

BAB II

KAJIAN TEORITIK

Sesuai dengan identifikasi masalah penelitian ini, maka topik-topik yang dibahas sebagai acuan teori penelitian ini adalah konsep 1) Penilaian Kinerja dan 2) Pelatihan.

A. Konsep Manajemen Kinerja

Surya Dharma mengatakan bahwa:

Manajemen Kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi.¹

Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi: “1) sasaran yang dicapai, 2) kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, sikap dan 3 efektifitas kerja.”²

Penyataan ini didukung juga oleh Noe,

*We define performance management as the process through which managers ensure that employees' activities and outputs are congruent with the organization's goals. Performance management is central to gaining competitive advantages.*³

Jadi manajemen kinerja adalah sebagai proses untuk meyakinkan manajeraan kinerja pegawai dan mengetahui hasil kinerja pegawai sesuai

¹ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h.1.

² *Ibid*, h. 2.

³ Raymond A. Noe *et al.*, *Human Resources Management* (Singapore: Mc Graw Hill, 2012). h. 341.

dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah sebagai pusat untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif.

Hal ini didukung oleh Ivancevich, "*performance management is the process by which executives, managers, and supervisors work to align employee performance with the firm's goals.*"⁴Berdasarkan pernyataan ini berarti manajemen kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh para eksekutif perusahaan, manajer dan supervisor untuk menghubungkan kinerja pegawai dengan tujuan organisasi.

Dengan demikian manajemen kinerja adalah suatu sistem yang dibuat oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang disesuaikan dengan tujuan organisasi. Sistem manajemen kinerja membantu para manajer untuk melihat secara lebih detil tentang kompetensi para pegawai dan juga peningkatan kinerja yang telah dilakukan. Pelaksanaan manajemen kinerja yang baik akan membantu meningkatkan laba perusahaan karena peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai akan membawa dampak positif dalam profesionalisme kerja.

Oleh karena itu sistem manajemen kinerja adalah terintegrasi satu dengan yang lainnya seperti yang dikatakan oleh Noe bahwa:

Performance management is critical for companies to execute their talent management strategy, that is, to identify employee's strengths and weaknesses, link employees to appropriate training and

⁴ John M. Ivancevich & Robert Konopaske (Singapore: Mc Graw Hill, 2013) h. 255.

*development activity, and reward good performance with pay and other incentives.*⁵

Dengan demikian manajemen kinerja juga dapat melihat kekurangan dan kekuatan setiap pegawai. Kemudian hasil dari manajemen kinerja dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mendapatkan penghargaan atau pelatihan yang sesuai.

Pada dasarnya manajemen kinerja meliputi 2 kegiatan yaitu: “1) *evaluating the performance of your employees against the standards set for them and 2) helping them develop action plans to improve their performance.*”⁶ Hal ini berarti kegiatan manajemen kinerja adalah untuk mengevaluasi kinerja pegawai yang sesuai standar yang ditetapkan dan membantu mengembangkan rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Hal ini didukung oleh Noe dkk yang menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja terdiri dari 3 yaitu: “*defining performance, measuring performance, and feeding back performance information.*”⁷ Bagian pertama dari sistem manajemen kinerja menerangkan aspek-aspek kinerja yang sesuai dengan organisasi, yang ditentukan berdasarkan analisis kerja. Bagian kedua adalah menilai dari aspek-aspek kinerja yang diharapkan perusahaan melalui penilaian kinerja yang merupakan salah

⁵Noe *et al.* op. cit., h. 344.

⁶ David Lepak & Mary Gowan, *Human Resources Management: Managing Employees for Competitive Advantage* (England: Pearson Education International, 2010), h. 260.

⁷Noe *et al.*, *op.cit.*, h. 341.

satu alat untuk mengelola kinerja pegawai. Dan yang bagian yang ketiga adalah pemberian umpan balik setelah melakukan penilaian. Pemberian umpan balik ini untuk melihat kesesuaian kinerja pegawai dengan sasaran-sasaran organisasi.

