

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, method, machine, materials, dan market*. Manajemen adalah suatu cara mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat massif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Sumber daya manusia merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut

Adapun definisi manajemen yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2012:1)** menyatakan “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

2.1.2 Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi tersebut telah dikemukakan oleh para penulis dengan berbagai sudut pendekatan dan sudut pandang yang berbeda.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2013:3)** diantaranya menurut **G.R TERRY**

ialah “*Planing, Organizing, Actuating, dan Controlling*”. Sedangkan menurut **John F Mee** ialah ”*Planing, Organizing, Motivating, dan Controlling*”.

Selanjutnya menurut **Louis A. Allen (1960)**, yang dikutip oleh **Safroni (2012:44)**, fungsi-fungsi manajemen antara lain, *Leading, Planing, Organizing, Controlling*

1. *Leading*

Berbagai Pekerjaan *leading* meliputi lima kegiatan yaitu :

- a. Mengambil keputusan**
- b. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.**
- c. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.**
- d. Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta**
- e. Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.**

2. *Planning* adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran .

3. *Organizing* (organisasi)

***Organizing* adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.**

4. *Controlling*

***Controlling* atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.**

2.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada kinerja karyawan yang ada di perusahaan.

Dengan pengaturnya manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan serta pengembangan karyawan, salah satunya melalui pelatihan **Anwar Prabu Mangkunegara (2002:1)**

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2016:37) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.”

Menurut Edwin B.Flippo yang dikutip oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2013:11)** “Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Raymond A (2010) yang dikutip oleh **Suwanto dan Donni Juni Priansa (2016:29)** “Manajemen SDM mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.”

Dari pengertian dan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia di atas, dapat dikatakan bahwa:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengembangan (pelatihan) sehingga dapat meningkatkan perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2002:2)** Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu berikut ini:

1. **Pengadaan tenaga kerja, yang terdiri dari:**
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. **Pengembangan tenaga kerja yang mencakup:**
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan (*karier*)
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. **Pemberian balas jasa, yang mencakup:**
 - a. Balas jasa langsung, terdiri dari :
 - Upah/gaji
 - Insentif
 - b. Balas jasa tidak langsung, terdiri dari:
 - Keuntungan (*benefit*)
 - Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
4. **Integrasi, mencakup:**
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
5. **Pemeliharaan tenaga kerja, yang mencakup:**
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
6. **Pemisahan tenaga kerja, yang mencakup:**

Pemberhentian karyawan

2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Malayu Hasibuan (2013:14) manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan pengembangan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
5. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
6. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
7. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Dapat disimpulkan bahwa peranan Manajemen Sumber Daya Manusia ini diakui sangat penting dalam menentukan terwujudnya tujuan organisasi.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.3 Pelatihan

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development* artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja yang terampil, diperlukan adanya pelatihan dan pengembangan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

Diadakannya pelatihan merupakan tanggung jawab yang sangat penting dari setiap pimpinan perusahaan, karena pelatihan merupakan penanaman modal dalam bentuk manusia. Latihan pegawai dapat dilakukan kepada pegawai baru yang akan masuk menjadi pegawai, sebelum ditetapkan dan ditempatkan dalam sebuah perusahaan, juga kepada pegawai lama yang membutuhkan pengembangan baik itu pengembangan *skill, attitude*, maupun *knowledge*.

2.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik. Pengembangan di bidang pelatihan menurut **Edwin B Flippo (1995)** yang dikutip oleh **Suwatno dan Donni Juni Priansa (2016:117)** merupakan suatu usaha peningkatan *knowledge* dan *skills* seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu.

Masih dalam buku yang sama, menurut **Wayne F. Cascio** “Pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja di level

individual, kelompok, organisasi. Memperbaiki kinerja yang dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial dari karyawan itu”

Sedangkan menurut **Gomes (2003)** yang dikutip oleh **Alaine, Laila & Wimby (2013:353)** dalam **Wawasan Manajemen** menjelaskan bahwa “Pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja kita dalam melakukan pekerjaan, baik pekerjaan secara fisik maupun pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain, terutama dalam perkembangan masing-masing individu.”

