

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Definisi Pelatihan**

Werner dan Simone (2009) mengatakan “ *training involves process of providing KSAs ( Knowledge, skills, ability, and others) specific to a particular task a jobs*” yang artinya pelatihan memperbaiki penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin untuk pekerjaan sekarang.

Sutrisno, (2009) mengemukakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan keterampilan dan cara – cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Menurut Andrew E.Sikula, pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu. Pengertian pelatihan secara sederhana didefinisikan oleh Pramudyo (2007) mengatakan pelatihan adalah proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya.

Jadi menurut beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah memberikan dan melengkapi pengetahuan yang baru dengan

keterampilan dan cara – cara menggunakan peralatan kerja sesuai dengan prosedur dan sistem yang ada. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan.

#### **a. Manfaat Pelatihan**

Manfaat program pelatihan bagi perusahaan menurut Edison, (2010:98) sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan betul-betul menguasai bidang pekerjaannya.
- b. Mengoptimalkan tingkat produktivitas kerja, sehingga menghasilkan output yang lebih baik.
- c. Meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga menghasilkan sinergi dan kerja sama yang lebih baik.
- d. Menyiapkan kaderisasi yang lebih siap dan handal.
- e. Memperbaiki moral kerja karyawan.
- f. Menemukan kekurangan – kekurangan.
- g. Membantu karyawan untuk bisa menyesuaikan diri dari perubahan.

Manfaat pelatihan bagi karyawan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kemampuan individual didalam menangani tugas dan pemecahan masalah.
- b. Memperbaiki komunikasi antar karyawan/kelompok. Memiliki bekal sebagai pelengkap untuk karier internal maupun eksternal.

Jadi kesimpulan dari penjelasan diatas manfaat pelatihan ada dua yaitu bagi perusahaan dan bagi karyawan. Bagi perusahaan banyak manfaatnya salah satunya adalah memperbaiki produktivitas perusahaan sehingga menghasilkan output yang lebih baik. Bagi karyawan salah satunya meningkatkan kemampuan individu didalam menangani tugas dan pemecahan masalah.

#### **b. Teknik – teknik pelatihan**

Program pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, mengurangi absensi, perputaran dan menghindari diri dari keusangan serta melaksanakan pekerjaan lebih baik. Teknik- teknik pelatihan dibedakan :

a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*)

Pelatihan di tempat kerja adalah jenis pelatihan, dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan di tempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan. ada beberapa macam teknik pelatihan di tempat kerja.

- a) *Coaching* (bimbingan), dimana petatar dilatih dalam pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang berpengalaman atau supervisor petatar (peserta). Pada manajer tingkat bawah, mengamati supervisor dalam mengembangkan keterampilan menjalankan mesin.
- b) Rotasi jabatan, dimana karyawan dari satu pekerjaan pindah ke pekerjaan yang lain dalam jangka waktu yang telah direncanakan. Dengan demikian keterampilan karyawan akan bertambah pada pekerjaan baru tersebut.
- c) Penugasan sementara, memberikan pengalaman kepada karyawan yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah – masalah khusus secara aktual.
- d) Intruksi pekerjaan, merupakan proses belajar langkah demi langkah sesuai dengan urutan langkah – langkah logis, dimana tiap langkah dicantumkan petunjuk pokok cara pelaksanaannya.
- e) *Apprenticeship* (program magang), melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang

berhubungan. Program magang ini biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman dari sekolah untuk mata pelajaran tertentu.

b. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)

Pelatihan diluar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik- teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Beberapa teknik simulasi yang banyak di kenal:

- a) Studi kasus. Kasus ini mempergunakan contoh-contoh nyata, yang dikumpulkan dari berbagai organisasi untuk melakukan suatu diagnosis. Karyawan-karyawan yang terlibat diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis dan membuat alternatif alternatif pemecahan.
- b) *Bussines games*. Bussines games disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi dan atau pelaksanaan bisnis secara rinci. Para petatar dibentuk untuk menagadakan diskusi-diskusi yang berkaitan dengan jumlah produksi, penelitian & pengembangan, penjualan dan kegiatan lain yang disimulasikan.
- c) *Role playing*. Teknik ini merupakan suatu cara yang memungkinkan para petatar untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Petatar ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu cerita dan diminta untuk menanggapi para petatar lain yang berbeda perannya.

