

## **II. LANDASAN TEORI**

### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Unsur manusia selalu berkembang menjadi suatu bidang manajemen yang biasa disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang khusus yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia memfokuskan pada kegiatan perencanaan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Hasibuan, Melayu S.P (2003: 3)

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membangun terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Stoner dan Winkel yang dikutip Siswanto S (2003) pengertian manajemen adalah

Manajemen proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi penggunaan seluruh sumber daya organisasi lain demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Definisi-definisi diatas mengandung beberapa pengertian :

1. Manajemen adalah suatu seni dan ilmu, yaitu kemampuan atau keterampilan pribadi. Manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan gejala-gejala dan kejadian-kejadian, sedangkan manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan manfaat.
2. Manajemen adalah suatu proses, yaitu proses yang dilaksanakan dan diawasi untuk mencapai tujuan, jadi merupakan cara-cara sistematis untuk melakukan suatu pekerjaan.
3. Manajemen mengandung tujuan yang dicapai melalui tindakan-tindakan (*planning*), (*organizing*), (*staffing*), (*leading*) dan (*controlling*) yang disebut sebagai fungsi manajemen secara efektif dan efisien.
4. Manajemen merupakan suatu penggabungan orang-orang yang melakukan kegiatan keaktifan manajemen dalam suatu badan tertentu.

Manajemen personalia merupakan salah satu cabang ilmu manajemen yang penting disamping cabang ilmu manajemen yang lainnya. Manajemen personalia mengkhususkan diri pada bidang personalia atau kepegawaian.

Defenisi manajemen personalia menurut T Hani Handoko (2003: 4) sebagai berikut :

Manajemen personalia adalah sebagai penarikan, seleksi pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya untuk mencapai tujuan baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Menurut Edwin B. Plippo (2001) mengemukakan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan dengan maksud mencapai tujuan-tujuan individu karyawan, perusahaan atau organisasi dan masyarakat.

Manajemen selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perncana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan unsur manajemen personalia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan, yang memerlukan pengaturan tertentu sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pengaturan-pengaturan tersebut dikenal sebagai fungsi dari manajemen personalia, yang apat diuraikan sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Human Resouvers Plannig*)

Adalah merencanakan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan keaktifan serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan yang dicapai.

Perncanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorgnisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizationing*)

Adalah kegiatan untuk mengorganisasi karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam struktur organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Adalah kegiatan untuk mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mematuhi peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sama sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan.

6. Pengembangan

Adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan latihan.

7. Kompensasi

Adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Adalah kegiatan yang memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sama pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Merupakan fungsi personalia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Semakin besar suatu perusahaan maka makin besar pula peranan jumlah personalia yang dibutuhkan, karena persoalan-persoalan yang ada dalam perusahaan akan semakin kompleks. Menurut Simamora(2004) sejumlah prinsip menjadi landasan bagi pendekatan sumber daya manusia adalah :

1. Para pegawai dipandang sebagai suatu investasi yang jikalau dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.
2. Pimpinan menyusun berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan kebutuhan ekonomi serta kebutuhan emosional para pegawai.
3. Pimpinan menciptakan lingkungan kerja dimana para karyawan dipacu untuk mengembangkan dan menggunakan keahliannya semaksimal mungkin.
4. Program dan praktik personalia diterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan karyawan sekaligus tujuan organisasi.

Memperlihatkan pentingnya peran manajemen personalia dalam suatu perusahaan atau organisasi, maka manajemen berusaha untuk menggunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien. Hal ini menjadi tugas manajemen personalia untuk menetapkan analisa jabatan, yang fungsinya untuk menganalisis dalam menarik karyawan, melatih, menempatkan, memberi kompensasi yang adil dan merata serta memotivasi karyawan, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Tuntutan pelayanan yang prima membawa nuansa yang berbeda pada praktek birokrasi di Indonesia. Selain itu, keberhasilan organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik (*public service*), terukur pada keberhasilannya menjalankan fungsi pelayanan. Dalam tataran inilah *model administrasi Negara baru*, yaitu *pilihan public berkembang*. Frederickson (1998) mengungkapkan “system pemberian pelayanan kepada publik (*delivery service system*) merupakan salah satu pusat perhatian dan menjadi nilai yang akan dimaksimalkan”.