Manajemen kinerja bukan hanya sekedar suatu sistem yang dikendalikan oleh pihak manajemen untuk mengelola kinerja SDM. Manajemen kinerja lebih banyak merupakan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia agar memiliki kemampuan sehingga mampu mengelola kinerja dan pengembangan diri sendiri dalam kerangka kerja penetapan sasaran dan standar yang jelas serta disepakati bersama dengan para manajer.⁸

Pernyataan tersebut didukung oleh ahli lain yang menyatakan bahwa:

*Performance management is a uniquely goal-orientated and continuous way to appraise and manage employees' performance. It is the 'continuous process of identifying, measuring and developing the performance of individuals and teams and aligning their performance with the organization's goals.'*⁹

Manajemen kinerja adalah suatu cara yang unik berorientasi tujuan dan suatu cara yang berkelanjutan untuk menghargai dan mengelola kinerja pegawai. Sistem ini adalah suatu proses yang terus menerus untuk mengidentifikasi, mengukur dan meningkatkan kinerja individu dan tim dan menghubungkan kinerja mereka dengan kinerja perusahaan. Dengan

⁸Surya Dharma, *op.cit.*, h. 51.

⁹Gary Dessler, *Human Resources Management*, (England: Pearson Education, 2013), h.312.

demikian dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja adalah proses pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan yang disesuaikan dengan tujuan organisasi.

Tujuan dari sistem manajemen kinerja ada 3 menurut Noe dkk yaitu "*strategic, administrative, and development.*"¹⁰ Tujuan strategis maksudnya adalah kegiatan yang dikerjakan oleh karyawan harus sesuai dengan sasaran organisasi. Salah satu strategi yang utama adalah mendefinisikan hasil-hasil, perilaku-perilaku, dan tambahan lagi karakteristik pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan strategi tersebut, dan kemudian mengembangkan penilaian dan sistem pemberian umpan balik yang akan memaksimalkan sejauh mana karakteristik pegawai, berhubungan dengan perilaku dan memperlihatkan hasil-hasilnya.

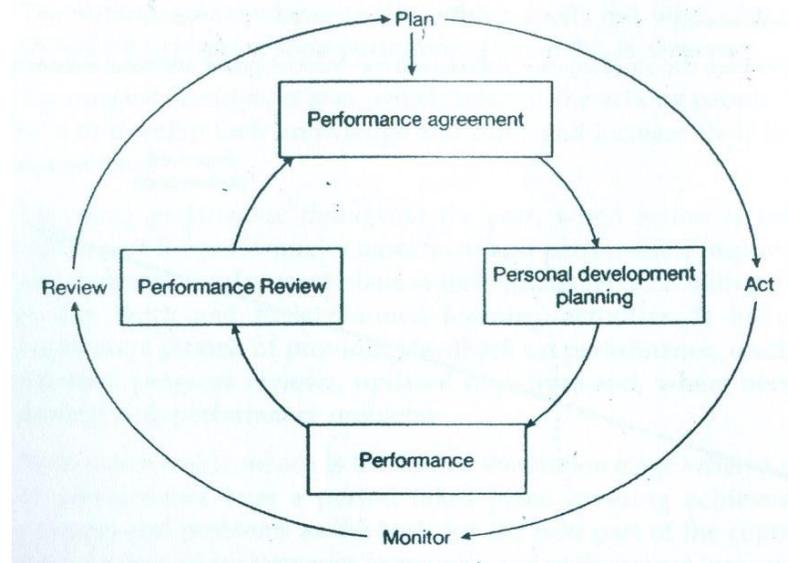
Tujuan administrasi adalah untuk keperluan organisasi terutama penilaian kinerja. Keperluan administrasi organisasi yaitu administrasi gaji, promosi, pemutusan hubungan kerja dan pengakuan atas kinerja individu.

Tujuan pengembangan adalah mengembangkan pegawai yang bekerja dengan efektif. Apabila pegawai tidak memperlihatkan kinerja yang diharapkan, maka manajemen kinerja akan meningkatkan kinerjanya. Umpan balik yang diberikan pada saat penilaian kinerja untuk mengetahui kelemahan pegawai. Sistem manajemen kinerja tidak hanya

¹⁰Noe et al., *op.cit.*, h.342.

untuk mengidentifikasi kelemahan atau kekurangan pegawai tetapi juga penyebab dari kelemahan tersebut.

Amstrong mengemukakan model proses manajemen kinerja yang efektif:



Gambar 1. Manajemen Kinerja

Sumber: Michael Amstrong, *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines* (USA: Kogen Page Limited, 2006).