- d) *Vestibule training*. Bentuk latihan ini dilakukan dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus. Perlengkapan yang akan digunakan karyawan dalam pelaksanaan kerja atau perlengkapan pengganti ditempatkan pada ruang terpisah. Vestibule training dilakukan agar tidak mengganggu kegiatan operasi perusahaan.
- e) Latihan laboratorium. Teknik ini merupakan bentuk pelatihan kelompok, terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan kepekaan. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kepekaan dan kepercayaan manajerial, serta meningkatkan penghargaan bagi sumbangan orang lain.
- f) Program pengembangan eksekutif. Biasanya diselenggarakan dilembaga-lembaga pendidikan. Karyawan bisa dikirim untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan pelatihan khusus.
- g) Teknik presentasi informasi, teknik ini bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para petatar. Teknik-teknik presentasi informasi yang sering digunakan:
  - 1. Kuliah. Teknik ini paling banyak digunakan, karena disamping biaya relatif murah dapat menyampaikan informasi kepada banyak petatar.

2. *Programmed instruction*. Sebelum pelajaran dimulai dilakukan tes pemantapan untuk menentukan tingkat awal setiap petatar. Intruksi-intruksi dipersiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu, dan pemrogram menterjemahkan masalah-masalah kedalam bahasa komputer dan seterusnya. Teknik ini menggunakan komputer untuk memperkenalkan kepada para petatar, topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing petatar dapat menetapkan kecepatan belajarnya sendiri.
3. *Self study*. Teknik ini biasanya menggunakan modul-modul atau manual-manual tertulis dan kaset-kaset. Teknik ini berguna bila karyawan tersebar secara geografis atau proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.
4. Analisis transaksional. Teknik ini digolongkan psikologi kilat yang dapat dilakukan sendiri. Berbagai organisasi memanfaatkan konsep-konsep yang dapat dipahami untuk meningkatkan hubungan antar pribadi. Para petatar diajar untuk menganalisis interaksi. Interaksi mereka dengan orang-orang lain dalam hubungan keadaan ego yang sedang dinyatakan.
5. Presentasi video. Teknik ini semacam bentuk kuliah, dan biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan.

6. Konfrensi. Teknik ini sering berfungsi sebagai pengganti teknik kuliah. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses pelatihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jadi menurut penjelasan diatas teknik pelatihan ada dua yaitu dengan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja (*on the job training*) dan ada pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja ( *off the job training*). Pelatihan yang dilakukan ditempat kerja salah satunya adalah melalui bimbingan kemudian pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja seperti kita melakukan studi kasus dan mempergunakan contoh-contoh nyata.

### **c. Untuk mengukur efektivitas pelatihan**

Mangkunegara (2013) hal-hal yang digunakan untuk mengukur efektifitas dari pelatihan adalah sebagai berikut:

#### **1) Jenis pelatihan**

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

#### **2) Tujuan pelatihan**

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

### 3) Materi

Materi pelatihan dapat berupa : pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

### 4) Metode yang digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif. Yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan game, latihan dalam kelas, *test*, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

### 5) Kualifikasi peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapatkan rekomendasi pemimpin.

### 6) Kualifikasi pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu meningkatkan motivasi dan mampu mempergunakan metode partisipatif.

### 7) Waktu (banyak sesi)

Banyak sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Maka sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

Jadi menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur efektifitas pelatihan dengan jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih, dan waktu (banyak sesi).

## 2. Definisi Pengembangan Karyawan

Wahjono (2015) pengembangan sumber daya manusia berbeda dengan pelatihan, pengembangan sumber daya manusia mempunyai perspektif jangka



panjang. Program pengembangan akan mengurangi kebutuhan tenaga kerja dari luar, juga mengurangi rekrutmen yang berulang-ulang.

