

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Pelatihan

Pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2017) sebagai: “Proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya”. Yang dimaksud dalam hal ini adalah adanya empat hal yang harus diperhatikan. Yaitu, proses pelatihan, peserta pelatihan, kinerja, dan pekerjaan. Harus dipahami bahwa proses pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan.

Proses dalam pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik. Sehingga sekumpulan tugas-tugas yang telah menanti dapat dikerjakan dengan baik oleh pekerja yang telah mengikuti pelatihan. Seperti yang dinyatakan oleh Sutrisno (2019) bahwa pelatihan ditujukan untuk melengkapi keterampilan dalam melakukan pekerjaan, serta mampu menggunakan peralatan kerja dengan tepat.

Rachmawati (2018) menjelaskan bahwa: "Pelatihan adalah sebuah wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap serta proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar yang dibutuhkan". Proses kegiatan pelatihan adakalanya diberikan setelah karyawan tersebut ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

a. Manfaat Pelatihan

Edison (2010) menyatakan bahwa manfaat program pelatihan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang memang sesuai bidangnya.
2. Mampu mengoptimalkan tingkat produktifitas kerja, sehingga karyawan tersebut bisa menghasilkan *output* yang lebih baik.
3. Mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga bisa menciptakan sinergisitas antar karyawan yang lebih baik.
4. Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
5. Mampu memperbaiki moral karyawan
6. Mampu menemukan kekurangan dan kelemahan karyawan.
7. Membantu karyawan agar bisaa menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi karyawan sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan kualitas dan kemampuan individual dalam menangani tugas serta paham akan pemecahan masalah.
2. Mampu memperbaiki komunikasi antar karyawan atau kelompok.
3. Mampu membekali karyawan dalam peningkatan potensi dirinya guna menjadi pelengkap dalam meniti karier internal maupun eksternal nantinya.

Bisa disimpulkan bahwa pelatihan tersebut bisa memiliki dua manfaat, yaitu: untuk perusahaan dan juga untuk karyawan. Bagi perusahaan sangat banyak manfaatnya salah satunya adalah meningkatnya produktifitas perusahaan sehingga

menghasilkan *output* yang lebih baik. Bagi karyawan itu sendiri salah satunya adalah meningkatkan kemampuan dan potensi diri dalam menangani tugas-tugas dan pemecahan masalahnya.

b. Metode Pelatihan

Setiap perusahaan yang menjalankan pelatihan, membutuhkan metode yang tepat agar isi pelatihan tersebut dapat dengan mudah diserap oleh para karyawan yang menjadi peserta pelatihan. Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja serta mengurangi perputaran karyawan guna melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi. Teknik-teknik pelatihan dibagi menjadi:

1. Metode Pekerjaan (*On The Job Training*).

Metode *On The Job Training* (OJT) adalah pelatihan yang mempelajari bidang pekerjaan sambil benar-benar mengerjakannya. Metode ini memiliki kelebihan tersendiri karena cukup fleksibel, baik dalam hal lokasi maupun situasi organisasi. Bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan. Menurut Beberapa bentuk pelatihan OJT antara lain:

- a) Bimbingan (*Couching/understudy*), Bentuk pelatihan ini dilakukan ditempat kerja oleh atasan atau karyawan yang sudah memiliki pengalaman. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan terhadap semua bentuk pekerjaan yang nantinya akan ia lakukan di perusahaan tersebut. Seperti penyelesaian masalah, kerja tim, pola komunikasi serta hubungan dengan teman kerja dan atasan.

- b) Rotasi Jabatan, dimana karyawan dari satu pekerjaan dipindah ke pekerjaan yang lain dalam jangka waktu yang ditentukan. Hal ini bertujuan untuk menambah wawasan dan keterampilan karyawan di lingkungan kerja yang baru.
- c) Penugasan sementara, dimana karyawan dituntut untuk belajar mengenai hal-hal baru tentang pemecahan masalah dalam dunia kerja secara aktual. Hal ini bertujuan untuk memberikan pengalaman bagi karyawan dalam strategi pemecahan masalah dan analisisnya.
- d) Instruksi pekerjaan, merupakan proses belajar karyawan akan langkah-langkah pengerjaan yang diberikan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
- e) Pelatihan magang (*Appreinticeship training*), Pelatihan yang mengombinasikan antara teori yang didapat oleh karyawan dengan praktik kerja ditempat kerja. Hal ini bertujuan untuk memberikan ruang ruang untuk karyawan menyalurkan kemampuan dan kreaktifitasnya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya di perusahaan.

