

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pelatihan

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai kinerja yang baik.

Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001:259), pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan para pekerja perlu belajar tentang keahlian baru.

Teori di atas menjelaskan bahwa pelatihan merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja seseorang. Dengan mengikuti pelatihan seorang pegawai mempunyai modal sebagai bekal untuk dapat memperbaiki sistem kerja yang menjadi tanggung jawabnya menjadi lebih baik. Hal ini tentu saja berpengaruh pada hasil kerja yang dilakukannya.

Pengertian pelatihan menurut Ruky (2003:230):

“Pelatihan (*training*) ialah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke

masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Menurut pendapat Bernardin dan Russell (1993:29):

Pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan di masa yang akan datang. Artinya, pelatihan tidak dapat mempersiapkan pegawai untuk memikul tanggung jawab yang lebih berat dari pekerjaannya yang sekarang.

Lebih lanjut Bernardin dan Russell menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan, yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b. Pengembangan program pelatihan (development), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c. Evaluasi program pelatihan (evaluation), mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian (Notoatmojo, 1992:28).

Pelatihan bagi pegawai itu dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan pegawai ke arah yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada kajian penelitian ini kita akan memfokuskan makna pelatihan. Pelatihan mengandung makna yang lebih khusus (spesifik) dan berhubungan dengan pekerjaan/tugas yang dilakukan seseorang. Sedangkan yang dimaksudkan praktis adalah bahwa responden yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga harus bersifat praktis (Fandy Tjiptono, dkk, 2003).

Definisi pelatihan menurut *Center for Development Management and Productivity* adalah belajar untuk mengubah tingkah laku orang dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses memberikan bantuan bagi

para karyawan atau pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich sebagai:

“pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”.

Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (training) adalah “sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Dalam PP RI nomor 71 tahun 1991 pasal 1 disebutkan:

Latihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan produktivitas, disiplin, sikap kerja dan etos kerja pada tingkat keterampilan tertentu berdasarkan persyaratan jabatan tertentu yang pelaksanaannya lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Berkaitan dengan fokus permasalahan dalam penelitian ini, pengertian-pengertian di atas juga dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 tahun 2000 yaitu tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Peraturan tersebut berbunyi “Diklat dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan,

keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya”.

Menurut A. K. Sah (2000:129) penyusunan program pelatihan didahului oleh kegiatan analisis kebutuhan, berdasarkan hasil-hasil analisis tersebut disusun kurikulum yang berisi rumusan tujuan, bahan ajaran, metode-metode mengajar dan evaluasi hasil belajar. Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar disusun pula material dan pedoman-pedoman pelaksanaan pembelajaran.

B. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil

Menurut Ketentuan Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan PNS, disebutkan pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatannya.

Berdasarkan ketentuan umum Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil .

Sementara itu, pengertian Pelatihan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 01/Kep/M.Pan/1/2001 adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek daripada teori yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dan

bertujuan untuk meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu.

Pelatihan dalam jabatan bagi PNS terdiri dari pelatihan kepemimpinan, pelatihan fungsional dan pelatihan teknis. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 disebutkan, yang dimaksud dengan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil.

Sedangkan tujuan pelatihan adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil disebutkan:

- a. Diklat kepemimpinan adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan

aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu;

- b. Diklat teknis adalah diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan teknis di bidang tertentu bagi pegawai negeri sipil sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya;
- c. Diklat fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau keterampilan bagi pegawai negeri sipil sesuai keahlian dan keterampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional;

Berdasarkan uraian tersebut secara umum pelatihan diperlukan usaha secara menyeluruh dalam rangka peningkatan kualitas, keterampilan, sikap, dan tingkah laku pegawai dalam bekerja. Adanya sistem pelatihan yang terencana yang menekankan suatu persamaan kesempatan dan keterbukaan serta profesionalisme dalam pengelolaan sistem pelatihan akan memberikan semangat kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

1. Tujuan Pelatihan

Hasibuan (2010 : 70) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

- a. Produktivitas

Kerja Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja karyawan.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Secara umum tujuan suatu pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan

kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Sementara secara khusus, menurut Prabu Mangkunegara suatu instansi/lembaga mengadakan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan SDM
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja

Moekijat (1993 : 2) menjelaskan tujuan umum pelatihan sebagai berikut :

(1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan (3) untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Pelatihan mengacu pada usaha terencana dari perusahaan untuk memfasilitasi pegawai, serta mengajarkan kompetensi-kompetensi termasuk pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang merupakan kritik untuk keberhasilan kinerja. Tujuan dari pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dalam program pelatihan dan mengaplikasikannya dalam aktivitas sehari-hari.

