

BAB II

PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kinerja Karyawan

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang kusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (*sense of accomplishment*) dalam diri individu karyawan tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat non material, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

Kinerja merupakan faktor yang paling penting yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Baik buruknya kinerja perusahaan sangat tergantung kepada baik buruknya kinerja dari orang-orang yang terlibat langsung didalamnya yaitu karyawan.

Karyawan ialah unsur yang sangat penting bagi setiap organisasi karena mereka mempunyai peranan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan pada setiap aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi. Untuk itu karyawan diberikan haknya agar setiap aktivitas dapat berjalan dengan lancar sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Schermerhorn, Hunt & Osbors (dalam buku Veithzal & Ahmad) “kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun perusahaan”¹.

Mangkunegara, istilah kinerja berasal dari kata ”*Job Performance atau Actual Performance*, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”².

Sedangkan menurut Syeh Idrus, “Kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator kuantitas pekerjaan yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan dan indikator kualitas yaitu ketelitian kerapian, dan kesesuaian hasil pekerjaan karyawan dalam kurun waktu tertentu dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan serta indikator ketepatan waktu dalam mnyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan ”³. Menurut Stolovitch & Keeps (dalam buku Veithzal&Ahmad) “kinerja merupakan seperangkat hasil yang

¹ Veithzal Rivai & Ahmad Fauzi Mohd. Basri, *Performance Appraisal*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), h.15

²Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 67

³ Indi Djastuti & Mega Indah CBL. *Jurnal Bisnis Strategi*, (UNDIP : 2005. Vol. 14, No.1), hal 33

dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”⁴.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas dari pencapaian tugas-tugas pekerjaan tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kuantitas berarti seberapa besar jumlah pekerjaan yang dihasilkan kepadanya, sedangkan kualitas berarti kesesuaian dan kesiapan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemampuan merupakan kesanggupan dan kecakapan karyawan dalam bekerja dengan adanya kemampuan maka kinerja karyawan akan lebih baik. keinginan merupakan sesuatu yang diharapkan oleh karyawan adalah mencapai tujuannya.

Menurut Henry Simamora ”kinerja karyawan adalah tingkat kemampuan para karyawan dalam pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan”⁵. Pendapat lain diungkapkan oleh Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Veithzhal Rivai ”kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan”⁶.

Menurut Mangkunegara dalam Koesmono Kinerja perusahaan adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh

⁴Veithzal Rivai & Ahmad Fauzi Mohd. Basri, Op. Cit, h. 14

⁵Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2 (Jakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, 1997), h. 15

⁶Veithzhal Rivai, Opcit, h. 15

seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya⁷.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja menyatakan "Kinerja atau unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi"⁸.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan keterampilan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Bagi setiap perusahaan, karyawan merupakan faktor sumber daya utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Setiap karyawan menjalankan fungsi dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini yang perlu mendapat perhatian ialah masalah kinerja karyawan.

Dalam hal ini karyawan dituntut untuk memberikan kemampuannya kepada organisasi, yakni dengan menjadi karyawan yang selalu inovatif dan kreatif serta memiliki kinerja yang tinggi. Menurut Whitten & Cameron, "*performance is the product of ability multiplied by motivation*"⁹ Bila diartikan kinerja adalah hasil dari berbagai macam kemampuan dan motivasi. Menurut Richard L Daft, "kinerja adalah kemampuan organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efektif dan efisien"¹⁰.

⁷ Mangkunegara dalam Koesmono, 2005, h. 28

⁸ Marihot Tua Efendi Hariandja

⁹ David A. Whitten & Kim S. Cameron, *Developing Management Skill Sixt edition*, (New Jersey: Person Education, Inc 2005), h. 300

¹⁰ Richard L. Daft, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 531

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, “*job performance can be described as a function of ability and motivation*. Dapat diartikan bahwa kinerja diuraikan sebagai fungsi dari kemampuan dan motivasi”¹¹. Pendapat lain dikemukakan oleh Stoner (dalam buku Prabundu Tika) bahwa “kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peran”¹². Menurut Veithzal Rivai, “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”¹³.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dituntut untuk memiliki kemampuan, kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seorang karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan segala pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Meskipun pekerjaan itu dapat diselesaikan, namun tidak akan sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga tidak akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu perlu adanya motivasi yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu, yang timbul dari dalam maupun luar individu untuk

¹¹Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Human Resource Management*, (New York: McGraw-Hill, 2003), h. 495

¹²Moh. Prabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.121

¹³Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaandari teori dan praktek*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), h. 309

melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan karyawan di organisasi tentunya perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi organisasi, dan bukan sebaliknya.