2. Pelatihan diluar kerja (*Off The Job Training*)

Metode *Off The Job Training* ini adalah pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja dengan menggunakan beberapa simulasi dan contoh sesuai situasi pekerjaanya, baik menggunakan materi, alat praga, dan lain sebagainya. Beberapa bentuk pelatihan *Off The Job Training* antara lain:

- a) Metode kuliah (*Lecture*), metode ini sama dengan perkuliahan yang memakai tehnik persentasi atau ceramah yang diberikan oleh penyelia atau

seorang tutor pada kelompok karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman pengetahuan umum serta memberikan waktu kepada peserta untuk ikut aktif dalam pelatihan tersebut.

- b) Metode Presentasi dengan video, metode ini menggunakan media video, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau cara-cara melakukan tugas yang sesuai pekerjaannya. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan agar ia bisa melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar.
- c) Metode Balai (*Vestibule*), metode ini dilakukan di tempat yang sesuai dengan pekerjaan sesungguhnya dan dilengkapi dengan fasilitas peralatan yang sama. Hal ini bertujuan untuk memberikan waktu bagi karyawan untuk memahami dan beradaptasi pada pekerjaannya.
- d) Metode Bermain Peran (*Role Playing*), metode ini memakai sistem simulasi dimana semua peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus, bisa saja menjadi pelanggan, karyawan dan juga menjadi manajer. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dalam membaca situasi lapangan, pola komunikasi dan interaksi satu sama lain dalam dunia kerja.
- e) Metode Studi Kasus, metode ini dilakukan dengan pemberian sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan oleh karyawan dan didiskusikan secara kelompok dimana tim yang satu dengan tim yang lain dituntut untuk saling berinteraksi satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk

peningkatan daya analisis dan strategi pemecahan masalah bagi individu karyawan maupun secara kelompok.

f) Metode Pembelajaran Sendiri (*Self Study*), metode ini dilakukan dengan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui bacaan, materi, video, kaset dan lain-lain. Hal ini dikarenakan terbatasnya biaya perusahaan dan frekuensi pertemuan yang dipengaruhi oleh jarak dan keadaan.

g) Metode Pembelajaran, metode ini sama seperti halnya *Self Study*, namun dari pembelajaran tersebut peserta dituntut untuk membuat serangkaian pertanyaan dan jawaban sesuai materi yang dipelajari, sehingga dalam pertemuan berikutnya bisa disampaikan ke penyelia atau pengajar untuk diberikan umpan balik.

Jadi menurut penjelasan diatas teknik pelatihan terbagi menjadi dua yaitu, pelatihan yang dilakukan ditempat kerja (*On The Job Training*) dan pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja (*Off The Job Training*). Seluruh metode pelatihan ini dapat menggunakan alat bantu berupa visual dan lain-lain. Pelatihan yang dilakukan ditempat kerja salah satunya dengan cara melakukan bimbingan langsung sesuai pekerjaannya. Sedangkan pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja seperti melakukan studi kasus dan simulasi yang disertai dengan contoh-contoh nyata.

c. Indikator pelatihan

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa hal-hal yang digunakan untuk mengukur sejauh mana efektifitas pelatihan yang diberikan perusahaan pada karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Jenis Pelatihan, berdasarkan analisis kebutuhan akan program pelatihan tersebut, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja, produktifitas pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.
- 2) Tujuan pelatihan, pelatihan yang digunakan harus sesuai kebutuhan dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan paham terhadap etika kerja yang diterapkan.
- 3) Materi, materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan dan pelaporan kerja.
- 4) Metode yang digunakan, dalam hal ini seharusnya menggunakan teknik partisipatif dimana peserta juga ikut serta dan aktif dalam kegiatan pelatihan tersebut. Seperti, diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *game*. Latihan dalam kelas, *test*, kerja tim dan *study visit* (studi banding).
- 5) Kualifikasi peserta, dalam hal ini adalah karyawan yang memang membutuhkan pelatihan dan peningkatan produktifitas kerja, seperti: karyawan tetap, karyawan yang baru rotasi jabatan dan karyawan yang memang mendapat rekomendasi pimpinan.
- 6) Kualifikasi pelatih, dalam hal ini pelatih atau instruktur harus memiliki kualifikasi dan benar-benar orang yang memiliki kemampuan untuk mengisi kegiatan pelatihan serta mampu memberikan motivasi kepada peserta sehingga peserta benar-benar paham akan materi dan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan.