Pengembangan adalah pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Hal ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai jenis penugasan. Pengembangan ini dilakukan untuk menambah pengetahuan dan keahlian ataupun keterampilan mereka sehingga dapat menunjang adanya kesempatan dalam promosi karyawan menurut Mathis R. Jackson (2002:44).

Mangkunegara (2008) pengembangan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana karyawan manajerial mempengaruhi pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Werner dan Simone (2009) mengatakan pengembangan “ *developmental activities, in contrast, have a long- term focus a preparing for future responsibilities while increasing the capacities of employed the perform their current jobs*” yang artinya aktivitas pengembangan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan efesiensi untuk memegang tanggung jawab pekerjaan saat ini.

Ardana dkk (2012) bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan Latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Andrew E.Sikula (2012), pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan pengembangan merupakan suatu upaya meningkatkan pengetahuan dan keahlian melalui keterampilan, sikap dan

efisiensi untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar. pengembangan lebih kepada karyawan yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis sehingga bisa menghadapi masalah-masalah yang timbul di masa yang akan datang untuk jangka panjang. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

#### **a. Tujuan Pengembangan Karyawan**

Tujuan pengembangan sebagai berikut :

- 1) Produktivitas kerja. Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produk semakin baik karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
- 2) Efisiensi. Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi arusnya mesin-mesin pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- 3) Kerusakan. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Kecelakaan. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan oleh perusahaan berkurang.

- 5) Pelayanan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan atau ke konsumen produk. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
- 6) Moral. Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- 7) Karir. Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- 8) Konseptual. Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical, skill, human skill dan managerial skillnya telah lebih baik.
- 9) Kepemimpinan. Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

- 10) Balas jasa. Dengan pengembangan maka balas jasa (gaji, upah, insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- 11) Konsumen. Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.
- 12) Pengembangan karyawan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen.

Jadi menurut penjelasan diatas tujuan dari pengembangan untuk meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi, meminimalisir kerusakan dan kecelakaan, memperbaiki pelayanan dan moral, dan membekali pembelajaran konseptual.

#### **b. Manfaat Pengembangan Karyawan**

Choyimah (2015) Dari segi pegawai/karyawan 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 dari segi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Menaikkan produktivitas pegawai.
- 2) Menurunkan biaya.
- 3) Mengurangi *turnover* pegawai.
- 4) Memungkinkan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya ketiga faedah tersebut terlebih dahulu.

- 5) Memperbaiki image kepada organisasi, sebagai suatu organisasi yang progresif sehingga bisa menarik calon-calon pegawai yang terbaik untuk mengisi lowongan-lowongan organisasi.

Menurut Wahjono (2015) Dengan merasa dikembangkan oleh perusahaan, karyawan akan mempunyai loyalitas dan merasa ikut memiliki yang semakin tinggi. Upaya untuk mengembangkan karyawan sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemampuan karyawan

Meningkatkan kemampuan karyawan dalam arti pengetahuan, keahlian, dan keterampilan akan menjadi usang (*obsolete*) bila tidak digunakan.

2. Meningkatkan pembelajaran

Pemeliharaan pembelajaran secara berkesinambungan merupakan hal yang mutlak apabila pengembangan karyawan dikehendaki berlangsung secara berkesinambungan dimana mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan perubahan lingkungan internal, termasuk perubahan teknologi yang selanjutnya akan mengubah seseorang menjadi lebih baik. Dengan demikian, pembelajaran akan menghasilkan potensi yang lebih jauh dari pada sekedar perubahan individual, tetapi menjangkau: pembelajaran mempromosikan pembangunan (Beardwell dan Claydon, 2010).

3. Upaya promosi dan mutasi

Promosi dan mutasi untuk “menantang” karyawan dengan peningkatan tugas, wewenang, dan tanggung jawab akan merupakan sarana mengembangkan karyawan untuk senantiasa meningkatkan kualitas dan modal individu dirinya.