Menurut Griffin (dalam buku Ernie dan Kurniawan) “kinerja terbaik ditentukan oleh tiga faktor, yaitu:

1. Motivasi (*Motivation*), yaitu terikat dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan;
2. Kemampuan (*Abilty*), yaitu kapabilitas dari tenaga kerja (karyawan) atau sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan;
3. Lingkungan pekerjaan (*the work environment*), yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut”¹⁴.

Menurut Benardin & Rusel (dalam buku Prabundu Tika) mendefinisikan “kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”¹⁵. Pendapat lain dikemukakan oleh Prawiro Sunoro, (dalam buku Prabundu Tika) bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”¹⁶. Menurut Casio (dalam Veithzal & Ahmad) “kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan”¹⁷.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dengan melaksanakan fungsi pekerjaan atau kegiatan dengan menggerakkan kemampuan

¹⁴Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen edisi pertama*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), h. 235

¹⁵Moh. Prabundu Tika, Loc. Cit, h. 121

¹⁶Moh. Prabundu Tika, Ibid, h. 121

¹⁷Veithzal Rivai & Ahmad Fauzi Mohd. Basr, Loc. Cit, h. 15

yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam periode waktu tertentu.

Pencapaian tujuan ini adalah hasil pengkajian misi organisasi yang berisi suatu kebijakan untuk jangka panjang yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Jadi berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung dari unsur manusia yang memimpin dan melaksanakan tugas serta fungsi-fungsi pekerjaan dalam suatu organisasi.

Menurut Stephen P Robbins, “*performance is the measurement of result*. Dapat diartikan bahwa kinerja karyawan adalah pengukuran atas suatu hasil”¹⁸. Menurut Gray John, “*performance is the extent to which on organizational member ability to achieving the objective of the organization..* Yang dapat diartikan secara bebas bahwa kinerja adalah bagaimana anggota meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi”¹⁹.

Menurut Lioyd L Byars & Laslie W Rue, “*Performance refers to the degree of accomplishment of the tasks that the make up an employee’s job*. Yang dapat diartikan bahwa kinerja merujuk pada suatu tingkat kenaikan kerja yang dibuat oleh karyawan dalam bekerja”²⁰. Menurut Hessel Nogi, “kinerja adalah seperangkat keluaran (*outcome*) yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu”²¹.

¹⁷Stephen P Robbins, *Essential Of Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), h. 229

¹⁹Gray Jhon, *Organizational Behavior Understanding and Managing life at work*. fourth edition, (New York: Harper Collins, 1996), h. 161

¹⁹Lioyd L. Byars & Leslie W. Rue, *Human Resource Management*. ninth edition, (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 227

²⁰Hessel Nogi S Tangkilisan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik*, (Yogyakarta: Lukman Offset & Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia, 2003), h.109

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah seperangkat keluaran yang dilakukan organisasi untuk mengetahui tingkat kenaikan hasil kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui perkembangan organisasi dalam periode waktu tertentu adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*) atau yang dikenal juga dengan istilah evaluasi kinerja (*performance evaluation*).

Menurut Robert L Mathis & Jackson, “penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu set standard dan kemudian mengkomunikasikannya kepada karyawan”²². Menurut Veitzhal Rivai & Ahmad, “penilaian kinerja adalah kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan perusahaan”²³.

Menurut Richard L Daft, “Evaluasi kinerja adalah proses pengamatan dan evaluasi kinerja karyawan, pencatatan hasilnya dan penyediaan umpan balik kepada karyawan”²⁴. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono, penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”²⁵.