Tahap pertama dari proses manajemen kinerja adalah perencanaan, yaitu mengetahui tujuan dan syarat kompetensi, dan menghasilkan perjanjian kinerja dan perbaikan kinerja dan juga rencana pengembangan pribadi. Yang kedua adalah pelaksanaan yaitu bagaimana cara untuk melaksanakan kegiatan yang diminta untuk mencapai tujuan dan rencana. Kemudian tahap ketiga adalah memonitor yaitu melihat atau menilai kemajuan dalam mencapai tujuan. Dan tahap yang terakhir adalah

review, yaitu menilai hasil kerja dan pencapaian sehingga rencana kerja dapat dipersiapkan dan disetujui.¹¹

Pelaksanaan manajemen kinerja di sekolah secara umum memiliki dasar dan prinsip yang sama dengan jenis organisasi lainnya. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja guru dan para staf agar dapat mencapai tujuan sekolah dan pendidikan. Kepala sekolah dan seluruh tim bekerja sama dan melakukan komunikasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh sekolah. Secara umum pelaksanaan manajemen kinerja di sekolah dapat memberikan:

- 1) Kejelasan dan konsistensi peran, tujuan dan perilaku yang dibutuhkan dalam sekolah.
- 2) Pengembangan dan peningkatan kinerja dari setiap pihak yang terlibat.
- 3) Peningkatan kualitas pekerjaan individu dan tim.
- 4) Pelatihan dan pengembangan yang lebih fokus terhadap kebutuhan.
- 5) Informasi mengenai hambatan dan permasalahan serta solusi yang dapat dilakukan.
- 6) Informasi mengenai kinerja yang baik dan yang membutuhkan perbaikan.¹²

¹¹Michael Armstrong, *Performance Management; Key Strategies and Practical Guidelines* (USA: Kogan Page Limited, 2006), h. 16.

¹²Dr. H. Wukir, SH. M.Ed, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah* (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013), h. 111.

Pelaksanaan manajemen kinerja yang efektif dapat memperkuat dan menyebarkan praktek-praktek pembelajaran yang baik, serta memperbaiki sikap dan perilaku sehingga pada akhirnya dapat:

- 1) meningkatkan keterpercayaan diri, karena adanya pengakuan terhadap kontribusi dan pencapaian
- 2) meningkatkan keahlian dan kapabilitas para staf, karena didukung dengan pembelajaran dan pengembangan yang terus menerus
- 3) meningkatkan kualitas pengajaran guru, karena adanya kejelasan mengenai tujuan yang ingin dicapai, cara efektif yang akan ditempuh, pemberian umpan balik
- 4) memberikan hasil yang lebih baik di tiap bidang, karena adanya kejelasan peranan dan standar kerja yang tinggi untuk semua staf.¹³

Proses manajemen kinerja terdiri dari penetapan tujuan, pelatihan, penilaian kinerja dan umpan balik. Penetapan tujuan dalam proses manajemen kinerja dilakukan agar semua guru mengetahui tujuan dan sasaran sekolah dengan jelas. Pelatihan diberikan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar sesuai dengan sasaran dan tujuan sekolah. Penilaian kinerja dalam proses manajemen kinerja untuk melihat hasil kinerja guru yang sesuai dengan ketetapan sekolah. Umpan balik merupakan proses komunikasi antara pimpinan sekolah dan guru untuk meningkatkan kinerja dan mengurangi kelemahan yang ada.

Berdasarkan konsep teori-teori yang dipaparkan, maka dapat disintesis bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi antara karyawan dengan manajer yang dilakukan secara terus

¹³*Ibid.*, h. 112.

menerussehingga para karyawan mempunyai pemahaman bersama untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Unsur-unsur penting dalam manajemen kinerja yang dijabarkan kedalam sub fokus adalah penilaian kinerja dan pelatihan.

B. Konsep Penilaian Kinerja

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, penilaian kinerja pegawai memegang peranan yang sangat penting. Perusahaan atau organisasi melakukan penilaian kinerja untuk melihat sejauh mana pegawai mencapai hasil yang sesuai dengan sasaran perusahaan atau organisasi. Hal ini diungkapkan oleh Ivancevich dan Konopaske, "*performance evaluation is a crucial part of a firm's performance management process.*"¹⁴

Ivancevich dan Konopaske juga mengatakan bahwa, "*performance evaluation is the activity used to determine to extent to which an employee performs work effectively.*"¹⁵ Sebagai bagian yang penting dalam proses manajemen kinerja perusahaan, penilaian kinerja ini berguna untuk mengetahui bagaimana pegawai bekerja secara efektif

Penilaian kinerja juga berarti evaluasi kinerja pegawai atas standard yang ditetapkan oleh perusahaan dan standar pribadi yang harus dicapai. Gary Dessler menyatakan, "*performance appraisal means*

¹⁴Ivancevich & Konopaske, *op. cit.*, h. 256.