### **c. Untuk mengukur efektifitas pengembangan Karyawan**

Menurut Rivai (2008:290) hal-hal yang digunakan untuk mengukur efektivitas pengembangan adalah sebagai berikut :

#### **1) Perencanaan karir**

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

#### **2) Pengembangan karir individu**

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas pengembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

#### **3) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM**

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

#### **4) Peranan umpan balik terhadap kinerja**

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik dalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran :

- Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat.

- Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gaga kenapa mereka tidak terpilih.
- Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Jadi menurut penjelasan diatas cara untuk mengukur efektifitas pengembangan adalah perencanaan karir, pengembangan karir individu, pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM, dan peranan umpan balik terhadap kinerja.

### **3. Definisi Prestasi Kerja**

Prestasi kerja menurut Mangkunegara, (2014) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (dikutip Muftiani, 2004:10) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan waktu.

Jadi prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan efisiensi waktu yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecaapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan waktu. Prestasi kerja adalah salah satu faktor penting yang dapat memberikan kontribusi pada perusahaan dengan cara lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan. Sama seperti yang disampaikan oleh Siagian dalam martina dan syarifuddin (2014), bahwa

prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawan dalam rangka mengembangkan dan melancarkan setiap pekerjaan perusahaan, sebagai tujuan diharapkan dapat tercapai.

**a. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja**

Pencapaian kinerja atau prestasi kerja didukung oleh kemampuan dan motivasi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja. Mangkunegara (2014) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja/prestasi kerja, yaitu :

- a. Faktor kemampuan (*ability*)
- b. Faktor motivasi

**b. Metode-metode penilaian prestasi kerja**

Prestasi kerja dapat dinilai dari metode yang digunakan oleh setiap perusahaan dan sesuai *standart* kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. metode penilaian prestasi kerja dibagi menjadi dua bagian sebagai berikut:

- a) Metode penilaian berorientasi masa lalu

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan, sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja pada masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik selanjutnya mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain hal-hal berikut:



1. *Rating scale*. Barang kali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan adalah *rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
2. *Checklist*. Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilaian. Penilaian tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Seperti metode *rating scale*, penilai biasanya atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda dengan *checklist*. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasi sehingga skor total dapat ditentukan.
3. Metode peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penilai selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.
4. Metode peninjauan lapangan. Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode penilaian lapangan (*field review method*). Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialisasi personalia mendapatkan informasi

khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. *Test* dan observasi prestasi kerja. Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Agar berguna tes harus *reliable* dan *valid*.
6. Metode-metode evaluasi kelompok. Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilaian-penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan rangking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Metode rangking*

Metode rangking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai jelek. Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik dari pada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka.

Karyawan yang mempunyai urutan nomer dua bisa jadi hampir sama baik dengan karyawan urutan pertama, atau sebaliknya sangat jauh bedanya. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terahir dan *halo effect*. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

## 2. *Grading atau Forced Distributions*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap katagori.

## 3. *Point Allocation Metho*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

### b) Metode penilaian berorientasi masa depan

Penggunaan pendekatan- pendekatan yang berorientasi masa lalu dapat diibaratkan seperti mengendarai mobil dengan melihat melalui kaca sepion; kita hanya mengetahui di mana kita telah berada, bukan ke mana kita akan pergi. Penilaian-penilaian yang berorientasi masa dapat memusatkan pada prestasi kerja pada waktu yang aka datang melalu penilaina potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja pada masa mendatang. Teknik-teknik yang digunakan sebagai berikut:

1) Penilaian diri (*self-appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2) Penilaian psikologis (*psychological appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. penilaian psikologi, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk melihat potensi karyawan pada waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi, karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja pada waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

3) Pendekatan *management by objectives* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersamaan menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang. Kemudian,

dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

#### 4) Teknik pusat penilaian

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen pada waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. Assesment centers adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan di mana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian biasanya meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

#### c. Untuk mengukur efektivitas prestasi kerja

Manurut sutrisno (2014:152) yang dikutip oleh jurnal Mashar (2015) hal-hal yang digunakan untuk mengukur efektivitas prestasi kerja sebagai berikut:

- 1) Hasil kerja  
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan  
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- 3) Inisiatif  
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecekatan mental  
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyelesaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap  
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin waktu dan absensi  
Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

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

#### **d. Perbedaan pelatihan dan pengembangan**

Menurut Ike (2008:110) pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa yang akan datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan.