2. Asas-asas Pelatihan

Dalam penyelenggaraan pelatihan, agar dapat bermanfaat bagi peserta dan dapat mencapai tujuan secara optimal, hendaknya penyelenggaraannya mengikuti asas-

asas umum pelatihan. Menurut Dale Yoder dalam Moekijat (1998), menyebutkan sembilan asas yang berlaku umum dalam kegiatan pelatihan yaitu (1) *Individual differences*; (2) *relation to job analysis*; (3) *motivation*; (4) *active participation*; (5) *selection of trainees*; (6). *Selection of trainers*; (7) *trainer's of training*; (8) *training methods* dan (9) *principles of learning* (1962:235).

Pendapat Dale Yoder di atas mengisyaratkan bahwa dalam kegiatan pelatihan perbedaan individu peserta pelatihan harus mendapat perhatian yang utama. Karakteristik peserta pelatihan akan mewarnai dan menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu pelatihan. Pelatihan harus juga dihubungkan dengan analisis pekerjaan peserta (calon peserta) pelatihan, sehingga nantinya hasil pelatihan bermanfaat dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Selanjutnya, motivasi dan keaktifan peserta kegiatan pelatihan perlu dibangkitkan. Peserta pelatihan akan berusaha dan memberikan perhatian yang lebih besar pada pelatihan yang diikutinya, apabila ada daya perangsang yang dapat menimbulkan motivasinya. Begitu juga dalam fase-fase kegiatan pelatihan, peserta diupayakan turut aktif mengambil bagian. Dengan demikian peserta pelatihan turut aktif berpikir, berbuat dan mengambil keputusan selama proses pelatihan berlangsung.

Tidak kalah pentingnya dalam kegiatan pelatihan adalah seleksi peserta dan seleksi pelatih. Sebagaimana diketahui bahwa di antara peserta pelatihan terdapat perbedaan-perbedaan yang sifatnya individual. Untuk menjaga agar perbedaan tersebut jangan terlalu besar, maka seleksi atau pemilihan calon peserta pelatihan perlu diadakan. Selain seleksi peserta, untuk mendapatkan para pelatih yang berkualitas dan profesional, maka dalam rangkaian penyelenggaraan pelatihan

diperlukan juga seleksi pelatih. Harapannya pelatih yang terpilih adalah orang-orang yang cakap dan memiliki kualifikasi sebagai seorang pelatih yang handal.

3. Pengembangan Program Pelatihan

Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

Dari tiga tahap atau fase tersebut, mengandung langkah-langkah pengembangan program pelatihan. Langkah-langkah yang umum digunakan dalam pengembangan program pelatihan, seperti dikemukakan oleh William B. Werther (1989 : 287) dalam Simamora (1997 : 360) yang pada prinsipnya meliputi (1) *need assessment*; (2) *training and development objective*; (3) *program content*; (4) *learning principles*; (5) *actual program*, (b) *skill knowledge ability of works*; dan (7) *evaluation*. Pendapat ini sesuai dengan yang dikemukakan Simamora (1997 : 360) yang menyebutkan delapan langkah pelatihan yaitu

(1) tahap penilaian kebutuhan dan sumber daya untuk pelatihan; (2) mengidentifikasi sasaran-sasaran pelatihan; (3) menyusun kriteria; (4) pre tes terhadap pemegang (5) memilih teknik pelatihan dan prinsip-prinsip proses belajar; (6) melaksanakan pelatihan; (7) memantau pelatihan; dan (8) membandingkan hasil-hasil pelatihan terhadap kriteria-kriteria yang digunakan.

Isi program (*program content*) merupakan perwujudan dari hasil penilaian kebutuhan dan materi atau bahan guna mencapai tujuan pelatihan. Isi program ini berisi keahlian (keterampilan), pengetahuan dan sikap yang merupakan pengalaman belajar pada pelatihan yang diharapkan dapat menciptakan perubahan tingkah laku. Pengalaman belajar dan atau materi pada pelatihan harus relevan dengan kebutuhan peserta maupun lembaga tempat kerja.

Pelaksanaan program (*actual program*) pelatihan pada prinsipnya sangat situasional sifatnya. Artinya dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan, penggunaan prinsip-prinsip belajar dapat berbeda intensitasnya, sehingga tercermin pada penggunaan pendekatan, metode dan teknik tertentu dalam pelaksanaan proses pelatihan.

Keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan pekerja (*ability of workers*) sebagai peserta pelatihan merupakan pengalaman belajar (hasil) dari suatu program pelatihan yang diikuti. Pelatihan dikatakan efektif, apabila hasil pelatihan sesuai dengan tugas peserta pelatihan. dan bermanfaat pada tugas pekerjaan.