¹⁵*Ibid.* h. 257.

evaluating an employee's and/or past performance relative to his or her performance standards."¹⁶Penilaian yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya melihat kinerja pegawai pada saat ini tetapi juga membandingkan kinerja pegawai di masa lalu sehingga pegawai dapat mengetahui pencapaian kinerja atas standar pribadi.

Tujuan dari penilaian kinerja disebutkan oleh Ivancevich dan Konopaske adalah: "1) *Development*, 2) *Motivation*, 3) *Human Resources and employment planning*, 4) *Communication*, 5) *Legal Compliance*, 6) *HRM Research*."¹⁷

- 1) Pengembangan, untuk mengetahui pegawai yang membutuhkan pelatihan, dan juga dapat membantu untuk melihat hasil dari pelatihan. Hal ini juga dapat membantu supervisor untuk memberikan pengarahan dan melihat perilaku yang dapat membantu pegawai.
- 2) Motivasi, dapat mendorong untuk berinisiatif, meningkatkan rasa tanggung jawab dan menstimulus usaha pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
- 3) Sumber Daya Manusia dan perencanaan pegawai, hasil penilaian kinerja dapat dijadikan masukan yang berhargaterhadap ketrampilan pegawai dan untuk perencanaan sumber daya manusia.

¹⁶Gary Dessler, *op. cit.*, h. 310.

¹⁷ Ivancevich & Konopaske, *op.cit.*, h. 258

- 4) Komunikasi, penilaian kinerja dapat dijadikan diskusi yang berkelanjutan antara supervisor dan bawahan tentang pekerjaan. Dengan adanya interaksi dan pemberian umpan balik yang efektif, kedua belah pihak akan dapat saling mengenal.
- 5) Sumber penghargaan yang sah, penilaian kinerja dapat dijadikan alat untuk promosi, pemindahan tugas, pemberian insentif dan pemutusan.
- 6) Penelitian Sumber Daya Manusia, penilaian kinerja juga dijadikan alat validasi untuk mencoba suatu program.

Singkatnya tujuan dari penilaian kinerja dijabarkan oleh Amstrong, *“the aim is to develop the capacity of people to meet and exceed expectation and to achieve their full potential to the benefit of themselves and the organization.”*¹⁸ Jadi tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja ini tidak hanya untuk individu pegawai agar dapat meningkatkan kompetensi, motivasi kerja dan pengembangan pegawai saja tetapi juga untuk keperluan organisasi. Penilaian kinerja ini dapat berguna untuk sebagai alat ukur pegawai, penetapan imbalan dan juga sebagai alat untuk penelitian sumber daya manusia.

Menurut Gary Dessler ada 3 tahapan dalam proses penilaian kinerja yaitu:

- 1) *Setting work standards*, 2) *Assessing the employee’s actual performance relative to those standards (this usually involves some rating form)*, and 3) *Providing feedback to the employee with*

¹⁸ Michael Amstrong, *op.cit.*, h. 2.

*the aim of helping him or her to eliminate performance deficiencies or to continue to perform above par.*¹⁹

Untuk membuat penilaian kinerja harus ada standar perusahaan yang harus dicapai oleh pegawai, kemudian standar yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut dijadikan acuan untuk membuat penilaian kepada pegawai. Setelah membuat penilaian, manajer atau supervisor dapat memberikan umpan balik atas kinerja yang dicapai ataupun yang akan dicapai di masa yang akan datang.