Tabel 2.1 : ( perbedaan pelatihan dan pengembangan)

|                       | <b>Pelatihan</b>                          | <b>Pengembangan</b>                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Fokus</b>          | Pekerjaan saat ini                        | Pekerjaan saat ini dan yang akan datang               |
| <b>Ruang lingkup</b>  | Karyawan secara individual                | Kelompok kerja atau organisasi                        |
| <b>Kerangka waktu</b> | Segera/jangka pendek                      | Jangka panjang                                        |
| <b>Sasaran</b>        | Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini | Mempersiapkan tuntutan kerja di masa yang akan datang |
| <b>Aktivitas</b>      | Menunjukkan/memperlihatkan                | pembelajaran                                          |

(sumber: Kuswan,2012:97)

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja lebih baik dalam suksesi posisi yang ada dalam rekrutmen.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan pemberian pengetahuan, keterampilan, dan teknik kerja tertentu serta baru untuk pekerjaan saat ini. Pengembangan merupakan aktivitas meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan efisiensi untuk pekerjaan saat ini maupun di masa yang akan datang.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Devi Savitri (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Foodmart Lembuswana di Samarinda”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan Foodmart Lembuswana di Samarinda. Objek penelitian ini adalah karyawan foodmart lembuswana. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik Analisis regresi linier sederhana, koefisien korelasi, dan koefisien determinasi. Kemudian hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada Foodmart Lembuswana di Samarinda. Dari persamaan regresi dengan nilai konstanta 39,445 dan nilai koefisien arah regresi 0,915. Hasil koefisien korelasi (R) sebesar 0,896

yang berarti bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh dengan kategori sangat kuat terhadap prestasi kerja karyawan, nilai koefisien determinasi 80,3% sedangkan sisanya 19,7% ditentukan atau dijelaskan dengan variabel-variabel lain yang tidak tercantum dalam penelitian ini.