Dan langkah terakhir dari pengembangan program pelatihan adalah evaluasi (*evaluation*) pelatihan. Pelaksanaan program pelatihan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan terjadi suatu proses transformasi pengalaman belajar pada bidang pekerjaan. Sondang P. Siagian (1994:202) menegaskan proses transformasi dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Selanjutnya untuk

mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian. Dan untuk mengukur keberhasilan, yang dinilai tidak hanya segi teknis saja, akan tetapi juga segi berperilaku. Dan untuk evaluasi diperlukan kriteria evaluasi yang dibuat berdasarkan tujuan program pelatihan dan pengembangan.

4. Mekanisme Pelatihan

Mekanisme pelatihan di sini diartikan cara atau metode yang digunakan dalam suatu kegiatan pelatihan. Jadi mekanisme pelatihan analog dan lebih dekat dengan pendekatan atau metode dan teknik pelatihan. Dalam penyelenggaraan pelatihan, tidak ada satupun metode dan teknik pelatihan yang paling baik. Semuanya tergantung pada situasi kondisi kebutuhan.

Dalam memilih metode dan teknik suatu pelatihan ditentukan oleh banyak hal. Seperti dikemukakan William B. Werther (1989 : 290) dalam Simamora (1997 : 365) sebagai berikut : *that is no simple technique is always best; the best method depends on : cost effectiveness; desired program content; learning principles; appropriateness of the facilities; trainee preference and capabilities; and trainer preferences and capabilities.* Artinya tidak ada satu teknik pelatihan yang paling baik, metode yang paling baik tergantung pada efektivitas biaya, isi program yang diinginkan, prinsip-prinsip belajar, fasilitas yang layak, kemampuan dan preferensi peserta serta kemampuan dan preferensi pelatih. Kemudian Sondang. P Siagian (1994:192) menegaskan tepat tidaknya teknik pelatihan yang digunakan sangat tergantung dari berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi kemampuan pelatih dan prinsip-

prinsip belajar yang hendak diterapkan. Walaupun demikian, pengelola pelatihan hendaknya mengenal dan memahami semua metode dan teknik pelatihan, sehingga dapat memilih dan menentukan metode dan teknik mana yang paling tepat digunakan sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada.

5. Efektivitas Pelatihan

Belum adanya definisi yang pasti tentang efektivitas disebabkan karena setiap orang memberi arti yang berbeda-beda. Rumusan yang berbeda-beda tersebut disebabkan karena arti dari efektivitas tergantung dari sudut mana para ahli mendefinisikannya. Pandangan para ahli yang berbeda-beda tersebut memiliki suatu kesamaan, yang merumuskan bahwa efektivitas mengandung arti sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Efektivitas dipandang tiga perspektif, menurut Gibson (1988:25) dalam Jahidin (2012), sebagai berikut: (1) efektivitas dari perspektif individu; (2) efektivitas dari perspektif kelompok; dan (3) efektivitas dari perspektif organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa efektivitas memiliki tiga tingkatan yang merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi. Dimana efektivitas perspektif individu berada pada tingkat awal untuk menuju efektif kelompok maupun efektif organisasi.

Katzel, dalam Steers (1980:44-45) dalam Jahidin (2012) bahwa efektivitas selalu diukur berdasarkan prestasi, produktivitas, laba dan sebagainya. Dilihat dari definisi di atas menunjukkan bahwa produktivitas merupakan bagian dari efektivitas. Adapun konsep pendidikan yang memiliki produktivitas yaitu pendidikan yang efektif dan efisien (sangkil dan mangkil). Selanjutnya efektivitas dapat dilihat pada: (1) masukan yang merata, (2) keluaran yang banyak dan

bermutu tinggi, (3) ilmu dan keluaran yang gayut dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, dan (4) pendapatan tamatan atau keluaran yang memadai.

Dari beberapa pengertian di atas, efektivitas mengandung arti berorientasi kepada hasil (tujuan) dan proses (kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan hidupnya). Kemudian penerapannya kepada suatu pelatihan yang efektif adalah kemampuan organisasi dalam melaksanakan program-programnya yang telah direncanakan secara sistematis dalam upaya mencapai hasil atau tujuan yang telah ditetapkan.