Agar penilaian kinerja menjadi lebih objektif, maka perusahaan juga membuat kriteria penilaiannya yaitu:

- 1) *Reliability—A measure of performance must be consistent.*
- 2) *Relevance—A measure of performance must be related to the actual output of an incumbent as logically as possible.*
- 3) *Sensitivity—Any criterion must be able to reflect the different between high and low performers.*
- 4) *Practically—The criterion must be measureable, and data collection cannot be inefficient or to disruptive.*²⁰

Kriteria penilaian yang ditetapkan harus dapat dipercaya maksudnya adalah pengukuran kinerja harus konsisten; relevan artinya pengukuran kinerja harus berhubungan dengan hasil kerja yang diinginkan; sensitif maksudnya kriteria pengukuran kinerja harus dapat membedakan antara kinerja yang tinggi dan kinerja yang rendah; dan dapat dilakukan maksudnya kriteria penilaian harus dapat diukur, data yang diambil harus efisien atau tidak dapat diubah.

¹⁹ Gary Dessler, *op.cit.*, h. 311

²⁰ Ivancevich & Konopaske, *op.cit.*, h. 257.

Pembuatan penilaian kinerja ini tidaklah mudah karena disesuaikan dengan deskripsi kerja pegawai dan hasil yang ingin dicapai. Perusahaan ataupun organisasi melakukan penilaian kinerja secara terencana sekali setahun ataupun dua kali setahun, hal ini dinyatakan oleh Ivancevich & Konopaske, *“by contrast, a formal performance evaluation is a system set up by the organization to regularly and systematically evaluate employees’ performance.”*²¹

Hal ini didukung oleh Michael Armstrong yang menyatakan bahwa *“performance appraisal can be defined as the formal assessment and rating of individuals by their manager at, usually, an annual review meeting.”*²² Pelaksanaan penilaian kinerja ini disesuaikan dengan kondisi dan situasi perusahaan atau organisasi.

Hal terpenting dalam penilaian kinerja pegawai adalah melihat tujuan individu pegawai dengan tujuan organisasi seperti yang dikatakan oleh Noe dkk bahwa, *“an important part of appraising performance is to establish employee goals, which should be tied to the company’s strategic goal.”*²³ Hal ini berarti pegawai yang melakukan tugas yang sama akan dievaluasi dengan standar yang sama. Sehingga antara standar perusahaan dan standar kerja pegawai terdapat kesepahaman. Dengan

²¹ *Ibid*, h. 257.

²² Michael Armstrong, *op.cit.*, h. 9.

²³ Noe et al. *op.cit.*, h 340.

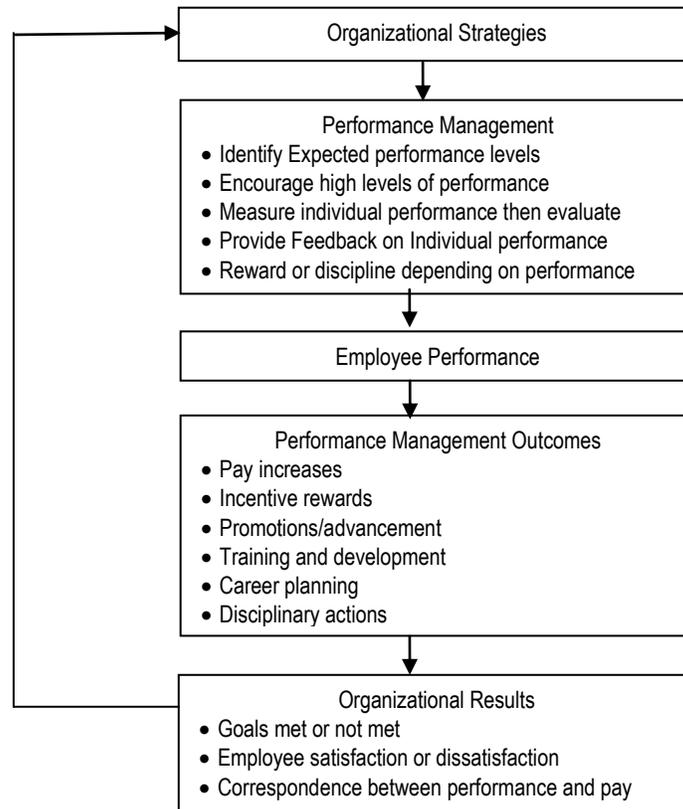
demikian penilaian kinerja juga menyatakan bahwa pegawai terbaik dinilai oleh perusahaan.