- 7) Waktu, dalam hal ini pelatihan membutuhkan banyak waktu untuk benar-benar maksimal dalam pelaksanaannya. Semakin sering karyawan mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan tersebut akan meningkat.

Jadi menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur efektifitas pelatihan dapat dilakukan dengan menganalisis jenis pelatihan, tujuan, metode dan materi yang diberikan, kualifikasi peserta dan pelatih serta waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan.

2. Pengembangan Karyawan

Wahjono (2015) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berbeda dengan pelatihan, dimana pengembangan ini bertujuan dan memiliki perspektif jangka panjang yang nantinya akan mengurangi ketergantungan akan kebutuhan tenaga kerja baru. Dalam hal ini akan mengurangi rekrutmen yang berulang-ulang.

Tjeng et al. (2013) menyatakan bahwa Pengembangan adalah sistem pembelajaran yang dilakukan untuk membantu para karyawan mengembangkan potensi dirinya, sehingga mampu memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaannya dan memperbaiki posisi karyawan tersebut dimasa yang akan datang.

Ardana et al. (2012) menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses peningkatan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Dimana pendidikan ini bertujuan untuk memberikan peningkatan keahlian teoritis,

konseptual dan moral. Sedangkan latihan lebih pada peningkatan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Andrew E. Skula (2012), menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana para manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis yang dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui sesuatu yang umum. Sehingga bisa dimanfaatkan pada keadaan dan situasi yang dibutuhkan.

Bisa disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu proses atau upaya peningkatan kualitas dan pengetahuan karyawan melalui keterampilan sikap untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Pengembangan ini lebih pada karyawan yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis sehingga ia mampu memahami dan mengatasi masalah-masalah yang akan datang. Pengembangan juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar kinerjanya makin baik dan mencapai hasil yang benar-benar optimal.

a. Tujuan Pengembangan Karyawan

Tujuan pengembangan sumber daya manusia hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

- 1) Produktivitas Kerja. Dengan pengembangan maka karyawan akan semakin baik *tehnikal skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya sehingga itu dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas serta kuantitas produknya semakin baik.
- 2) Efisiensi. Salah satu tujuan Pengembangan adalah untuk meningkatkan efisiensi karyawan baik dalam hal tenaga, waktu, bahan baku dan

mengurangi pemborosan pemakaian alat-alat dan mesin. Sehingga biaya relatif murah dan daya saing perusahaan semakin besar.

- 3) Karier. Pengembangan bertujuan untuk memberikan peluang dan kesempatan karieryang besar bagi karyawan yang sudah memiliki keahlian, keterampilan dan prestasi yang baik. Karena hal itu juga menjadi tolak ukur dalam promosi ilmiah.
- 4) Kepemimpinan. Dengan pengembanganpola kepemimpinan seorang manajer dapat lebih baik, *human relations* lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pemibinaan kerjasama antar atasan dan bawahan semakin harmonis.
- 5) Balas Jasa. Dengan pengembangan balas jasa (gaji, upah, insentif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja yang semakin baik.
- 6) Pelayanan. Pengembangan pelayanan ini bertujuan untuk memberikan peningkatan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah atau konsumen produk, karena bentuk pelayanan yang bisa meberikan daya tarik tersendiri bagi konsumen dan rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- 7) Konseptual. Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *manajerial skill*-nya sudah terlatih dan lebih baik.
- 8) Moral. Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan dengan baik.

- 9) Kerusakan. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan-kerusakan yang terjadi di perusahaan, baik kerusakan barang ataupun mesin sehingga karyawan benar-benar bisa terampil dalam melaksanakan semua pekerjaan.
- 10) Kecelakaan. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi resiko kecelakaan yang terjadi pada karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan oleh perusahaan berkurang.
- 11) Konsumen. Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat dan dampak yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka memperoleh pelayanan yang sangat baik dan barang yang lebih bermutu.
- 12) Pengembangan sangat perlu dilakukan oleh suatu perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa tujuan dari pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi, meminimalisir kerusakan dan kecelakaan, memperbaiki moral dan pelayanan serta memberikan pembelajaran konseptual dan memiliki jiwa kepemimpinan.

b. Manfaat Pengembangan Karyawan

Choyimah (2015) manfaat pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Menambah pengetahuan, terutama penemuan-penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan.