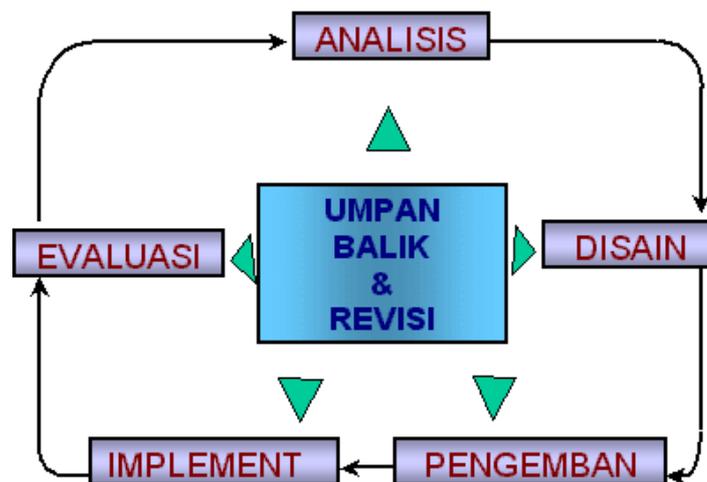
Sesuai dengan makna efektivitas tersebut di atas maka pelatihan yang efektif merupakan pelatihan yang berorientasi proses, dimana organisasi tersebut dapat melaksanakan program-program yang sistematis untuk mencapai tujuan dan hasil yang dicita-citakan. Sehingga pelatihan efektif apabila pelatihan tersebut dapat menghasilkan sumber daya manusia yang meningkat kemampuannya, keterampilan dan perubahan sikap yang lebih mandiri.

6. Manajemen Pelatihan

Dalam konteks yang lebih luas, manajemen pelatihan memiliki dimensi tentang bagaimana pengelolaan pelatihan, supaya pelatihan bisa berjalan dengan baik dan berhasil secara efektif dan efisien. Manajemen pelatihan secara konsep bisa diartikan sebagai “Proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan Pengevaluasian terhadap kegiatan pelatihan dengan memanfaatkan aspek-aspek pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan secara efektif dan efisien”. Dalam konteks yang lain manajemen pelatihan atau pengelolaan pelatihan identik dengan

manajemen proyek atau pada istilah lain sama dengan mengelola proyek. Oleh karena itu daur *Managing training* dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
Daur Managing Training



Gambar ini menjelaskan bahwa proses manajemen pelatihan dimulai dengan analisis, yaitu analisis kebutuhan (*need analysis*) terhadap hal-hal yang akan menjadi objek pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan desain program pelatihan, yaitu langkah mendesain program-program pelatihan. Tahapan berikutnya adalah pelaksanaan dan penerapan, yaitu proses pelaksanaan dan Penerapan program-program pelatihan. Kemudian diakhiri dengan evaluasi yaitu tahap untuk memberikan penilaian dan analisa pengembangan. Pada setiap tahapan tersebut akan ada proses umpan balik, yang bertujuan untuk mengontrol efektivitas pelaksanaan dan proses pelatihan.

Secara teoritis rujukan terhadap dimensi-dimensi dapat dijelaskan : Sikap adalah bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak

mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada objek tersebut (Berkowitz, (1972) dalam Nadhim (2013:3). Azwar, (2003) memformulasikan sikap sebagai derajat afek positif atau afek negatif terhadap suatu objek psikologis. Sikap merupakan suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi dalam situasi sosial, atau secara sederhana, sikap adalah respon terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan (Azwar, 2003). Definisi-definisi di atas menunjukkan adanya perbedaan di antara para ahli psikologi sosial, namun terdapat ciri khas dari sikap (Sarwono, 1999) adalah :

- a. Mempunyai objek tertentu (orang, perilaku, konsep, situasi, benda dan sebagainya).
- b. Mengandung penilaian (setuju-tidak setuju, suka-tidak suka).

Sikap mengandung tiga bagian (domain) yaitu kognitif, afektif dan konatif. Myers (dalam Sarwono, 1999) memberikan istilah yang mudah diingat yaitu *Affective* (perasaan), *Behavior* (perilaku) dan *Cognitif* (kesadaran) yang disingkat ABC. Karena ketiga domain itu saling terkait erat, timbul teori bahwa jika kita dapat mengetahui kognisi dan perasaan seseorang terhadap suatu objek sikap tertentu, kita akan tahu pula kecenderungan perilakunya. Dengan demikian, kita dapat meramalkan perilaku dan sikap.

7. Pelatihan untuk meningkatkan Kinerja

Sumber daya manusia yang terampil dan memiliki kinerja tinggi sangat diperlukan dalam era globalisasi seperti sekarang ini, sehingga mampu bersaing dalam tataran internasional. Organisasi pada masa sekarang menyadari bahwa produktivitas sumber daya manusia yang berkualitas adalah aset utama untuk

mencapai tujuan. Oleh karena itu pengelolaan manajemen Sumber Daya Manusia harus dioptimalkan. Perlu disadari bersama bahwa untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia setiap organisasi memiliki keterbatasan. Oleh karena itu perlu melibatkan pihak lain dalam proses pengembangan Sumber Daya Manusia tersebut. Melalui cara inilah pelatihan dibutuhkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2010:70) yaitu : "dengan pengembangan sumber daya manusia, maka diharapkan produktivitas kerja akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill* dan *managerial skill* sumber daya manusia yang semakin baik". Nasution (1982:71) menegaskan "pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang. Di mana tujuan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas".