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pelatihan suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge, skill, attitude* dan *behaviour* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. **Sikula (2001)** yang dikutip oleh **Donni Juni Priansa (2018:176)** menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah:

1. **Produktivitas (*Productivity*)**
Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.
2. **Kualitas (*Quantity*)**
Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.
3. **Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resource Planning*)**
Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang

direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. **Moral (*Morale*)**

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan meningkatkan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. **Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)**

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program pelatihan tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6. **Keselamatan dan Kesehatan (*Health and Safety*)**

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7. **Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*)**

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8. **Perkembangan pribadi (*Personal Growth*)**

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Hariandja (2007) dalam Donni Juni Priansa (2018:178) menyatakan terdapat beberapa alasan pentingnya pelatihan dilakukan seperti disajikan dalam Tabel berikut ini:

Tabel 2.1

Alasan Pentingnya Pelatihan

No	Alasan	Penjelasan
1	Pegawai Baru	Pegawai yang baru direkrut oleh organisasi sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik di dalam organisasi sehingga ia membutuhkan pelatihan yang berkesinambungan dari organisasi
2	Perubahan Lingkungan Kerja dan Tenaga Kerja	Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses, seperti munculnya teknologi baru, dimana organisasi secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan pegawainya untuk dapat menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan pegawai. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya pegawai yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, dan sikap yang berbeda yang

		memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
3	Meningkatkan daya saing dan memperbaiki produktivitas organisasi	Daya saing organisasi tidak bisa lagi hanya mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, dan SDM merupakan elemen yang paling penting untuk
4	Menyesuaikan dengan peraturan yang ada	Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri atau pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja

2.3.3 Prinsip-Prinsip Pelatihan

Prinsip pelatihan yang perlu menjadi rujukan dalam program pelatihan menurut **Mangkunegara (2006)** yang dikutip oleh **Donni Juni Priansa (2018:180)** diantaranya adalah:

1. **Perbedaan individual**
Yaitu kemampuan memahami dengan baik perbedaan individual yang ada dan muncul dari dalam diri pegawai. Pelatihan yang diberikan harus mampu mengadopsi latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan pegawai sehingga hasil yang dicapai dari program pelatihan dapat lebih optimal.
2. **Keterkaitan dengan analisis jabatan**
Spesifikasi jabatan biasanya menguraikan pendidikan yang harus dimiliki oleh calon pegawai untuk dapat melaksanakan tugas sehingga hasilnya lebih optimal. Oleh karena itu, bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
3. **Motivasi**
Pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh jika ia memiliki motivasi. Imbalan yang memadai serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi setelah mengikuti pelatihan biasanya menjadi motivator bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dengan baik.
4. **Partisipasi aktif**
Peserta pelatihan harus mampu untuk terlibat aktif dan menjadi bagian penting dalam proses pelatihan. Oleh karena itu, pelatihan harus terampil di dalam mendorong peserta pelatihan agar peserta pelatihan mampu terlibat secara aktif dalam proses pelatihan.
5. **Seleksi peserta**
Seleksi pada calon pegawai yang berhak untuk mengikuti pelatihan perlu dilakukan agar pelatihan lebih tepat sasaran serta menghindari kekosongan jabatan pada saat pelatihan diberikan. Untuk itu, organisasi perlu mempersiapkan seleksi untuk peserta pelatihan jauh-jauh hari sebelumnya.
6. **Pemilihan pelatih**
Tidak semua orang dapat menjadi pelatih yang baik. Pelatih memerlukan kualifikasi khusus yang berbeda dengan jabatan lainnya. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatih khusus yang tugasnya memang untuk memberikan pelatihan.
7. **Pelatihan bagi pelatih**

Pelatih yang memberikan materi pelatihan hendaknya merupakan pelatih yang telah memiliki sertifikasi khusus di bidang pelatihan atau pelatih yang memang sudah mengikuti kursus kepelatihan sehingga ia akan mampu memberikan pelatihan secara optimal.