²¹Robert L Mathis & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba empat, 2002), h. 81

²³Veitzhal Rivai & Ahmad Fauzi Mohd. Basr, Op. Cit, h. 18

²⁴Richard L. Daft, Op. Cit, h. 352

²⁵B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 231

Menurut Cumings & Worley, “*performance appraisal is a human resource system designed to provide feedback to individual or group about its performance and its developmental opportunities*. Artinya penilaian kinerja adalah suatu sistem desain yang menyediakan umpan balik dari individu atau kelompok tentang kinerja dan kesempatan untuk berkembang”²⁶.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan evaluasi untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan yang dikaitkan dengan standar yang telah ditetapkan dalam suatu periode waktu tertentu. Standar disini berarti tingkatan yang telah dipenuhi oleh suatu kinerja

Menurut Gomes, untuk mengetahui kinerja karyawan ada beberapa faktor yang dapat diukur dalam penilaian kinerja:

1. *Quantity of work*
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu
2. *Quality of work*
Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan
4. *Creativeness*
Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation*
Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*
Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. *Initiative*
Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

²⁶Thomas G Cumings & Christopher g Worley, *Organization Development and Change*, (South-Western: Cengage Learning, 2008), h. 752

8. *Personal qualities*

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi”²⁷.

Oleh sebab itu untuk mengembangkan sumber daya manusia organisasi harus memperbaiki kinerja organisasinya melalui perbaikan kinerja karyawan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi. Dengan demikian apa yang menjadi tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan tercapai.

Menurut Husein Umar, Komponen data kinerja terdiri atas:

1. Kualitas Pekerjaan
2. Kejujuran Karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung Jawab
10. Pemanfaatan waktu”²⁸.

Menurut B Siswanto Sastrohadiwiryo, unsur-unsur yang dinilai dalam proses penilaian kinerja adalah:

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Tanggung jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerja sama
7. Prakarsa

²⁷Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2002), h. 142

²⁸Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 102

8. Kepemimpinan”²⁹.

Dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran organisasi, organisasi harus menyusun rancangan kerja serta bentuk penilaian yang akan dijadikan acuan organisasi dalam menilai kinerja karyawan sehingga peningkatan kinerja dapat diukur untuk mengetahui seberapa besar karyawan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Setiap organisasi mengharapkan para karyawannya memiliki kinerja yang tinggi, dan pada saat yang bersamaan karyawan mengharapkan adanya umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku karyawan dimasa yang akan datang karena kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan.

Pada dasarnya penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai sumber data untuk perencanaan sumber daya manusia dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan serta sebagai alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para karyawan.

Dari berbagai uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah seperangkat keluaran untuk mengetahui seberapa besar karyawan memberikan pengabdianya kepada organisasi diantaranya kualitas, kuantitas, kedisiplinan, dan kemampuan, dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dan mendapatkan penilaian atas kinerja yang telah dilakukan untuk periode waktu tertentu dalam pencapaian tujuan organisasi.

²⁹B Siswanto Sastrohadiwiryono, Op. Cit, h. 235-236

Berdasarkan kesimpulan definisi dari teori-teori di atas kinerja adalah suatu hasil kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya yang dipengaruhi oleh kemampuan kerja, kualitas/kuantitas, dan kedisiplinan.

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus menerus oleh setiap perusahaan dalam rangka pengembangan karyawan. Dengan mengikuti program pelatihan, karyawan memperoleh kesempatan untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat meningkatkan ketrampilannya. Perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan mengharapkan karyawan dapat memahami dan mengerti tujuan kinerja organisasi atau perusahaan sehingga dapat melaksanakan tujuannya secara efisien dan efektif.

Pelatihan yang diselenggarakan perusahaan ditujukan bagi karyawan yang memerlukan bekal pengetahuan, ketrampilan, keahlian, wawasan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri dan profesi serta kemampuan bekerja.

Sehubungan dengan pelatihan dan peningkatan kinerja karyawan maka perlu dikemukakan beberapa pengertian program pelatihan seperti yang dirumuskan oleh pengarang sebagai berikut.

Menurut Jan Bella yang dikutip oleh Malayu Hasibuan berpendapat “pendidikan dan pelatihan merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial”³⁰.

Oemar Hamalik berpendapat “Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktifitas dalam organisasi”³¹.

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu Hasibuan “ *training is a shorh term aducational utilizing a systematic and organized procedure by wich nonmanagerial persnnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose*. bila diartikan latihan adalah suatu pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan tehnik pekerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu”³².

