

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya.

Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih dahulu.

Definisi manajemen menurut Daft (2010 : 4), *management is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*. Pendapat tersebut kurang lebih memiliki arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumberdaya organisasi.

Definisi manajemen menurut Stoner dan Freeman (Silalahi, 2002 :4) adalah :

Manajemen is the process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and using all available organizational resources to reach stated organizational goals.

Sedangkan menurut Nitisemito (2000:9) definisi manajemen adalah sebagai berikut :

Manajemen adalah suatu seni dan ilmu untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, manajemen mengandung tujuan yang hendak dicapai, manajemen meliputi usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, didalam usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Berdasarkan sumber daya-sumber daya yang ada pada organisasi, maka manajemen dapat dibagi ke dalam manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen produksi/operasi, manajemen pemasaran. Salah satu sumber daya yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia, maka dari itu kita perlu membahas lebih mendalam tentang manajemen sumber daya manusia.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan karyawan sebagai sumber utama dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan cara yang paling efektif untuk mencapai suatu sasaran organisasi tersebut baik sasaran jangka pendek atau jangka panjang. Untuk mencapai itu, organisasi atau perusahaan harus terus menerus melaksanakan kegiatan mencari, menerima, menetapkan, mengembangkan, dan mendayagunakan pegawai secara efektif terencana dan terpadu. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya adalah manajemen yang mengkhususkan dalam bidang sumber daya manusia atau bidang kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia menyangkut masalah pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal, layak, dan terjaminnya kerja yang efektif.

Menurut Bangun (2012 : 6), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisaian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Noe (2010 : 5), manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Menurut Handoko (2001:4), Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Nitisemito (2000 : 10), Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi suatu kerja yang efektif, untuk mencapai tujuan ini manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya instansi mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan.

Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai manajemen yang menitik beratkan pada perhatiannya pada persoalan-persoalan karyawan atau personalia dalam suatu wadah tertentu. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan tenaga kerja, sebagai faktor produksi yang mempunyai daya pikir, perasaan, keterampilan, kebutuhan, dan sebagainya, dengan kata lain manusia dengan bermacam-macam sifat dan perilakunya biasa dimanfaatkan, digerakkan dan diarahkan untuk menciptakan suatu kondisi dan lingkungan sedemikian rupa sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia yang ada, maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan, kegiatan pendayagunaan manusia sangat menentukan sekali didalam keberhasilan suatu pengelolaan organisasi

Saat ini terdapat persaingan yang semakin tajam antar perusahaan. Setiap organisasi ingin menjadi yang terbaik dari perusahaan lain sebagai pesaing. Keadaan ini akan menuntut perusahaan ingin memperoleh sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dapat memberikan hasil kerja maksimal. Persaingan dapat menentukan bagaimana suatu perusahaan meningkatkan kinerja karyawannya, salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan melakukan pelatihan.

2.3 Pengertian Pelatihan

Dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan para sumber daya manusia yang menjadi penggerak dari berbagai macam pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan. Karyawan mempunyai tingkat pekerjaan yang berbeda-beda dalam melaksanakan pekerjaan mereka, namun terkadang karyawan malah tidak tahu apa yang harus dikerjakan terkait banyaknya pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Untuk itu sangat diperlukan pelatihan bagi sumber daya manusia agar para karyawan bisa

paham dan mengerti atas pekerjaan mereka sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dengan cepat terlaksana dan mencapai target yang diharapkan.

Menurut Bangun (2012 : 201), pelatihan adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif.

Menurut Noe (2010 : 351), pelatihan adalah upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Simamora (2006 : 273), pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Menurut Mangkunegara (2005 : 66), pelatihan adalah aktivitas bersama antara ahli (*expert*) dan pembelajar (*learner*) bekerjasama dalam mentransfer informasi secara efektif dari ahli kepada pembelajar (*learner*) untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keahlian pembelajar (*learner*) sehingga si pembelajar (*learner*) dapat menampilkan pengerjaan tugas dan pekerjaan lebih baik lagi untuk selanjutnya.

Menurut Mangkuprawira (2004), pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Hasibuan (2003 : 69), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan oprasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan berbagai macam pendapat para ahli di atas, dapat di tarik satu kesimpulan kalau pelatihan bagi sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat professionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

2.4 Proses Pelatihan

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti.

Menurut Bangun (2012 : 203), ada empat langkah dalam proses pelatihan, yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan Pelatihan.