Mengacu pada teori-teori yang telah disebutkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu usaha yang dapat diterapkan untuk memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan praktik pelatihan, kemampuan menguasai terapan, metode latihan, sarana dan prasarana, dan evaluasi hasil pelatihan.

C. Tinjauan Motivasi Kerja

Robbins (2003:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Ernest L. Mc. Cormick dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”, (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Radig (1998), Soegiri (2004:27-28), (2006:24) dalam Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran

karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Sebagian dari teori paling lazim mengenal motivasi merujuk kepada kebutuhan sebagai kekuatan pendorong perilaku manusia. kita akan membahas tiga penjelasan tentang bagaimana kebutuhan berfungsi memotivasi manusia.

1. Teori Hierarki

Maslow (1954) dalam Usmara (2006) mengemukakan bahwa kebutuhan kita terdiri dari lima kategori : fisiologis; keselamatan atau keamanan; rasa memiliki (*belongingsness*) atau sosial; penghargaan; dan aktualisasi diri. Kebutuhan–

kebutuhan ini, menurut Maslow, berkembang dalam suatu urutan hierarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling kuat (*prepotent*) hingga terpuaskan kebutuhan ini mempunyai pengaruh atas kebutuhan-kebutuhan lainnya selama kebutuhan tersebut tidak terpenuhi. Misalnya, akan sulit, meskipun bukan berarti tidak mungkin, untuk memberikan perhatian kepada penghematan bagi masa depan ketika anda merasakan rasa lapar yang hebat, jadi kebutuhan fisiologis menuntut pemenuhan sebelum semua kebutuhan lainnya. Meskipun demikian, suatu kebutuhan pada urutan lebih rendah tidak perlu terpenuhi secara lengkap sebelum kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi menjadi aktif, seperti yang ditunjukkan oleh garis-garis yang tumpang tindih dalam bentuk spiral. Anda mungkin memperhatikan keselamatan Anda meskipun Anda tampak lelah. Namun, kemungkinannya adalah sebagian besar kebutuhan yang kuat itu harus dipenuhi sebelum kebutuhan berikutnya menjadi pendorong yang kuat.

Konsep *prepotency* mengansumsikan juga bahwa suatu kebutuhan yang terpenuhi yang mendorong orang untuk bertindak dan mengarahkan perilaku mereka kepada suatu tujuan.

Gambar 2
Hierarki Kebutuhan Maslow



1. Kebutuhan Fisiologi (*Physiological needs*)
Yaitu kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia. Manifestasi kebutuhan ini tampak pada kebutuhan : sandang, pangan dan papan.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer kehidupan. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.

2. Kebutuhan Keamanan (*Safety needs*)
Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa, dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.
3. Kebutuhan Sosial (*Social needs*)
Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal, kekuatan untuk ikut serta.
4. Kebutuhan akan Penghargaan/prestise (*Esteem needs*)
Semakin tinggi status, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak cara misalnya mobil mewah, kamar kerja *full AC* dan lain-lain.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self actualization*)
Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja, melalui *on the job training*, *of the job training*, seminar, konferensi, pendidikan akademis dan lain-lain.

Lima perangkat kebutuhan yang tersusun dalam suatu tatanan hierarkis, di mana kebutuhan fisiologis berada pada urutan lebih bawah, keselamatan dan keamanan berikutnya, kebutuhan akan rasa memiliki (*belonging*) di tengah, orang mencari kepuasan akan keselamatan dan keamanan : lalu ketika orang merasa aman, ia termotivasi oleh kebutuhan berikutnya yakni penghargaan. Ketika pekerja mampu memuaskan semua kebutuhannya yang lebih rendah, apa yang ia anggap terpenting atau memuaskan adalah keinginan untuk melakukan sesuatu yang berharga dan terkabulkannya keinginan tersebut.

2. Teori ERG

Bila Maslow mengemukakan lima kebutuhan manusia, Alderfer (2007) dalam Sudrajat (2008) mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Ketiga kebutuhan tersebut adalah *existence* (E) atau eksistensi, *relatedness* (R) atau keterkaitan, dan *growth* (G) atau pertumbuhan. Eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis seperti

rasa lapar, rasa haus, dan seks, juga kebutuhan materi seperti gaji dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Kebutuhan akan ketekaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan tempat kerja. Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita. Ketiga kebutuhan ini mirip dengan rana-rana kebutuhan yang dikemukakan Maslow, dan sebenarnya meliputi seluruh rentang kebutuhan seperti yang disarankan Maslow.