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu Hasibuan “ *traning is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*. Dapat diartikan latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan

³⁰Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi Jakarta : Bumi Aksara, 2002) h. 70

³¹Oemar Hamalik, *Manajemen Pelatihan Ketenaga- kerjaan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2000) h. 10

³²Malayu S.P. Hasibuan *op.cit*, h. 70

pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.”³³.

Dilihat dari berbagai definisi mengenai pelatihan dan ruang lingkupnya, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan tindakan yang biasa dan umum dilakukan oleh perusahaan yang bertujuan agar karyawannya dapat menambah pengetahuan dan ketrampilan baru serta terdapat perubahan yang positif dalam tindakan dan perilaku sehingga menjadi lebih baik. Hal ini dimaksudkan juga bagi perusahaan menjadi nilai tambah terhadap hasil kerja melalui peningkatan kinerja yang diperoleh selama mengikuti pelatihan tersebut.

Pelatihan juga berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian setiap karyawannya. melalui hal ini perusahaan juga dapat menilai potensi-potensi yang ada pada setiap karyawannya yang berguna dalam kegiatan operasional perusahaan.

Alek. S Nitisemito berpendapat “ Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, ketrampilan dan pengetahuan karyawannya, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan dalam meningkatkan kinerjanya”³⁴.

Menurut Ahmad S. Ruky, “Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang/sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”³⁵.

³³ibid

³⁴Alek. S Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2000,) h.86

³⁵Ahmad S. Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas mengubah visi menjadi Realitas*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006) h.230

IG Wursanto mengatakan “ pelatihan yaitu untuk mempertinggi mutu kepegawaian, baik pengetahuan, sikap, ketrampilan bakat maupun mentalnya”³⁶.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang terus menerus dilakukan dalam rangka meningkatkan keahlian, pengetahuan ketrampilan serta mental dalam bekerja

Ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan memungkinkan karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien dan berkualitas sehingga akan tercapai kinerja yang tinggi

Seorang yang telah mengikuti pelatihan tentunya akan meningkat mutu kepegawaian baik pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, bakat maupun mentalnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mutu kepegawaian tersebut akan tumbuh pada dalam diri seseorang setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan

Ambar T. Sulistiyani berpendapat “pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”³⁷.

Ahmad S. Ruky mengatakan “Pelatihan adalah biasanya diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi”³⁸.

³⁶IG Wursanto, *Manajemen Kepegawaian I*, (Jakarta : Perpustakaan Nasional,2000) h.59

³⁷Ambar T. Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Ghalia Ilmu,2003) h.175

³⁸*Op.cit.*, h.233

Robert L. Mathis mengemukakan “pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi”³⁹.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan para karyawannya demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditargetkan.

Pelatihan juga sangat berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan oleh suatu organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah di peroleh apabila pelatihan dapat mempengaruhi perilaku para pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Thomas Anggela mengatakan “pelatihan merupakan kegiatan bagi seorang pegawai untuk meningkatkan kemampuannya untuk kepentingan diri sendiri”⁴⁰.

Kemudian Stewart mengatakan bahwa pelatihan adalah untuk pengembangan diri, pengembangan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan mereka melalui usaha-usaha yang diharapkan oleh diri mereka sendiri”⁴¹.

Hal senada dikemukakan oleh Hasibuan “pelatihan adalah untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan serta meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan”⁴².

³⁹Robert L. Mathis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2002) h.311

⁴⁰Thomas Anggela, *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, ISSN 1411-8599, (Surabaya : FE UNIKA Widya Mandala. Vol. 4, No.1, 2004), h.54

⁴¹Stewart, *ibid.*

⁴²Malayu S.P. Hasibuan, *op.cit*

Pendapat-pendapat di atas menjelaskan bahwa pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam hal pengembangan diri, pengetahuan, ketrampilan, keahlian, moral dan konseptual karyawan

Setiap perusahaan tentunya memiliki jabatan-jabatan strategis maupun fungsional. Dalam hal ini sumber daya manusia yang menduduki jabatan ini tentunya harus mempunyai kemampuan dan kinerja yang baik. Pelatihan bisa di gunakan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang akan menduduki jabatan tersebut.

Menurut T. Hani Handoko “Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan tehnik penguasaan berbagai ketrampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin”⁴³.

Hal senada dikemukakan oleh Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan orgasional”⁴⁴.