Telah disampaikan sebelumnya, pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan

perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan, karena banyak faktor selain pelatihan yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan, termasuk didalamnya, desain pekerjaan, struktur organisasi, kompensasi, motivasi karyawan, dan lain sebagainya. Setelah dilakukan identifikasi, adanya kebutuhan akan pelatihan, maka dilakukan perincian tujuan tujuan yang harus dicapai. Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang penting untuk diperhatikan, antara lain :

Analisis Organisasional. Analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan. Di sini penting dilakukan investigasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan. Kemudian, disesuaikan dengan kebutuhan di masa yang akan datang seiring dengan berubahnya pekerjaan dalam perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut, akan diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Analisis Pekerjaan. Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan. Cara ini dilakukan dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Dengan membuat uraian pekerjaan akan dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki para karyawan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Analisis Individual. Sumber ketiga dalam mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah analisis individu. Pendekatan paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja. Kebutuhan akan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, dilakukan jika para karyawan ternyata memiliki kinerja rendah. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individual yaitu dengan cara survei yang dilakukan kepada para anggota organisasi. Melalui cara survei akan diperoleh berbagai masukan penting mengenai kebutuhan akan pelatihan. Survei kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner, wawancara, dan pengamatan yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Ini bisa dijadikan sebagai masukan atau informasi tentang kebutuhan pelatihan

2. Perancangan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah perancangan pelatihan . dalam merancang pelatihan, terdapat tiga faktor penting yang perlu diperhatikan, antara lain :

Kesiapan Peserta Pelatihan. Kegiatan pelatihan dapat berhasil, apabila para peserta pelatihan dituntut harus siap dalam mengikutinya. Para peserta yang siap berarti mereka mempunyai keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan, ada motivasi, dan efektifitas diri. Beberapa persyaratan yang mereka

harus memiliki adalah kemampuan mental dan fisik dalam mengikuti pelatihan. Agar pelaksanaan kegiatan pelatihan efektif, mereka harus mempunyai motivasi belajar. Para peserta pelatihan mempunyai keinginan yang tinggi untuk dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal penting lain yang perlu dilakukan dalam kesiapan pelatihan adalah efektifitas diri. Keberhasilan dalam kegiatan pelatihan perlu dilihat bagaimana kesiapan para peserta pelatihan berkeinginan untuk berhasil mempelajari seluruh isi program pelatihan dengan baik. Para peserta pelatihan sering gagal mengikuti pelatihan karena kurangnya rasa percaya diri untuk dapat berhasil melihat materi pelatihan yang sulit untuk mereka pelajari. Menurut pengamatan, kebanyakan peserta pelatihan tidak menyukai materi-materi kuantitatif, seperti matematika.

Kemampuan Pelatih. Kemampuan pelatih sangat besar pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan pelatihan. Seorang pelatih dituntut untuk dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan. Berbagai metode yang tepat dapat dipilih untuk memudahkan pemahaman materi yang disampaikan. Kesalahan dalam memilih metode yang digunakan akan membingungkan para peserta pelatihan. Pelatih harus dibekali dengan pengetahuan yang sesuai dengan materi pelatihan.

Materi Pelatihan. Materi pelatihan sangat menentukan dalam memperoleh keberhasilan dalam proses pelatihan. Materi pelatihan yang disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Perusahaan membuat materi pelatihan yang disampaikan oleh pelatih dan mudah untuk dipahami para peserta

pelatihan. Materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhannya, misalnya dari materi yang sudah ada, dan pengalaman pelatih. Para pelatih menyampaikan materi latihan sesuai dengan kemampuan peserta pelatihan. Dalam sebuah organisasi terdapat keberagaman latar belakang dan tingkat pendidikan. Materi pelatihan yang agak sulit akan disampaikan kepada anggota yang pendidikannya relative tinggi, sebaliknya untuk materi yang kurang sulit akan diberikan kepada anggota yang berpendidikan rendah.

3. Pelaksanaan Pelatihan.

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses selanjutnya akan dilaksanakan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode metode yang digunakan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam prakteknya terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk memilih metode yang tepat sebagai instrumen pelatihan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu, dan lamanya pelatihan. Variabel-variabel tersebut sangat besar pengaruhnya atas keberhasilan kegiatan pelatihan.

4. Penilaian Pelatihan.

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukanya pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan para manajer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya

yang besar maka suatu pelatihan amat penting dilakukan suatu penilaian. Sudah pasti perlu dilakukan pertimbangan dari manfaat dengan pengorbanan atas pelaksanaan pelatihan.

2.5 Metode – Metode Pelatihan

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan.

Menurut Bangun (2012 : 210) ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain:

1. Metode *On The Job Training*.

Metode *On The Job Training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakan secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien, karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

Rotasi pekerjaan (*job rotation*). Merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja.

Penugasan yang direncanakan. Menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.

Pembimbingan. Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

Pelatihan posisi. Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan mereka

2. Metode *Off The Job Training*.

Dalam Metode *Off The Job Training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih biasanya didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta pelatihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya

langsung. Metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas wawasan dan pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga memerlukan waktu yang lebih lama dalam pelatihan.