- 2) Menambah dan memperbaiki keahlian dibidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
- 3) Merubah sikap.
- 4) Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja

Sedangkan pengembangan bagi organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Menaikkan produktifitas pegawai.
- 2) Menurunkan biaya.
- 3) Mengurangi pergantian pegawai.
- 4) Memungkinkan untuk memperoleh laba yang lebih besar.
- 5) Memperbaiki *image* organisasi.

Menurut wahjono (2015) karyawan yang sudah melalui proses pengembangan akan mempunyai loyalitas yang tinggi dan merasa ikut memiliki terhadap organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam artian upaya pengembangan karyawan itu adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan. Dalam hal ini pengetahuan, keahlian dan keterampilan karyawan.
2. Meningkatkan pembelajaran. Pembelajaran dimaksudkan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal perusahaan.
3. Promosi dan rotasi. Dalam hal ini agar karyawan memiliki tantangan dalam peningkatan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang merupakan sarana pengembangan untuk meningkatkan kualitas individu karyawan.

Jadi menurut penjelasan diatas bahwa manfaat pengembangan bagi karyawan adalah untuk menambah pengetahuan, memperbaiki keahlian, merubah sikap dan memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa oleh perusahaan dimana ia tempat bekerja. Sedangkan bagi organisasi adalah untuk menaikkan produktivitas, menurunkan biaya, mengurangi pergantian karyawan, memperbaiki nama baik dan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh laba yang lebih besar.

c. Indikator Pengembangan Karyawan

Menurut Rivai (2018) hal-hal yang digunakan untuk mengukur efektifitas pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan karier. Karyawan harus merencanakan kariernya untuk masa yang akan datang, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang karyawan untuk mencapai tujuan karier tertentu.
- 2) Pengembangan karier individu. Karyawan harus mengetahui sejak awal prospek karier karyawan tersebut di masa depan, serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil agar tujuan karier tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.
- 3) Pengembangan karier yang didukung oleh departemen SDM. Pengembangan karyawan itu tidak hanya bergantung pada karyawan itu sendiri, melainkan harus ada dukungan dari manajer dan departemen SDM.
- 4) Peranan umpan balik terhadap kinerja. Tanpa menyangkut upaya-upaya pengembangan karier maka relatif sulit bagi karyawan untuk menyiapkan persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karier. Dalam hal ini terdapat beberapa sasaran:

- Untuk menjamin karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan kariernya bagi mereka yang memenuhi syarat masih akan dipertimbangkan lagi untuk promosi yang akan datang.
- Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak dipilih.
- Untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan apa yang perlu dilakukan untuk pengembangan karier yang lebih spesifik.

Jadi menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa cara mengukur efektifitas pengembangan adalah dengan cara perencanaan karier, pengembangan karier individu dan pengembangan karier yang didukung oleh depertemen SDM, serta peranan umpan balik terhadap kinerja karyawan.

3. Definisi Kinerja Karyawan

Rivai (2015) menjelaskan bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sementara menurut Wibowo (2007) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Mangkunegara (2014) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bisa disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang secara nyata dilakukan oleh karyawan untuk memenuhi tanggung

jawabnya dalam melaksanakan kerjanya. Dalam hal ini untuk memberikan pelayanan terbaik bagi perusahaan sekaligus kepuasan bagi konsumen.

a. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja

Mangkunegara (2014) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

- a) Faktor kemampuan (*ability*), dalam hal ini bisa kita lihat dari kapasitas seseorang dalam melakukan berbagai tugas dalam satu pekerjaan.
- b) Faktor Motivasi, dalam hal ini adalah sebuah dorongan yang disebabkan oleh internal atau eksternal seseorang dalam mencapai tujuannya.