Umumnya konsep kebutuhan ERG ini merupakan penghalusan dari sistem kebutuhan Maslow, namun berbeda dalam dua aspek. Pertama, meskipun urutan kebutuhan serupa, ide hierarki tidak dimasukkan. Alderfer menyatakan bahwa bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Kedua, ia juga menegaskan bahwa meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan tersebut dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan. Misalnya, anda boleh menerima gaji yang cukup besar dan pekerjaan yang aman namun terus menginginkan peningkatan, meskipun kebutuhan akan eksistensi tampaknya sudah terpenuhi.

3. Teori Kesehatan Motivator

(Herzberg F. 1966, dalam Lutfi 2013:21) mencoba menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia : (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi

prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai cenderung merasa puas dan termotivasi, namun bila faktor-faktor tersebut tidak ada di tempat kerja, pegawai akan kekurangan motivasi namun tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*) dan meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Faktor-faktor berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan alih-alih dengan pekerjaan itu sendiri. Itulah sebabnya mengapa program-program untuk memotivasi pegawai yang menggunakan sistem Herzberg menyebutnya motivasi melalui pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai tidak mengalami kepuasan atau tampak termotivasi, namun bila faktor-faktor tersebut tidak ada pegawai akan merasa tidak puas.

4. Teori motivasi Menurut David McClelland

Menurut David McClelland (1992) dikatakan bahwa kekuasaan (*power*), afiliasi (*affiliation*) dan prestasi (*achievement*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu. McClelland mengajukan teori yang berkaitan dengan konsep belajar di mana kebutuhan diperoleh dari budaya dan dipelajari melalui lingkungannya.

Karena kebutuhan ini dipelajari, maka perilaku yang diberikan *reward* cenderung lebih sering muncul. McClelland juga mengungkapkan bahwa terdapat kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuannya hal ini juga berkaitan dengan pembentukan perilaku serta pengaruhnya terhadap prestasi akademik, hubungan interpersonal, pemilihan gaya hidup, dan unjuk kerja. Motivasi McClelland (1992) sebagai berikut :

a. *(n/PWR) - need for power*

Orang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi. Ada dua macam kekuasaan: kekuasaan menurut selera tertentu dan kekuasaan yang disosialisasi.

b. *(n/AFT) - need for affiliation*

Orang yang mempunyai motivasi kerja sama yang tinggi, ciri-cirinya: bersifat sosial, suka berinteraksi dan bersama dengan individu-individu; bersikap merasa ikut memiliki atau bergabung dalam kelompok; karena didorong keinginan untuk bersahabat maka mereka cenderung menginginkan kepercayaan yang lebih jelas dan tegas, cenderung berkumpul dan mencoba untuk mendapatkan saling pengertian bersama mengenai apa yang telah terjadi dan apa yang harus mereka percaya. Secara pribadi selalu bersedia untuk berkonsultasi dan suka menolong orang lain yang dalam kesukaran dan lebih menyenangi adanya hubungan persahabatan.

c. *(n/ACH)–need for achievement*

Orang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, ciri-cirinya: mereka menjadi bersemangat sekali apabila unggul, menentukan tujuan secara realistis dan mengambil resiko yang diperhitungkan, mereka tidak percaya

pada nasib baik. Mereka mau bertanggung jawab sendiri mengisi hasilnya, mereka bertindak sebagai wirausaha, memilih tugas yang menantang dan menunjukkan perilaku yang lebih berinisiatif daripada kebanyakan orang, mereka menghendaki umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi mereka, mereka bekerja tidak untuk mendapatkan uang atau kekuasaan.

Berdasarkan uraian dan definisi teori-teori motivasi di atas yang dimaksud motivasi kerja dalam penelitian ini adalah : “Kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”, (McCormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2005:94).

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang berusaha meningkatkan kemampuannya untuk melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan kewajibannya guna mencapai tujuan tertentu, antara lain: ambisi meraih jabatan, rasa ingin dihormati, keinginan untuk maju dan mencapai prestasi terbaik yang dapat dilakukan dengan bekerjasama dan berorganisasi.

D. Tinjauan Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari *performance* atau *actual performance* penampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan,

keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu di antaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu prestasi kerja (kinerja) pegawai harus benar benar diperhatikan.