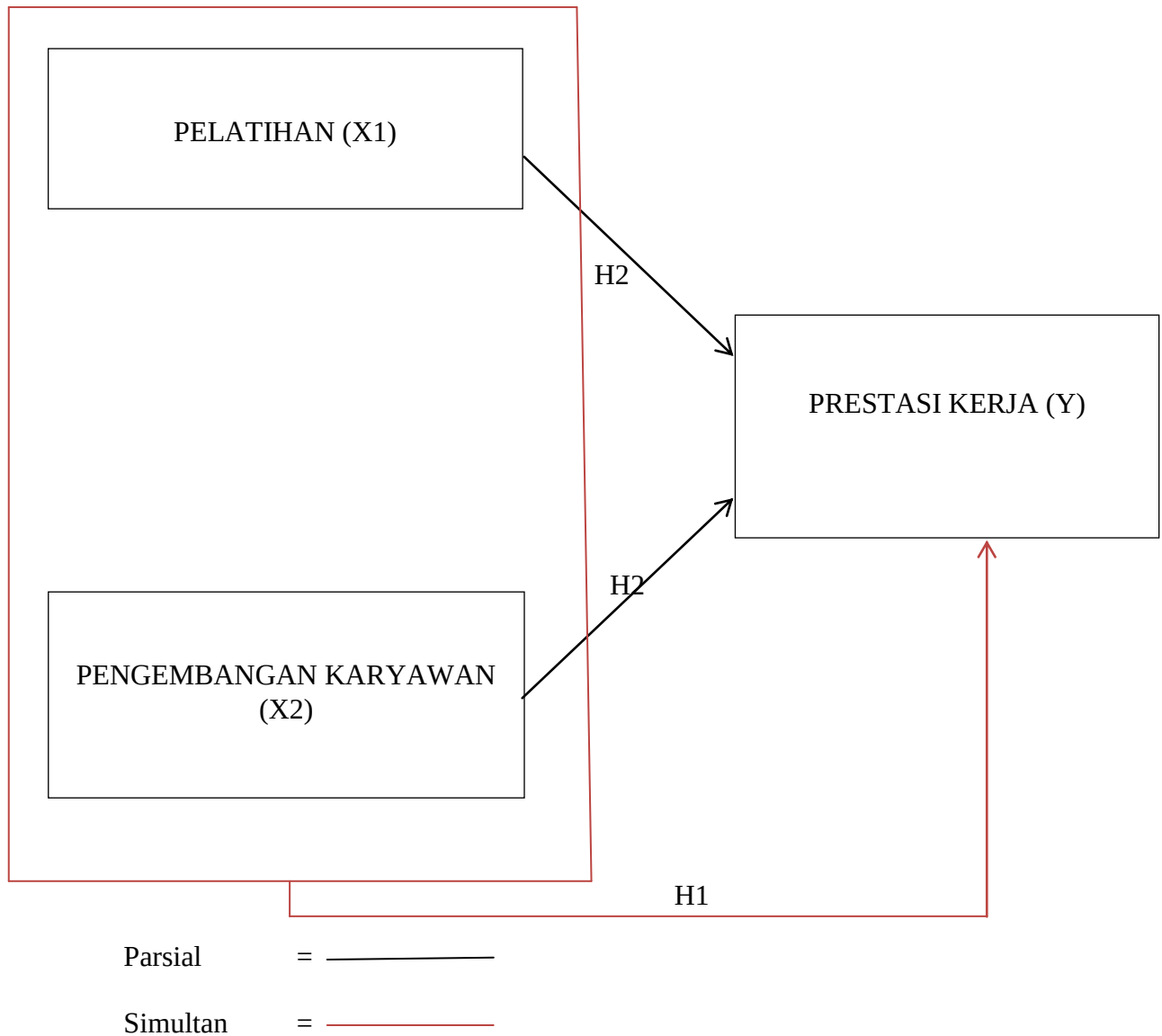
Sopa Martina dan Didin Syarifuddin (2015) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Motivasi Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Lokawisata Baturraden”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi dampaknya terhadap prestasi kerja. Penelitian ini menggunakan metode diskriptif verifikatif dan korelasi. Berdasarkan hasil penelitian dari 61 orang responden maka didapat hasil dalam kategori baik 81,8% untuk pelatihan dan pengembangan yang tersedia, hasil dalam kategori baik sebesar 74,3% untuk motivasi karyawan dan dalam hasil prestasi kerja karyawan lokawisata baturraden sebesar 86,3% dalam kategori baik. Sedangkan pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi karyawan didapat korelasi 41,21% dan untuk pengaruh variabel motivasi terhadap prestasi kerja karyawan lokawisata baturraden sebesar 11,42%. Sehingga didapat nilai total untuk pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi dan dampaknya terhadap prestasi kerja sebesar 52,63% sisanya 47,37% dipengaruhi faktor lain.

Erlin Emilia Kandou (2015) dengan judul “Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan (studi pada PT. Air Manado)”. Penelitian ini memakai metode Kuantitatif dengan pendekatan korelasi dan regresi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa pengaruh



pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Air Manado. Dengan hasil Terdapat hubungan yang 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 uji  $t$  lebih dari  $t_{total}$ . Koefisien determinasi berada pada nilai 73%, hal ini berarti pelatihan dan 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 faktor-faktor lainnya.

### C. Kerangka konseptual



### D. Hipotesis

H1 : Diduga pelatihan dan pengembangan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pada Bank Jawa Timur Cabang Dr. Soetomo Surabaya

H2 : Diduga pengembangan karyawan berpengaruh parsial terhadap prestasi kerja pada Bank Jawa Timur Cabang Dr. Soetomo Surabaya