Dengan demikian, tampaknya “persoalan kualitas pelayanan publik sukar untuk dirumuskan dan mengukurnya” Wahab (1997). Lucy Gaster (1995), sebagaimana dikutip Supriyono (2002) mengemukakan bahwa “kesulitan menetapkan kualitas pelayanan disebabkan adanya berbagai dimensi perbedaan, antara harapan dengan kenyataan, kepentingan warga Negara secara tidak langsung”.

Adapun dimensi kualitas pelayanan menurut Garvin dalam Lovlock (1994), Peppard dan Rowland (1995) adalah sebagai berikut :

1. Kinerja (*performance*), karakteristik operasi dari produk inti.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to satisfaction*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan.
5. *Servuce ability*, berkaitan dengan pelayanan yang diberikan baik pelayanan sebelum penjualan, proses penjualan samapi dengan pelayanan purna jual.
6. Estetika, yaitu berkaitan dengan berkaitan dengan daya tarik produk terhadap panca indra.
7. Kualitas yang dipersiapkan yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terjhadapnya Tjiptono (2003).

## **2.2 Pengertian Pegawai Negeri**

Menurut WJS Poerwadarminta (1990: 1121) bahwa : “*Pegawai* berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya), sedangkan *negeri* berarti “Negara atau Pemerintah”. Jadi *Pegawai negeri* adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian, pasal 1 (a) dijelaskan pengertian pegawai negeri sebagai berikut :

“yang dimaksud *pegawai negeri* adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sedangkan jabatan negeri adalah jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan termasuk didalamnya jabatan kesekretariatan Lembaga Tertinggi atau lembaga tinggi Negara dan Kepaniteraan Pengadilan.

*Atasan yang berwenang* adalah pejabat yang karena kedudukan atau jabatannya membawahi seorang atau lebih pegawai negeri dan pejabat yang karena jabatan atau tugasnya berwenang melakukan tindakan hukum berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengertian Pegawai Negeri Sipil menurut UU Nomor 8 tahun 1974 adalah :

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat

Pegawai negeri yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi/tinggi negara instansi vertikal di daerah-daerah, dan kepaniteraan pengadilan.

2. Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil otonom.

3. Pegawai Negeri Sipil lainnya yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

## **2.3 Pengertian Administrasi dan Manajemen Kepegawaian**

### **2.3.1 Pengertian Administrasi**

Istilah administrasi berasal dari bahasa latin yaitu administrate atau bahasa Inggris yaitu administration yang berarti to serve, artinya melayani atau mengabdikan.

Musaneff (1994: 1) memberikan pengertian administrasi yaitu :

1. Administrasi dalam arti sempit adalah tata usaha yaitu segenap kegiatan tulis menulis yang meliputi : menerima, mencatat atau mengagendakan, mengolah, menggandakan, mengirimkan surat-surat, menghimpun, menyelenggarakan kearsipan dan dokumentasi, menetapkan sistem-sistem kerja, mengadakan standarisasi bentuk-bentuk formulir dan ukuran kertas, dan menjaga keharmonisan sistem kerjasama diantara anggota organisasi.
2. Administrasi dalam arti luas adalah kegiatan-kegiatan kelompok manusia, melalui tahapan-tahapan yang teratur dan dipimpin secara efektif dan efisien dengan menggunakan sarana yang dibutuhkan agar dapat dicapai tujuan yang diinginkan.

Pengertian administrasi tersebut juga menyiratkan upaya yang dilakukan untuk memelihara serta mengembangkan hubungan kerja yang menyenangkan antar individu yang bekerjasama, dengan kata lain administrasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 2.3.2 Pengertian Kepegawaian

Pengertian kepegawaian yang dikemukakan A.W Widjaya (1996: 15) adalah :

1. Menjadi anggota suatu usaha kerjasama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa atau imbalan.
2. Berada dalam sistem kerja yang mempunyai sifat pamrih.
3. Berkedudukan sebagai penerima kerja itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan.
4. Menghadapi saat pemberhentian (pemutusan) hubungan kerja antar pemberi kerja dengan penerima kerja.