Jadi bisa disimpulkan bahwa pencapaian kinerja dapat didukung oleh kemampuan dan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

b. Metode-metode penilaian kerja

Penilaian sebuah kinerja dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan dan berdasarkan standart kinerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Beberapa metode yang dapat digunakan sebagai instrumen penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan dalam penerapan metode ini, dimana kelebihan yang dimiliki adalah dalam hal perlakuan terhadap kinerja yang telah terjadi yang sampai derajat tertentu dapat diukur. Sedangkan kekurangannya adalah dalam hal kinerja pada masa lalu tidak dapat dirubah. Tetapi masih bisa dievaluasi sebagai upaya-upaya untuk perbaikan-perbaikan kinerja dimasa lalu. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain sebagai berikut:

1. *Rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
2. *Cheklis*. Metode ini dimaksudkan untuk menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan melalui nilai dan bobot yang diberikan. Pemberian bobot ini memungkinkan penialaian dapat dikuantifikasi sehingga skor total dapat ditentukan.
3. Metode peristiwa kritis (*ritical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam pelaksanaan kerjanya. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Sehingga berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penilai selama periode tertentu untuk mengevaluasi terhadap setiap karyawan.
4. Metode peninjauan lapangan (*fielded review method*) metode ini diharapkan bisa lebih terstandarisasi dalam melakukan sebuah penilaian, dimana wakil ahli depertemen personalia turun lapangan dan membantu penyelia dalam memberikan penialaian sekaligus menemukan informasi langsung dari karyawan yang bersangkutan. Sehingga melalui informasi itu wakil ahli tersebut dapat menyiapkan evaluasi yang kemudian dikirim kepada penyelia untuk di *review*, mengenai perubahan, persetujuan dan pembahasan lanjut mengenai kinerja dengan karyawan yang dinilai.
5. *Test* dan observasi prestasi kerja. Bila pekerjaan terbatas, penilain prestasi kerja dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

6. Metode evaluasi kelompok. Metode ini diupayakan dapat memilah dan memilih karyawan yang memang memiliki kompetensi lebih diantara yang lain dan dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek, penilaian ini sangat berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi jabatan dan berbagai bentuk penghargaan organisasional lainnya.

b) Metode penilaian berorientasi masa depan

Dalam metode ini dipusatkan pada penilaian kinerja yang dilakukan melalui potensi karyawan atau penetapan sasaran prestasi kerja dimasa yang akan datang. Teknik-teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Penilaian diri (*self-appraisals*). Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila seorang karyawan mampu menilai dirinya, berarti dia tidak akan defensip dan cenderung untuk mengupayakan perbaikan pada dirinya.
2. Penilaian psikologis (*psychological appraisals*). Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui karakter dari seorang karyawan dan biasanya ini dilakukan oleh atasan melalui tes-tes psikologi, diskusi maupun wawancara mendalam mengenai potensi yang dimiliki oleh karyawan. Baik dari segi sifat, mental, emosi dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Dari kegiatan tersebut dapat dijadikan penilaian sekaligus referensi oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja karyawan sekaligus memetakan pekerjaan melalui potensi-potensi yang ia miliki dalam pengembangan diri di perusahaan yang akan datang. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

3. Pendekatan *manajemen by objectives* (MBO). Melalui pendekatan ini penyelia dan karyawan sama-sama menetapkan tujuan dan sasaran kegiatan yang akan dilakukan dimasa mendatang. Kemudian melalui cara-cara tersebut penilaian prestasi kerja dapat dilakukan secara bersama-sama.
4. Teknik penilaian terpusat. Metode ini digunakan untuk membantu identifikasi talenta manajemen pada waktu yang akan datang. Banyak perusahaan memiliki pusat-pusat penilaian yang memang khusus melakukan kajian evaluasi kinerja. Seperti *Assesment Centers* yang mengelola bentuk-bentuk penilaian karyawan yang distandarkan pada tipe-tipe penilaian yang sudah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

c. Indikator Kinerja

Menurut sutrisno (2014) hal-hal yang digunakan untuk mengukur efektivitas prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Hasil kerja. Tingkat kualitas dan kuantitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dihasilkan.
2. Pengetahuan pekerjaan. Dalam hal ini tolak ukurnya sejauh mana tingkat pengetahuan terkait tugas dan pekerjaan yang akan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif. Dalam hal ini karyawan memiliki kemampuan dan tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam penanganan-penanganan masalah yang ada.
4. Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik.