Dari pendapat di atas untuk mempertinggi mutu kerja para karyawannya dan mencermati ilmu pengetahuan dan tehnologi yang berkembang sangat cepat, perusahaan atau organisasi yang tanggap akan hal tersebut pasti mengadakan pelatihan. Agar tidak sia-sia, setiap pelatihan yang dilakukan harus dijelaskan apa yang akan dicapai karena tujuan pelatihan merupakan pedoman dalam penyusunan program pelatihan. Pelatihan bertujuan meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas-tugas secara profesional dan juga memantapkan sikap dan pengabdian terhadap perusahaan.

⁴³T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia*, Ed. 2, (Yogyakarta : BPFE, 2001,) h.104

⁴⁴Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, *Human Resource Management*, Ed. 10 terj. Diana Angelica(Jakarta : Salemba Empat, 2006) h. 319

Menurut Instruksi Presiden R.I No. 15 Th 1974 yang dikutip oleh Malayu Hasibuan “latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan menggunakan metode praktek dan teori”⁴⁵.

Hadari Nawawi berpendapat “Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan, secara individu, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi/ perusahaan”⁴⁶.

Margaret Attwood dan Stuart Dimmock berpendapat “Pelatihan berkiblat pada kebutuhan perusahaan sedangkan pendidikan berkiblat pada kebutuhan perorangan”⁴⁷.

Dari pendapat di atas Pelatihan dilakukan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dari output yang dihasilkan. Pelatihan juga dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan baru atau sikap tingkah laku, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan perubahan misalnya perubahan teknologi, perubahan metode kerja, perubahan lingkungan kerja dan sebagainya.

John Bernandian dan Joyce E.A Russels yang dikutip oleh Faustino C. Gomes berpendapat bahwa “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki

⁴⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah mada Press, 2005) h. 208

⁴⁶Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi Jakarta : Bumi Aksara, 2002) h. 69

⁴⁷Margaret Attwood dan Stuart Dimmock, *Manajemen Personalialia*, Ed. 3, (Bandung : Penerbit ITB, 1999) h. 131

performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”⁴⁸.

Albert A. Cannella Jr. dan Wei Shen yang dikutip oleh Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson berpendapat “Bentuk pelatihan juga berkontribusi pada kinerja operasional secara keseluruhan ketika para karyawan lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat memulai berkontribusi dalam usaha-usaha kerja organisasional”⁴⁹.

Menurut Porsloe “Keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan secara langsung mencerminkan adanya pebaikan kinerja dan pengembangan ketrampilan”⁵⁰.

Definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan usaha dalam memperbaiki dan menambah pengetahuan karyawan agar kualitas karyawan dapat lebih ditingkatkan sehingga tujuan organisasi yang dimaksud dapat terpenuhi.

Untuk mengetahui keahlian dan pengetahuan setiap karyawan perusahaan perlu mengadakan pelatihan bagi setiap karyawan. Dengan adanya pelatihan perusahaan dapat lebih mengerti sejauh mana ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan sehingga nantinya dapat digunakan untuk kemajuan perusahaan agar lebih efektif dan efisien.

⁴⁸Faustino C. Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset) h. 197

⁴⁹Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, *op. cit*, h. 319

⁵⁰Porsloe , *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, ISSN 1411-8599, (Surabaya : FE UNIKA Widya Mandala. Vol. 4, No.1, 2004), h.53

Rae berpendapat untuk mengukur efektifitas pelatihan haruslah diperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. “Pelatihan sudah mencapai sasrannya sesuai dengan tujuan
- b. Pelatihan sudah memenuhi kebutuhan oleh pemakai
- c. Ada perbedaan dalam cara kerja mereka sebagai akibat pelatihan itu
- d. Sikap prilaku yang berbeda itu disebabkan oleh pelatihan yang sudah diikuti
- e. Materi pelajaran yang diperoleh dapat diterapkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya
- f. Pelatihan telah membantu menghasilkan seorang pekerja yang lebih efektif dan efisien
- g. Pelatihan telah membantu membentuk organisasi yang lebih efektif dan efisien”⁵¹.

Selanjutnya Thomas Angela mengatakan bahwa efektifitas suatu pelatihan dapat dinilai dari manfaat dan pelatihan itu sendiri bagi peserta pelatihan yang berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap”⁵².