Dari defenisi di atas dapat juga diartikan kepegawaian adalah segala mengenai kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan pegawai negeri sipil. Pada setiap badan usaha atau organisasi tidak terlepas dari masalah kepegawaian, karena merupakan suatu rangkaian perbuatan yang mengatur dan mengurus tenaga-tenaga kerja yang diperlukan.

Adapun tugas-tugas pokok bagian kepegawaian menurut UU Nomor 8 tahun 1974 yaitu : *“penerimaan pegawai, penempatan pegawai, pembinaan pegawai, pemindahan pegawai, dan pemberhentian pegawai”*.

Teknis dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Dari uraian diatas tentang “*Pengertian Administrasi*” dan “*Pengertian Kepegawaian*”, dapat disimpulkan pengertian administrasi kepegawaian menurut A.W. Widjaya (1996: 31) yaitu :

1. Sebagai ilmu : mempelajari segenap proses penggunaan tenaga manusia sejak penerimaan hingga pemberhentian.
2. Sebagai proses : proses penyelenggaraan politik kepegawaian/kebijakan politik kepegawaian atau program kerja yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia yang digunakan dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Sebagai seni : seni memilih pegawai baru serta menggunkan pegawai-pegawai lama dengan cara sedemikian rupa, sehingga diperoleh hasil dan jasa yang maksimal.

John B. Miner dan Mary Green Miner dalam bukunya yang berjudul “*Personnel & Industrial Relations*” mengemukakan bahwa :

Manajemen Kepegawaian :

Proses mengembangkan, menerapkan dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang berhubungan dengan individu dalam organisasi.(Drs. Moekijat: 1995)

#### **2.4 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan merupakan proses pembelajaran melalui proses yang sistematis yang terorganisir baik teknis maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relatife lama. Pendidikan pada dasarnya dimaksudkan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang handal dan profesional sebelum memasuki pasar kerja.

Dengan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan dalam proporsi tertentu diharapkan sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jenis pekerjaan.

Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan sumber manusia dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Irianto (2001: 175), mengatakan bahwa nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan.

Menurut Siagian (2001: 181- 182), pertanyaan yang harus dihadapi oleh organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi bagi pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Dari pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mutlak diperlukan bagi organisasi yang terus berkembang sejalan dengan perkembangan dalam masyarakat.

Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dapat dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan latihan. Siagian (2001: 188). Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian. Notoatmojo (1998: 25).

Pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi sehingga cara penekanannya pada kemampuan kognitif, afektif dan psychomotor. Pendidikan merupakan proses dan prosedur yang sistematis dan terorganisir baik teknis maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Menurut Irianto (2001: 75) dalam pengembangan (*human resource development*) bahwa nilai-nilai kompetensi seseorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan atau pelatihan yang berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan penekanan pada pengembangan *skill, knowlege* dan *ability* yang secara signifikan akan dapat memberi standar perilaku dalam system dan proses kerja yang diterapkan.

Menurut Sedarmayanti (2001: 32) Pendidikan dan pelatihan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari. Menurut instruksi Presiden No. 15 tahun 1974, "Pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmani dan rohani, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila". Sedangkan pengertian pendidikan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 1989 tentang system pendidikan nasional disebut bahwa: "Pendidikan adalah usaha sadar untuk

menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan latihan bagi peranannya di masa yang akan datang”, dikutip Sedarmayanti (2001: 34)

Tujuan organisasi akan tercapai bila pegawai yang ada dapat menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik, untuk itu diperlukannya tenaga kerja yang mempunyai keterampilan kerja. Kendala yang dihadapinya adalah sulitnya memperoleh tenaga kerja yang terampil dan menguasai bidang pekerjaannya. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka organisasi perlu mengadakan pendidikan dan pelatihan kerja bagi para pegawainya.