5. Sikap. Tingkat semangat serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi. Tingkatan ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Jadi cara mengukur efektivitas prestasi kerja karyawan adalah dengan mengukur hasil kerja, tingkat pengetahuan akan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, dan disiplin waktu serta absensi.

d. Perbedaan pelatihan dan pengembangan

Menurut Ike (2018) pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pelatihan itu sendiri ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini, sementara pengembangan ditujukan untuk pengembangan saat ini dan masa yang akan datang. Menurut Wahjono et al. (2019) pelatihan dan pengembangan memiliki pemahaman yang hampir sama, karena tujuannya untuk meningkatkan keahlian, keterampilan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta agar mencapai tujuan individual sekaligus mencapai tujuan organisasi.

Tabel 2.1: perbedaan pelatihan dan pengembangan

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Pekerjaan saat ini	Pekerjaan saat ini dan yang akan datang
Ruang Lingkup	Karyawan secara individual	Kelompok kerja atau organisasi
Kerangka Waktu	Segera/jangka pendek	Jangka panjang

Sasaran	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja di masa yang akan datang
Aktivitas	Menunjukkan/memperlihatkan	pembelajaran

Sumber. Kuswan (2012)

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Sementara pengembangan didasarkan pada kebutuhan akan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja lebih baik dalam suksesi posisi yang ada dalam rekrutmen.

Tabel 2.2: Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

<i>Dimension</i>	<i>Training</i>	<i>development</i>
<i>who</i>	<i>Non-managers</i>	<i>managers</i>
<i>what</i>	<i>Technical-mechanical operations</i>	<i>Theoretical-coceptual ideas</i>
<i>range</i>	<i>Specific job-related purpose</i>	<i>General knowledge</i>
<i>time</i>	<i>Short term</i>	<i>Long run</i>

Sumber: Jones & George (2014)

Peserta pelatihan umumnya diikuti oleh karyawan *non-manajer* sedangkan pengembangan biasanya diikuti oleh manajer. Dari segi materi, pelatihan yang diberikan adalah tentang teknikal dan mekanikal untuk menunjang kelancaran operasi perusahaan, sedangkan pengembangan lebih pada teoritis dan konsep dalam

pembentukan gagasan. Dari segi cakupan materi, pelatihan untuk tujuan-tujuan yang secara khusus berhubungan dengan pekerjaan saat ini. Sedangkan pengembangan lebih pada pembelajaran yang bersifat umum baik dari segi ilmu maupun pengetahuan. Dari segi kurun waktu, pelatihan jangka waktu pendek, sementara pengembangan untuk jangka panjang.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa perbedaan pelatihan dan pengembangan terdiri dari pola kegiatan, materi dan jangka waktu dalam tujuan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan lebih fokus pada pemberian pengetahuan, keterampilan, dan teknik-teknik tertentu pada saat ini. Sedangkan pengembangan aktivitas pemberian pengetahuan, kemampuan, sikap dan efisiensi untuk saat ini dan masa yang akan datang.

B. Penelitian Terdahulu

Wahed (2017) dengan judul “Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan pada bank Jawa Timur cabang Dr. Soetomo Surabaya” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan terhadap prestasi kerja dan variabel manakah antara pelatihan dan pengembangan karyawan yang paling dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 91 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus slovin yang didapat hasil sampelnya ada 48 orang. Metode pengambilan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier berganda. Hasil dari pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja

denagn nilai f_{hitung} (55,168) lebih besar dari f_{tabel} (2,42) serta nilai signifikan kesalahan model yang di uji adalah 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai signifikan 0,1 variabel paling dominan antara pelatihan dan pengembangan karyawan adalah pengembangan karyawan dengan nilai t_{hitung} untuk variabel pengembangan karyawan adalah 8,134 lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,678 dengan nilai signifikan kesalahan $0,000 < 0,1$. Sedangkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,710 atau 71%. Artinya variabel bebas pelatihan dan pengembangan karyawan memengaruhi variabel prestasi kerja karyawan sebesar 0,710 atau sebesar 71% prestasi kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan pengembangan karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 29% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Kandou (2015) dengan judul "Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan (studi pada PT. Air Manado)". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Air Manado. Penelitian ini memakai metode kuantitatif dengan pendekatan korelasi dan regresi. Yang mana hasilnya terdapat hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dengan produktivitas kerja karyawan PT. Air Manado. Hal ini dilihat dari hasil analisis korelasi sederhana sebesar 0,86. Angka tersebut mendekati angka satu yang dapat dikatakan bahwa hubungan antara kedua variabel adalah positif dan signifikan dibuktikan dengan dengan uji t_{hitung} lebih dari pengembangan yang dilakukan PT. Air Manado memberikan dampak cukup tinggi pada produktivitas kerja karyawan. Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Air Manado memberikan pengaruh cukup signifikan terhadap

produktivitas kerja karyawan sebesar 74%. Sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lainnya.