Lebih jauh Stewart mengemukakan pendapat pelatihan dapat diukur efektifitasnya melalui :

1. "Nilai tambah dari peserta pelatihan itu sendiri berupa sikap, pengetahuan dan ketrampilan
2. Nilai tambah dari penilaian atasan apakah kinerjanya ada perbaikan atau kenaikan
3. Manfaat dari pelatihan terhadap perbaikan bagi organisasi
4. Mencapai tujuan dari pelatihan itu sendiri”⁵³.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efektifitas dari suatu pelatihan dapat diukur dari nilai tambah bagi peserta pada pengetahuan dan ketrampilan serta sikap dalam peningkatan kinerja.

⁵¹Rae , *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, ISSN 1411-8599, (Surabaya : FE UNIKA Widya Mandala. Vol. 4, No.1, 2004), h.55

⁵²Thomas Angela, *op.cit*, h.55

⁵³ Stewart, *op.cit*, h.55

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani S. “Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang”⁵⁴.

Sedangkan menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah “Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, keahlian, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai, disamping itu pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai oleh pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didukungnya sekarang”⁵⁵.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa pelatihan merupakan suatu wadah dalam rangka meningkatkan keahlian, sikap dan perilaku para karyawan yang diterapkan dalam pekerjaannya. Pelatihan tersebut tentunya juga bertujuan dalam meningkatkan kinerja yang maksimal bagi organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja.

Program pelatihan bagi sumber daya manusia sangat mutlak dibutuhkan meskipun membutuhkan dana yang tidak sedikit karena selain untuk meningkatkan kinerja juga bisa dilakukan dalam hal promosi untuk mengisi jabatan yang diperlukan.

Berdasarkan kesimpulan definisi dari teori-teori di atas Pelatihan adalah suatu upaya yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan serta ketrampilan kerja karyawan.

⁵⁴Veithzal Rivai dan Ella Jauvani S, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Ed. 2 (Jakarta : Rajawali Pers, 2009) h. 212

⁵⁵Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003) h. 175

B. Kerangka Berpikir

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam kinerja organisasi. Perbaikan dan peningkatan kinerja bagi karyawan sangat diperlukan agar lebih mampu melaksanakan tugas-tugasnya dan diharapkan lebih berhasil dalam upaya pelaksanaan program kerja organisasi. Aspek–aspek yang perlu diperbaiki dan dikembangkan meliputi pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kepribadian yang dituntut oleh tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam Pelaksanaan pelatihan kerja karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan akan berdampak positif baik untuk karyawan itu sendiri maupun organisasi tempat dimana karyawan itu bekerja. Pelaksanaan pelatihan akan lebih menambah pengetahuan maupun ketrampilan yang sangat bermanfaat bagi pelaksanaan tugas sehari-harinya sebagai karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Setelah pelaksanaan pelatihan diharapkan dapat memberikan hasil yang maksimal didalam melakukan aktifitas sehari-hari pada pekerjaannya.

Sebelum mengadakan pelatihan perlu adanya perencanaan, hal ini dimaksudkan untuk menyiapkan program serta tehnik apa saja yang diperlukan dalam rangka memenuhi dan menunjang pelatihan agar tujuan yang di telah ditetapkan dalam pelaksanaan pelatihan tersebut dapat tercapai.

Setelah karyawan menyelesaikan pelatihan maka perusahaan harus mengukur dan mengevaluasi apakah pelaksanaan pelatihan telah berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari evaluasi ini perusahaan dapat menentukan keberhasilan suatu program pelatihan.

Pelatihan dapat dikatakan berhasil jika diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan maupun prestasi kerja. Pelatihan merupakan pembekalan yang mendasar dan merupakan metode yang baik untuk mengubah cara kerjanya. Karyawan Polisi Pamong Praja yang mengikuti pelatihan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang beragam. Makin tinggi pengetahuan dan ketrampilan yang didapat maka makin tinggi kinerjanya.

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui tambahan pengetahuan, sikap mental dan ketrampilan yang digunakan dalam kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritis dan kerangka berpikir di atas maka dapat diajukan hipotesis penelitian terhadap permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut, terdapat perbedaan kinerja antara yang belum mengikuti pelatihan dengan yang sudah mengikuti pelatihan.