Pengertian pendidikan menurut Sondang P.Siagian (2001: 175) adalah:

Keseluruhan proses belajar, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Bertitik tolak dari pengertian di atas, maka ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Pendidikan merupakan proses belajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.
2. Proses pendidikan merupakan serangkaian kegiatan yang relative lama dan diselenggarakan oleh Satuan kerja yang melembaga dan kegiatannya diarahkan kepada seseorang atau kelompok orang yang dipandang menguasai materi dan hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program pendidikan yang bersangkutan.
3. Pendidikan melalui serangkaian kegiatan baik yang bersifat kurikuler maupun ekstra kurikuler yang telah disusun dan dipersiapkan sebelumnya.

Pelatihan menurut Alex S. Nitisemito (1997: 54) adalah:

Suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para pegawainya sesuai dengan keinginan dari perusahaan atau organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2002: 43) :

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Berdasarkan pengertian tersebut, program pelatihan harus mempunyai syarat-syarat sebagai berikut:

1. Latihan harus membantu pegawai menambah pengetahuan dan kecakapan atau keterampilan.
2. Keterampilan dan pengetahuan tersebut harus berhubungan dengan pekerjaan tersebut.
3. Program pelatihan tersebut harus direncanakan dan diorganisasi.

Perbedaan pendidikan dan pelatihan menurut Edwin B. Flipppo yang dikutip oleh Mukijat (1993: 6) adalah sebagai berikut:

Pelatihan berhubungan dengan upaya menambah pengetahuan dan keterampilan teknis untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, sedangkan pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kita.

Dari pengertian tersebut dapat kita ketahui bahwa pendidikan mencakup hal yang lebih luas daripada latihan dan bahwa pelatihan itu berhubungan dengan pekerjaan tertentu.

Selanjutnya Notoatmodjo (1996: 26) membedakan pendidikan dengan pelatihan seperti terlihat dalam tabel 4 berikut ini :

Tabel 4. Perbedaan Antara Pendidikan Dengan Pelatihan.

Faktor Pembeda	Pendidikan	Pelatihan
1. Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (over all)	Khusus (specific)
2. Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, psikomotor	Psikomotor
3. Jangka waktu pelaksanaan	Panjang	Pendek
4. Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5. Metode belajar	Konvensional	Inkonvensional
6. Penghargaan akhir proses	Gelar	Sertifikat

Sumber: Notoatmodjo (1996: 26)

Jadi pendidikan, pelatihan dan pengembangan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai pemuasan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pendidikan dan latihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku peserta yang berbentuk peningkatan kemampuan kognitif, efektif maupun psikomotor. Dampak lain yang akan ditimbulkan adalah peningkatan produktivitas kerja baik secara kualitas maupun kuantitas, meningkatnya semangat kerja.

Nadler sebagai orang yang pertama kali mencetuskan istilah *Human Resource Development* (HRD) tahun 1969, membedakan antara pengertian *Training*, *Education* dan *Development* menurut Doni (2000: 14) sebagai berikut :

1. *Training* : *learning to present job* (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini).

2. *Education : learning to prepare the individual for a different but identified job*  
(belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi).
3. *Development : learning for growth of the individual but not related to a specific present or future job* (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang).

## **2.5 Jenis – Jenis Pendidikan dan Pelatihan**

Terdapat beberapa jenis pendidikan dan pelatihan yang dapat diterapkan di dalam suatu organisasi yang memerlukan syarat dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2000: 170-172) pelatihan dapat digolongkan sebagai berikut:

- a. Latihan Magang (*Apprentice Training*)

Dalam pelatihan ini pegawai baru langsung ditetapkan, diberi tugas dan dalam pelaksanaan tugasnya ia mendapat petunjuk atau bimbingan dari pegawai lama selama jangka waktu tertentu.

- b. Latihan kerja khas (*On The Job Training*)

Pelatihan seperti ini dilakukan baik untuk pegawai baru, maupun untuk pegawai yang lama khususnya bagi mereka yang akan dipromosikan atau karena kebutuhan organisasi yaitu dengan jalan mengirimkan mereka ke pusat pelatihan kerja yang ada.

