictionary** dalam **Sedarmayanti (2007:259)** kinerja (performance) berasal dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa pengertian:

1. *To do or carry out execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan)
2. *To discharge of fulfil as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar)
3. *To portray, as character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan)
4. *To render by the voice or musical instrument* (menggambarkannya dengan suara atau alat music)
5. *To execute or complate an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab)
6. *To act a part in a play* (melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan)
7. *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)
8. *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin)

Penilaian kinerja menurut **Mondy dan Noe** yang dikutip oleh **H. Suwatno&Priansa (2011:197)** mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriterian yang perlu mendapat perhatian, menurut **Faustino Cardoso Gomes (2003:142)** diantaranya adalah:

1. Kuantitas Kerja *(Quantity of Work)* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan
2. Kualitas Kerja *(Quality of Work)* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan *(Job knowledge)* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. Kreativitas *(Creativeness)* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan.
5. Kerjasama *(Coorperation)* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. Kesadaran *(Dependality)* yaitu kesadaran dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Inisiatif *(Initiative)* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kualitas Diri *(Personal quality)* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

**Veitzal Rivai (2009:549)** dalam **Suwatno&Priansa (2011:169)**, penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran.

Dengan demikian peneliti dapat menyimpulkan dari pengertian penilaian kinerja bahwa dengan adanya penilaian kinerja maka akan terlihat kinerja pegawainya dalam menyelesaikan tugas, evaluasi, tingkat kehadiran, kedisiplinan waktu, perilaku, hasil pekerjaan pegawai dapat diukur dengan tingkat penilaian kinerja pegawai.

* + 1. **Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Telah disebutkan bahwa tujuan dari penilaian kerja adalah aspek kritis dari konteks penilaian sehingga sangatlah beralasan jika tujuan penilaian akan mempengaruhi tingkah laku penilai.

**Sedarmayanti (2007:264)** mempunyai beberapa tujuan penilaian kinerja yaitu:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkan dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan atau kelemahan sehingga dapat memacu perkembangannya.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut **Milkovich** dalam **Suwatno&Priansa (2011:198)**, ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk mempengaruhi kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewads* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing pegawai.

**Werther dan Davis** dalam **Suwatno & Priansa (2011:197-198)**, penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Kemungkinan pegawai dana manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational Inaccuracies and Job*-*Design Errors*. Membantu menjelaskan apa yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lainnya.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.
    * 1. **Syarat Efektifitas Penilaian Kinerja**

Sistem penilaian kinerja yang efektif, harus mampu merespons berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh pegawai. Menurut **Cascio** dalam **Suwatno & Priansa (2011:198-199)** terdapat enam syarat yang dpat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Penilaian (*Supervisor*)

Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi pegawai.

1. Keterkaitan (Relevance)

Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.

1. Kepekaan (Sensitivity)

Mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

1. Keterandalan (Reliability)

Mengukuer keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

1. Kepraktisan (Practicality)

Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah dihunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.

1. Dapat Diterima (Acceptability)

Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya.

* + 1. **Kriteria Penilaian Kinerja**

Dalam perusahaan atau organisasi pasti memiliki kriteria penilaian kinerja yang digunakan untuk mengetahui kinerja pegawainya dalam bekerja. Adapun penilaian kinerja menurut **Rivai & Sagala (2009:554)**, yaitu:

1. Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja, ialah:
2. Atasan (atasan langsung, atasan tidak langsung)
3. Bawahan langsung (jika pegawai yang dinilai mempunyai bawahan langsung)
4. Pada umumnya pegawai hanya dinilai oleh atasnya (baik oleh atasan langsung maupun tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk keperluan riset.
5. Pegawai berada dalam keadaan yang sangat tergantung kepada atasannya, jika penilaian kinerja hanya dilakukan seolah-olah sebagai dewa yang menentukan nasib pegawainya.
6. Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian kinerja yang terbuka atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai kinerja pegawai.
   * 1. **Metode Penilaian Kinerja**

Metode atau teknik penilaian kinerja pegawai (prestasi kerja) menurut **Hasibuan (2010:97)** pada dasarnya dikelompokan atas metode trasisoanl dan metode modern, yaitu:

1. Metode Tradisional
2. *Rating Scale*

Penilaian ini dilakukan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

1. *Employee Comparation*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

1. *Alternative Rangking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat atau rangking pegawai dimulai dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

1. *Paired Comparation*

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternative keputusan yang akan diambil.

1. *Porced Comparation (Grading)*

Metode ini sama dengan metode *paired comparation* tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang banyak.

1. *Check List*

Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

1. *Freeform Essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau pegawai yang sedang dinilainya.

1. Critical Incident

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahnnya sehari-hari yang kemudian dimasukan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

1. Metode Modern
2. *Assesment Centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain.

1. *Management by Objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini pegawai langsung di ikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kamampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran organisasi.

1. Human Asset Accounting

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi.

* 1. **Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai**

Membahas mengenai keterkaitan antara pelatihan dengan kinerja pegawai bahwa pada hakikatnya setiap pelatihan yang dilakukan suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya pegawai yang nantinya akan berdampak baik secara langsung maupun tidak terhadap standart kinerja yang ada, memperbaiki kinerja yang sudah ada, serta berorientasi pada tujuan yang akan dicapai organisasi.

Menurut **Gomes (2003:197)** dalam buku **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengungkapkan yang dimaksud dengan pelatihan yaitu :

**Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan menunjuk kepada kesempatan - kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi kerja. Jadi pelatihan langsung berkaitan dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan tidaklah harus.**

Berdasarkan teori diatas pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Melalui pelatihan para pegawai akan lebih terampil dan karenanya lebih produktif, walaupun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika para pegawai sedang dilatih.