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan diharapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005:14)

Menurut Hersey and Blanchard (2001:43) dalam Rivai dan Basri, 2005:15) kinerja adalah suatu fungsi dari *motivasi* dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup

efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Mangkunegara, (2005:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan Bernardin dan Russel (1993:397) dalam Mangkunegara (2005), mengatakan pengertian bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dan *output*”.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, dalam Mangkunegara, (2005:57), yaitu:

- a. Variabel individu: Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis, jenis kelamin
- b. Variabel organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur.
- c. Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja menurut Nawawi, (1997:97) adalah:

- a. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan yang diperoleh dan hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja
- b. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Dari dimensi tersebut, maka definisi penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya pegawai dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor:

- a. Pengamatan, yang merupakan proses penilaian dan memiliki perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang pegawai dibandingkan dengan uraian pengkajian yang telah ditetapkan untuk pegawai tersebut.
- c. Pengembangan, yang bertujuan untuk merenovasi pegawai mengatasi kekurangan dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja secara umum

- a. Menilai kemampuan pegawai

Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai pegawai secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.

- b. Pengembangan pegawai

Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, dan penyesuaian kompensasi.

Secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk:

- 1) Mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan
 - 2) Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi
 - 3) Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
 - 4) Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi pegawai
- c. Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja pegawai. Semakin

akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi lembaga organisasi.

d. Tujuan penilaian kinerja secara khusus:

Walaupun semua lembaga/organisasi masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi lembaga/organisasi. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: evaluasi dan pengembangan.

3. Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja

Untuk melakukan evaluasi maka manajer akan menilai kinerja masa lalu seorang pegawai. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompetensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji. Tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*). Penilaian kinerja masa lalu merupakan faktor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainnya. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

4. Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja

Informasi yang dihasilkan dan sistem penilaian kinerja dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karir pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan kinerja seseorang pegawai di masa yang akan datang. Aspek pengembangan dan penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih baik.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada pegawai di masa depan. Umpan balik mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lain dan menentukan arah yang harus diambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di masa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

a. Konsep Dasar Penilaian Kinerja

- 1) Memenuhi manfaat penilaian atau dan pengembangan
- 2) Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
- 3) Merupakan dokumen legal
- 4) Merupakan proses formal dan non formal

b. Cara-cara Melakukan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara yaitu:

- 1) Penilaian teknik esai
- 2) Penilaian komparasi

- 3) Penilaian daftar periksa
- 4) Penilaian langsung ke lapangan
- 5) Penilaian berdasarkan perilaku
- 6) Penilaian berdasarkan insiden kritis
- 7) Penilaian berdasarkan keefektifan

c. Karakteristik

- 1) Sifat khas suatu pengukuran kinerja adalah:

Pengukuran kinerja non finansial harus dimasukkan dalam suatu sistem karena banyak tujuan lembaga/organisasi yang tidak mendasarkan pada biaya. Yang termasuk di sini adalah: waktu, ketersediaan alat, ketepatan jadwal, dan persentase produk yang tidak salah. Pengukuran kinerja harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah

- 2) Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu lembaga/organisasi mencapai tujuan jangka panjang seperti juga jangka pendek. Pengukuran kinerja harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produk merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa daerah. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi pegawai. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid tentang pegawai. Jika informasi ini diumpunbalikkan kepada pegawai secara jelas dan dengan cara yang tidak mengena, maka informasi itu dapat memenuhi tujuan.
- 3) Bila informasi mengindikasikan bahwa pegawai sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensinya.

Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses untuk kelemahan yang ada.

Untuk manajemen sumber daya manusia, proses penilaian kinerja dapat menunjukkan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya hasil penilaian kinerja yang mengindikasikan bahwa seorang pegawai mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kinerja pegawai di kemudian hari. Umpan balik akan menyadarkan pegawai akan kelemahan dan kekuatan kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus dipilih pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus, bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka di masa mendatang. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian harus dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka pada penelitian ini kinerja pegawai adalah : “Hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”, (Mangkunegara, 2005 dalam Koesmono, 2005:28).

Variabel kinerja pegawai ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) dimensi yang diadopsi dari Brahmasari (2008:121-122), yaitu:

- a. Kemampuan pegawai dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, dengan indikator; kemampuan, keterampilan dan kepemimpinan.
- b. Kemampuan pegawai dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, dengan indikator; efisiensi dan efektivitas
- c. Kemampuan pegawai dalam beradaptasi terhadap perubahan, dengan indikator; identifikasi perubahan dan lingkungan kerja
- d. Kemampuan pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan, dengan indikator; ketepatan kerja dan hasil kerja.

Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design (Mangkunegara, 2005: 14).

Menurut A. Dale Timple (Mangkunegara, 2005:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dari sumber daya manusia dalam hal ini adalah kinerja pegawai yaitu faktor internal dan eksternal dari individunya sendiri. Faktor internal misalnya moral kerja (*employee morale*) dan kemampuan kerja (*abillity*) serta faktor eksternal yaitu kondisi sosial kerja (*social condition*). Oleh karena itu harus ada upaya dalam membentuk SDM yang berkualitas. Diketahui bahwa salah satu ciri dan indikator SDM yang berkualitas adalah yang memiliki kemampuan kerja, kinerjanya bagus dan moral kerja bagus dan kesemuanya itu harus didukung oleh kondisi sosial kerja yang bagus juga. Walaupun memiliki SDM berkualitas akan tetapi jika tidak didukung oleh kondisi sosial kerja yang bagus maka akan sia-sia saja.