Dengan demikian dapat disintesis bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian yang dilakukan sekali atau dua kali dalam setahun dengan kriteria penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kemudian penyelia memberikan umpan balik untuk mengetahui kebutuhan akan pelatihan dan juga dapat dimanfaatkan oleh departemen sumber daya manusia untuk menganalisa kemampuan pegawai.

C. Konsep Pelatihan

Saat ini, pelatihan adalah salah satu komponen dalam proses manajemen kinerja. Pelatihan yang dilakukan merupakan hasil setelah proses penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja dapat memberikan informasi tentang kemampuan dan kekurangan pegawai. Dengan demikian, hasil penilaian kinerja dapat membantu untuk membuat rencana pelatihan bagi pegawai.

Hal ini dapat dijelaskan melalui bagan berikut:



Gambar 2 Keterhubungan Manajemen Kinerja

Sumber: Robert L. Mathis, John H. Jackson & Sean R. Valentine, *Human Resources Management*, (Canada: Cengage Learning, 2014)

Perusahaan atau organisasi mengerti bahwa pegawai adalah asset yang harus diperbaharui kemampuan dan perilakunya agar sesuai dengan standar perusahaan. Oleh karena itu pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berkaitan dengan kompetensi pegawai, pengetahuan, kemampuan dan perilaku. Hal ini diungkapkan oleh Noe dkk, "training

*refers to a planned effort by a company of job-related competencies, knowledge, skills and behaviours by employees.*²⁴

Pernyataan tersebut juga didukung oleh ahli lain yaitu, *“training is the process of teaching employees new skills or knowledge and changing employee behavior and/or attitude through some type of guided experience.”*²⁵ Pelatihan adalah sebuah proses pembelajaran pegawai akan kemampuan atau pengetahuan baru dan merubah perilaku pegawai dan/atau kebiasaan melalui beberapa tipe pengalaman yang terarah.

Kemudian Byars dan Rue menambahkan, *“training is a learning process that involves the acquisition of skills, concepts, rules, or attitude to enhance the performance of employees.”*²⁶ Jadi pelatihan tidak hanya untuk menambah ketrampilan, konsep, aturan atau perilaku tetapi juga untuk menambah kinerja pegawai.

Cassidy dan Kreitner juga menambahkan bahwa, *“training is needed for introducing changes to policies and/or procedures, cross training, and general staff development.”*²⁷ Dengan demikian pelatihan diperlukan untuk memperkenalkan perubahan kebijakan dan/atau

²⁴ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Berry Gerhart & Patrick M. Wright, *Human Resources Management* (Singapore: Mc Graw Hill, 2012) h. 271.

²⁵ Carlene Cassidy & Robert Kreitner, *Supervision* (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013), h. 180.

²⁶ Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, *Human Resource Management* (Singapore: Mc Graw Hill, 2003), h. 190

²⁷ Carlene Cassidy & Robert Kreitner, *loc. cit*, h 181.

prosedur, pelatihan antar departemen dan pengembangan pegawai secara umum.

Pelatihan tidak hanya diberikan kepada pegawai baru saja tetapi juga pegawai yang telah bekerja lama di perusahaan juga memerlukan pelatihan. Hal ini dikatakan oleh Dessler, "*training means giving new or current employees the skills that they need to perform their job.*"²⁸ Pernyataan ini didukung oleh Lepak dan Gowan yang menyatakan bahwa, "*training is systematic process of providing employees with the competencies-knowledge, skills and abilities-required to do their current jobs.*"²⁹

Pelatihan adalah proses yang sistematis untuk memberikan kepada pegawai kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya pada saat ini. Sehingga diharapkan dengan adanya pelatihan, pegawai akan mendapat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang baru.

Kebutuhan akan pelatihan individu dapat diidentifikasi pada evaluasi kinerja., dan metode untuk memenuhinya sudah dimasukkan ke dalam kesepakatan kinerja serta rencana pengembangan individu.

²⁸Gary Dessler, *Human Resources Management*(England: Pearson, 2013), h. 272.

²⁹David Lepak & Mary Gowan, *Human Resources Management* (New Jersey: Pearson, 2010), h.224.

Ada sepuluh cara alasan pelatihan dihubungkan dengan kinerja.