8. **Metode Pelatihan**

Metode pelatihan harus sesuai dengan pelatihan yang diberikan serta peserta pelatihan itu sendiri. Pelatihan untuk pegawai operasional lebih dominan dilakukan melalui pelatihan teknis, sedangkan pelatihan manajerial lebih kepada pelatihan konseptual.

9. **Prinsip pembelajaran**

Orang akan lebih mudah menangkap pelajaran apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar dengan cara efektif bagi para karyawan, relevan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

2.3.4 Metode Pelatihan

Apabila pegawai sering dirotasi, maka pelatihan bagi pegawai tersebut menjadi penting untuk selalu dilakukan. Beberapa metode pelatihan yang sering digunakan dalam pelatihan antara lain:

1. **Praktik kerja langsung (*On The Job Training*)**

Sistem ini memberikan tugas kepada pimpinan langsung pegawai untuk melatih pegawainya. Pelatihan ini mempunyai efek psikologis bagi pegawai, karena pegawai dilibatkan langsung dalam pekerjaan. Karena dijalankan pada tempat kerja yang sebenarnya, maka metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. **Formal**

Pimpinan langsung pegawai menunjuk seorang pegawai senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh pegawai senior.

b. **Informal**

Pimpinan langsung pegawai menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk mempraktikannya.

2. *Vestibule.*

Vestibule merupakan bentuk pelatihan dimana pelatihannya bukanlah berasal dari pimpinan pegawai langsung, melainkan pelatih khusus. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan. Salah satu bentuk vestibule adalah simulasi.

3. *Apprenticeship*

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengombinasikan antara on the job training dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

4. **Kursus keahlian**

Merupakan bentuk pelatihan pegawai yang lebih mirip dengan pendidikan. Kursus biasanya diadakan untuk memenuhi minat pegawai dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain diluar bidangnya, misalnya kursus bahasa inggris, akuntansi, manajemen, kepemimpinan, dan lain sebagainya.

2.4 **Kinerja**

2.4.1 **Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu, dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah

ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (**Rivai dan Basri, 2005:50**) yang dikutip oleh **Bintoro dan Darmayanto (2017:106)** dalam buku manajemen penilaian kinerja karyawan.

Menurut **Lijan Poltak Sinambela, dkk (2012:5)** mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut **miner (1990)**, yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:170)**, kinerja adalah bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Selanjutnya menurut **Mathis dan Jackson (2001)** yang dikutip oleh **Alaine, Laila & Wimby (2013:353)** dalam **Wawasan Manajemen** menjelaskan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan.

Sedangkan **Cormick & Tiffin (1980)**, yang dikutip oleh **Edy sutrisno (2011:172)**, mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas yang dicapai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

2.4.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Menurut **Robert L. Mathis dan John H. Jackson** yang dikutip oleh **Irham Fahmi (2015:65)** dalam buku Manajemen Kinerja “Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.”

Menurut **Veithzal Rivai (2009)** yang dikutip oleh **Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:196)** dalam buku manajemen SDM dalam organisasi bisnis dan publik “penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.”

Sementara itu, dalam buku yang sama, **Mondy (1993)** mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.”

Jhon Miner (1988), yang dikutip oleh **Sudarmanto (2018:11-12)**, mengemukakan ada empat dimensi yang dapat menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. **Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.**
2. **Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.**
3. **Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, kedisiplinan serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.**
4. **Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjaannya.**

Dengan keempat aspek kinerja di atas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang ditetapkan oleh organisasi.

2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut **Warther dan Davis (1996)**, yang dikutip oleh **Suwatno (2013:197)**, penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

1. *Performance improvement*. Memungkinkan karyawan dan 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 karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficienciencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan 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 karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekeryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.4.4 Metode Penilaian Kinerja

Metode-metode penilaian kinerja yang bisa digunakan menurut **Mondy dan Noe (1993)**, yang diktuip oleh **Suwatno (2016)**, antara lain:

1. *Written essays*
Merupakan teknik penilaian kinerja yitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.
2. *Critical Incidents*
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or behavior*) karyawan.