Secara teoritis kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Ivancevich : 2008). Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 2003:184).

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang dapat diukur dari kemampuan, keterampilan, kepemimpinan, efisiensi, efektivitas, ketepatan kerja, dan hasil kerja.

E. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang ada relevansinya dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini antara lain:

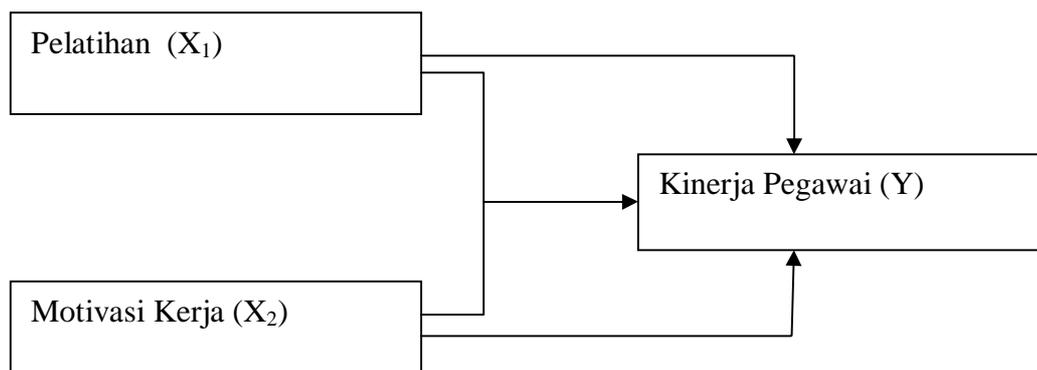
Tabel 3
Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Peneliti	Judul	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbedaan dengan Penelitian Ini	Hasil
Gidion (2009)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi serta Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Wanita Kelas II A di Medan	- Variabel pendidikan dan motivasi	- Variabel budaya kerja - Indikator yang digunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak dan parsial variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi serta budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai lembaga pemasarakatan wanita kelas II A di Medan.
Simanungkalit (2010)	Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan	- Variabel Pendidikan dan Pelatihan	- Variabel pengembangan karier - Indikator yang digunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak dan parsial variabel Pendidikan dan Pelatihan serta Pengembangan Karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.
Koesmono H. Teman, 2005	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, Disertasi Universitas Airlangga Surabaya	- Variabel motivasi, Kinerja	- Variabel Budaya organisasi, kepuasan kerja	Adanya pengaruh langsung Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

F. Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka kerangka konseptual penelitian adalah sebagai berikut :

Gambar 3
Kerangka Penelitian



Berdasarkan kerangka penelitian dapat dijelaskan Program pelatihan yang berhasil adalah program pelatihan yang disusun secara cermat dan sesuai rencana berdasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh instansi yang bersangkutan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Dalam upaya pengembangan formal yang teraplikasi dalam bentuk program pelatihan ini dilaksanakan oleh setiap perusahaan atau instansi mengacu pada peningkatan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai agar mampu menciptakan prestasi kerja yang baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengaruh program pelatihan terhadap kinerja pegawai menurut Barry Chusway (1997:114), bahwa program pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan.

Hal ini menyatakan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan, serta memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja, bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.

Dengan demikian, jelas bahwa program pelatihan memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu dengan adanya program pelatihan diharapkan dapat menanggulangi penurunan kinerja pegawai yang diakibatkan oleh kekurangmampuan dalam memahami terhadap peralihan teknologi serta perubahan pengetahuan yang semakin ketat.

Selain pelatihan motivasi juga dipandang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai, kinerja tidaklah mungkin mencapai hasil yang maksimal apabila tidak ada motivasi, karena motivasi merupakan suatu kebutuhan di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu juga berbagai ragam kemampuan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mengingat pegawai merupakan titik sentral dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Sulistiyani (2003:189) mengatakan bahwa kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama: (a) keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut, (b) kemampuan dari pegawai untuk bekerja. Hal tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk persamaan yaitu $P = f (m \times a)$. Maksud dari persamaan ini adalah P= performance (kinerja), M= motivation (motivasi), dan a= ability (kemampuan).

G. Hipotesis

Berdasarkan pada perumusan masalah maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Lampung
2. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Lampung
3. Ada pengaruh pelatihan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Lampung.