- 1) Memastikan bahwa pernyataan misi perusahaan tidak hanya dilihat dan didengar oleh para karyawan tetapi juga dipahami, diterima dan ditindak lanjuti.
- 2) Mengkomunikasikan dan mendapatkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi.
- 3) Sebuah alat yang lebih efektif untuk mencapai perubahan budaya.
- 4) Menyalurkan sikap-sikap serta kepercayaan-kepercayaan kepada arah yang tepat
- 5) Membantu perubahan organisai dengan melengkapi orang dengan keahlian-keahlian baru yang diperlukan.
- 6) Meningkatkan fleksibilitas dengan membantu orang mendapatkan keahlian-keahlian baru (*multi-tasking*)
- 7) Menyokong inovasi dan pertumbuhan dengan memastikan bahwa orang mampu untuk mengimplementasikan perubahan dan melaksanakan tugas-tugas baru.
- 8) Mempercepat induksi pada para trainee, pemula dan para karyawan yang baru dipromosikan, membawa mereka dengan cepat kepada standar kinerja para pekerja yang berpengalaman serta efektif.
- 9) Menyediakan ruang dan mengembangkan bakat yang dispesifikasikan oleh rencana strategis perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dan target profitabilitas.
- 10) Meningkatkan keefektifan organisasi secara umum dengan mengisi kesenjangan di antara apa yang dapat dilakukan orang dan apa-apa yang seharusnya mampu mereka lakukan.³⁰

Perusahaan mengadakan pelatihan kepada pegawainya bertujuan agar kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang telah pegawai peroleh dapat diterapkan pada kegiatan sehari-hari, sehingga tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Hal ini dikatakan oleh Noe dkk bahwa, "*the goal of training is for employees to master the*

³⁰ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 294-295.

*knowledge, skills, and behaviours emphasized in training and apply them to their day-to-day.*³¹

Pernyataan tersebut juga didukung oleh ahli lain, “*the goal of training is a fairly quick improvement in workers’ performance, whereas the goal of development is the overall enrichment of the organization’s human resources.*”³²Tujuan dari pelatihan adalah meningkatkan kinerja pegawai secara cepat, yang mana tujuan pengembangan adalah peningkatan semua dari sumber daya manusia.

Gary Dessler juga menyatakan bahwa, “*training has an impressive record of influencing performance.*”³³Hal ini berarti pelatihan mempunyai pengaruh yang besar untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pernyataan ini juga didukung oleh ahli lain yang menyatakan bahwa, *training is the process whereby people acquire capabilities to perform jobs.*³⁴Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang dapat menampilkan kemampuannya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya.

Pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti pelatihan formal yaitu pelatihan dan program pengembangan, kursus dan pelatihan

³¹ Raymond A. Noe *et al*, *Human Resources Management*(Singapore: Mc Graw Hill, 2012), h. 271.

³² Luis R. Gómez-Mejia, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources* (England: Pearson, 2010), h. 274.

³³ Gary Dessler, *Human Resources Management*(England: Pearson Education Limited, 2013), h. 273.

³⁴ Robert L. Mathis, John H. Jackson & Sean R. Valentine (Canada: Cengage Learning, 2014), h. 260.

yang dikembangkan dan diselenggarakan oleh perusahaan. Biasanya program ini mensyaratkan pegawai untuk menghadiri atau menyelesaikan program, meliputi program pelatihan secara tatap muka. Sedangkan pelatihan tidak formal adalah pelatihan atas inisiatif pegawai itu sendiri, yang melibatkan kegiatan dan pekerjaan, tanpa ada instruktur, pemahaman yang lebih luas dan ditentukan oleh pegawai itu sendiri, pelatihan ini dapat dilakukan dengan sesama pegawai, melalui email, informal mentoring, atau melalui jaringan internet.³⁵

Hal ini didukung oleh Byars and Rue yang mengungkapkan bahwa

*Several methods can be used to satisfy an organization's training needs and accomplish its objective. Some of the more commonly used methods include on-the-job training, job rotation, apprenticeship training, and classroom training.*³⁶