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

Business games. Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

Vestibule school. Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan system pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.

Case study. Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

2.6 Pengertian Kinerja

Menurut Bangun (2012 : 201), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Noe (2010 : 452), penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya.

Menurut Gomes (1995: 195), definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu.

2.7 Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012 : 234), standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijaikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan, untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui beberapa dimensi, yaitu sebagai berikut :

1. Jumlah pekerjaan.

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya, jadi, bila pekerja pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu

pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

2.8 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012 : 233) berbagai metode dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. Metode Penilaian yang Mengacu Pada Norma.

Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan, oleh karena itu, penilaian dengan menggunakan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dilakukan secara tunggal, penilaian sering dilakukan secara subjektif. Masalah lain dapat terjadi adalah tidak adanya informasi yang menyangkut tingkat absolut kinerja yang ada. Sulit bagi manajer mengetahui kinerja yang sangat baik, rata-rata, atau sangat buruk, karena informasi mengenai kinerja bukan interval tetapi hanya data berurutan saja. Metode penilaian yang masuk dalam kelompok ini antara lain, metode penilaian langsung, metode penilaian alternatif, metode perbandingan antarindividu, dan metode distribusi paksaan.

2. Penilaian standar absolut.

Pada metode penilaian yang mengacu pada norma, kinerja setiap individu hanya membandingkannya antar individu atau tim lainnya. Metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawannya, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu. Beberapa metode yang digunakan pada metode penilaian standar absolut

antara lain, skala grafik, metode kejadian-kejadian kritis, dan skala penilaian berdasarkan perilaku.

3. Metode Penilaian Berdasarkan *Output*.

Metode penilaian berdasarkan *output* berbeda dengan metode penilaian yang mengacu pada norma dan standar absolut, metode ini menilai kinerja berdasarkan pada hasil pekerjaan, tetapi masih mempunyai kesamaan dalam penilaian yaitu berpedoman kepada analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian. Ada empat jenis metode penilaian disini, antara lain, *manajemen by objective*, pendekatan standar kinerja, pendekatan indeks langsung, dan catatan prestasi.

2.9 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012 : 233) manfaat penilaian kinerja bagi suatu perusahaan adalah :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi.

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi.

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan.

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil akan pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan sistem.

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain, oleh karena itu, sistem akan memberi beberapa manfaat antar lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi.

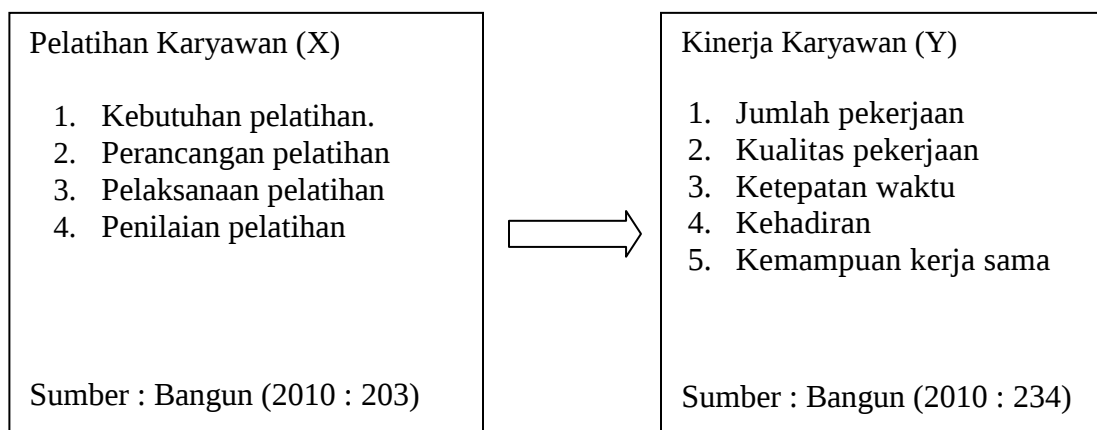
Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan – keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuh secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.10 Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan para sumber daya manusia yang menjadi penggerak dari berbagai macam pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan. Karyawan mempunyai tingkat pekerjaan yang berbeda-beda dalam melaksanakan pekerjaan mereka, namun terkadang karyawan malah tidak tahu apa yang harus dikerjakan terkait banyaknya pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Untuk itu sangat diperlukan pelatihan bagi sumber daya manusia agar para karyawan bisa paham dan mengerti atas pekerjaan mereka, dan diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan yaitu kinerja karyawan, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dengan cepat terlaksana dan mencapai target yang diharapkan.

2.11 Kerangka Teoritis

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



2.12 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, tujuan penelitian, dan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

“Pelatihan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Asam (Persero) Tbk cabang Pelabuhan Tarahan Lampung”.