3. **Graphic Rating Scales**
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.
4. **Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)**
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila karyawan bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila karyawan membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh diatas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima suap dari pelanggan. Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.
5. **Multiperson Comparison**
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan perusahaan.
6. **Management By Objectives (MBO)**
Metode ini merupakan penilaian kinerja, yaitu karyawan dinilai berdasarkan pencapaian atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para karyawan dan manajer.

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kerjanya hanya pada suatu jenis metode saja. Sebaiknya organisasi menggabungkan beberapa metode sesuai dengan lingkup organisasinya.

2.5 Keterkaitan Pelatihan dengan Kinerja

Salah satu tujuan dari sebuah perusahaan adalah mencapai hasil kinerja yang maksimal. Maka dari itu setiap karyawan dalam suatu perusahaan diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien, baik itu dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kerjasama yang baik agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara pengembangan Sumber Daya Manusia melalui proses pelatihan terhadap karyawan tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh **Wayne F.Casio** bahwa “pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja karyawan di level individual, kelompok, dan organisasi. Memperbaiki kinerja yang dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial dari karyawan tersebut”

Sedangkan menurut **Gomes (2003)** menjelaskan bahwa “Pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja kita dalam melakukan pekerjaan, baik pekerjaan secara fisik maupun pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain, terutama dalam perkembangan masing-masing individu.”

Jadi dalam meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan, salah satunya dapat dilakukan melalui pelatihan. Dengan adanya pelatihan terhadap karyawan, diharapkan keahlian dan pengetahuan karyawan dapat lebih meningkat guna memperlancar tugas yang telah diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai suatu tujuan perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

NO	Penulis dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Intan Aswin Feronica (2017) Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Implikasi pada Kinerja Karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial ketenagakerjaan Bandung Skripsi Fakultas Ekonomi UNPAS	Penelitian Kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif	1. Pelatihan berpengaruh signifikan secara positif terhadap peningkatan motivasi kerja. Besarnya pengaruh yaitu sebesar 19,71% 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi. Besarnya pengaruh yaitu sebesar 16,97%	1. Sama meneliti tentang pelatihan 2. Sama meneliti tentang kinerja	1. Peneliti tidak meneliti tentang motivasi 2. Peneliti tidak meneliti tentang kompetensi
2	Deni Primajaya (2010) Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Pertamina (Persero) UPMS IV Semarang Skripsi WIDYATAMA	Penelitian Kuantitatif dengan metode deskriptif	1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi 2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja	1. Sama meneliti tentang pelatihan 2. Sama meneliti tentang kinerja	1. Peneliti tidak meneliti tentang motivasi

3	Alaine Tjeng, Laila & Wimby (2013) Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia, TBK Universitas Lampung Mangkurat	Metode Penelitian kuantitatif berdasarkan tingkat ekspansi asosiatif	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial dari kedua variabel independen, hanya program pelatihan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh signifikan dari kedua variabel independen secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.	1. Sama meneliti tentang pelatihan. 2. Sama meneliti tentang kinerja	1. Peneliti tidak meneliti tentang pengembangan.
4	Katarina Ice Trisnawati Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CU. Mura Kopa Di Kec. Sekayam Kab. Sanggau Universitas Tanjungpura Pontianak	Metode deskriptif dengan menggunakan bentuk penelitian studi hubungan.	Hasil analisis data menunjukkan terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada CU Mura Kopa di kecamatan sekayam kabupaten sanggau sebesar 0,538 dengan kategori sedang.	1. Sama meneliti tentang pelatihan 2. Sama meneliti tentang kinerja	1. Peneliti menggunakan Metode penelitian yang berbeda 2. Peneliti melakukan penelitian di objek yang berbeda