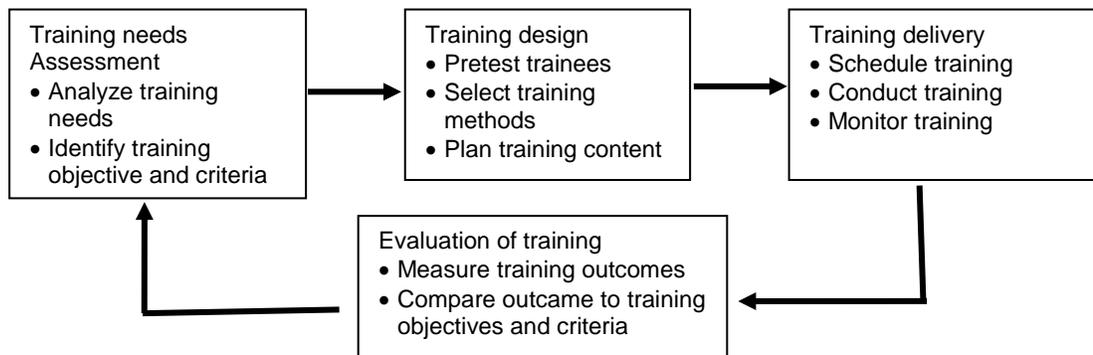
Beberapa metode dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan pada organisasi. Beberapa metode yang biasa digunakan adalah pelatihan langsung kerja, rotasi pekerjaan, magang dan pelatihan di kelas. Pelatihan langsung kerja biasanya diberikan oleh pekerja senior atau manager. Pekerja akan diperlihatkan cara bekerjanya dan melakukan pekerjaan tersebut dengan pengawasan pelatih. Salah satu cara pelatihan langsung kerja adalah rotasi pekerjaan. Pada metode ini, pegawai belajar beberapa pekerjaan yang berbeda dan melakukan pekerjaan pada waktu yang telah ditentukan. Keuntungan dari pelatihan ini adalah tidak

³⁵ Noe et al, *op.cit.*, h. 271-272.

³⁶ Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, *op.cit.*, h.192-194

memerlukan fasilitas khusus dan pegawai baru melakukan pekerjaan pada saat proses pembelajaran. Magang adalah kombinasi program pelatihan langsung kerja dan pelatihan di kelas. Tujuannya adalah mempelajari kemampuan praktis pekerjaan. Orang yang magang mempelajari teorinya di dalam kelas. Sedangkan Pelatihan di dalam kelas adalah pelatihan yang paling umum. Pelatihan ini efektif karena memberikan informasi secara cepat pada kelompok yang besar tentang pengetahuan yang dipresentasikan. Tetapi di beberapa perusahaan, pelatihan telah berubah dari pelatihan di dalam kelas ke pelatihan dengan internet.

Pelatihan yang dilaksanakan dapat efektif sesuai dengan tujuan bila ada perencanaan yang matang, terorganisir dan terstruktur. Ada empat fase pelatihan yang sistematis seperti pada bagan berikut:



Gambar 3 Proses Pelatihan Secara Sistematis

Sumber: Robert L. Mathis, John H. Jackson & Sean R. Valentine, *Human Resources Management*, (Canada: Cengage Learning, 2014)

Fase pertama adalah fase penilaian kebutuhan pelatihan yang terdiri dari menganalisa kebutuhan pelatihan dan mengidentifikasi tujuan dan kriteria pelatihan. Fase kedua adalah merancang pelatihan yaitu memberikan pre-test bagi para peserta kemudian memilih metode pelatihan dan merencanakan isi pelatihan. Fase ketiga adalah cara penyampaian pelatihan yaitu membuat jadwal pelatihan, memberikan pelatihan dan memonitor pelatihan. Fase keempat adalah evaluasi pelatihan yaitu mengukur hasil pelatihan dan membandingkan hasil penilaian dengan tujuan dan kriteria pelatihan³⁷.

Fase-fase tersebut saling berhubungan satu sama lain sehingga proses pelatihan akan dapat berlangsung dengan baik. Evaluasi sebagai fase terakhir menjadi fase penentu apakah pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan telah berhasil dan tepat mencapai sasaran kepada pegawai atau tidak dan dapat meningkatkan kemampuan atau tidak. Pada fase evaluasi ini juga, pelatih dapat mengetahui dan membandingkan kemampuan pegawai sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan sehingga pihak perusahaan juga dapat mengambil kebijakan selanjutnya.

³⁷Robert L. Mathis, John H. Jackson & Sean R. Valentine, *Human Resources Management*, (Canada: Cengage Learning, 2014) h. 269-270.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat disintesisikan bahwa pelatihan adalah proses belajar yang dilakukan oleh pegawai untuk meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan pengetahuannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai yang menggunakan berbagai macam metode baik secara formal maupun informal.