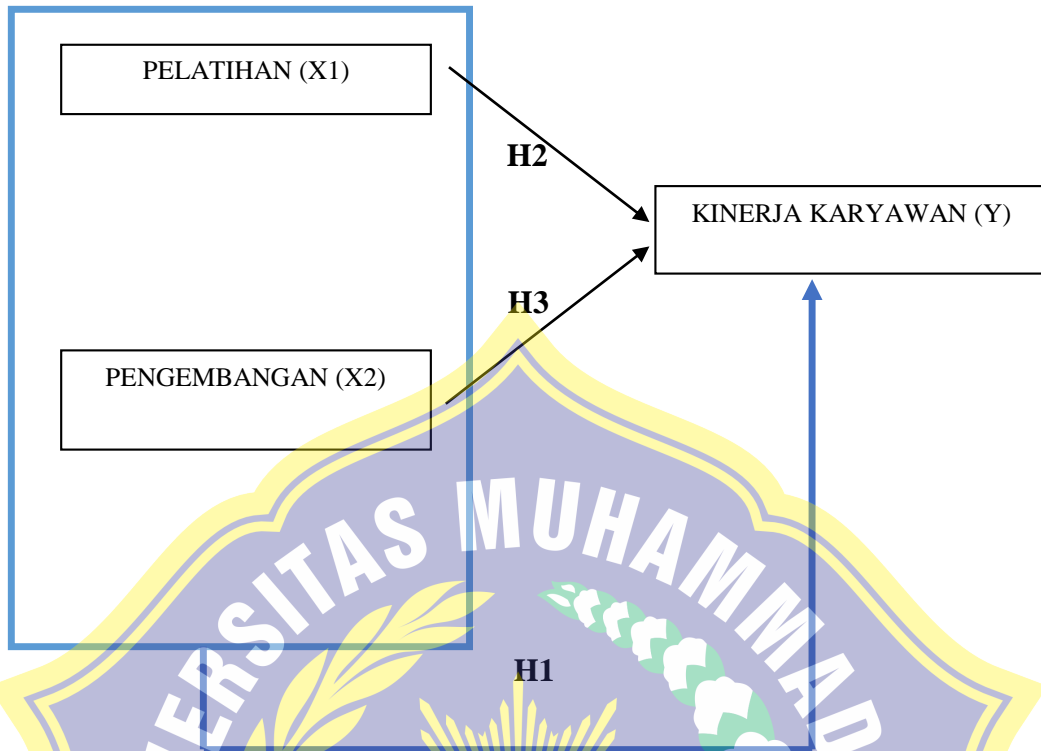
Elaine et al. (2013) dengan judul “Pengaruh program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk (Studi pada frontliner bakti BCA KCU Banjarmasin)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan (X1) dan pengembangan (X2) sebagai variabel independen baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen pada PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA KCU Banjarmasin). Metode penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 65 orang Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin sebagai sampel. Pengukuran variabel menggunakan teknik skala likert dengan 6 tingkat persetujuan. Untuk mengetahui pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y digunakan teknik statistik regresi linear berganda dan untuk menguji signifikansi menggunakan uji F dan uji t dengan program SPSS. 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.

Lumintang, dkk. (2016) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado”. Pelatihan dan pengembangan mempunyai peran penting untuk meningkatkan kinerja para karyawan untuk meningkatkan SDM yang lebih bermutu. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Penelitian ini merupakan penelitian

asosiatif, lokasi pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Populasi dan sampel penelitian adalah seluruh karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan SDM dan Pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Pelatihan SDM merupakan variabel yang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, pengembangan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manajemen perusahaan sebaiknya memperhatikan SDM agar kedepan kinerja para karyawan lebih meningkat.



C. Kerangka Konseptual



Parsial =

Simultan =

D. Hipotesis

H1: Diduga pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di Airlangga University Press (AUP) Surabaya.

H2: Diduga pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Airlangga University Press (AUP) Surabaya.

H3: Diduga pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Airlangga University Press (AUP) Surabaya.