Pendapat Alex S. Nitisemito (1997: 107-115) mengemukakan beberapa kelemahan dan kelebihan dari sistem pendidikan dan pelatihan, antara lain adalah:

1. Sistem magang mempunyai prinsip umum yaitu belajar dan bekerja sambil belajar. Dengan system ini peserta langsung ditempatkan dan diberi tugas menurut jabatannya.

Kelebihan dari system ini adalah :

- a. Biaya untuk melaksanakan relatif murah
- b. Manajemen yang diperlukan cukup sederhana
- c. Sistem ini matang dalam mengembangkan potensi SDM, karena mereka langsung diterjunkan pada pekerjaan sehingga lebih dapat menekuni dan menghayati pekerjaan tersebut

Kelemahan system magang adalah :

- a. Lamban, dalam arti penggunaan system ini memerlukan waktu yang lama bagi seseorang untuk dapat menjadi ahli dibidangnya.
- b. Statis, seorang yang mengikuti system magang dimana yang diikutinya kurang dinamis maka kemampuan yang mereka miliki akan tertinggal.

2. Sistem Ceramah atau Kuliah

Sistem ceramah atau kuliah sebenarnya merupakan bentuk komunikasi searah yaitu dari atas ke bawah, meskipun sering kali diadakan sesi tanya jawab.

System ini dilakukan untuk memberikan tambahan pengetahuan yang bersifat teoritis maupun untuk memberikan kesadaran terhadap para pegawainya.

Kelebihan dari sistem ini adalah :

- a. Cepat, materi dapat disampaikan dengan waktu yang relatif sedikit karena sebagian dapat dilakukan cara lisan
- b. Dapat dilakukan sekaligus, dalam arti peserta yang mengikuti berjumlah relatif banyak.

Kelemahan dari sistem ini adalah :

- a. Sulitnya untuk dapat menguasai keterampilan tertentu, khususnya yang bersifat teknis.
- b. Memberikan ceramah atau kuliah kepada peserta yang heterogen adalah hal yang sulit karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, daya tanggap peserta dan sebagainya.
- c. Ceramah atau kuliah yang bersifat monoton akan menimbulkan rasa bosan sehingga peserta akan kurang memberikan perhatian terhadap materi ceramah atau kuliah.

### 3. Sistem Peragaan

Peragaan dilakukan dengan menggunakan alat-alat tertentu, dimana dilakukan demonstrasi cara penggunaannya.

Kelebihan dari sistem ini adalah :

- a. Mudah untuk memahaminya
- b. Pemahaman lebih mendalam, karena system ini mereka seakan dibawa ke dalam praktek kerja yang sebenarnya.

Kelemahan dari sistem ini adalah :

- a. Faktor biaya, yaitu mahalnya alat peraga.
- b. Tidak semua hal dapat dijelaskan dengan peragaan atau demonstrasi.

#### 4. Sistem Bimbingan

Bimbingan pelajaran langsung diberikan kepada peserta pelatihan satu per satu.

Kelebihan dari sistem ini adalah :

- a. Instruktur lebih bertanggung jawab terhadap peserta pelatihan
- b. Perhatian para peserta akan lebih besar, sehingga diharapkan mereka dapat lebih cepat mengembangkan potensi dirinya.

Kelemahan dari sistem ini adalah :

- a. Membutuhkan biaya yang besar karena memerlukan banyak instruktur.
- b. Sulit mencari instruktur pada bidang yang sama dalam jumlah besar.

#### 5. Sistem Pelatihan Praktek

Peserta dalam sistem ini ditekankan untuk melaksanakan praktek seperti dalam keadaan sebenarnya.

Kelebihan dari sistem ini adalah:

- a. Matang dalam praktek atau menguasai bidang kerjanya
- b. Mengurangi resiko kerugian dalam praktek kerja

Kelemahan dari sistem ini adalah :

Sistem pelatihan ini dapat mengganggu kegiatan kerja pada umumnya tempat pelatihan ini dilakukan di tempat kerja

#### 6. Diskusi

Sistem ini dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk, misalnya : seminar, loka karya dan sebagainya.

Kelebihan dari sistem ini adalah :

- a. Kemampuan peserta dalam mengemukakan pendapat akan semakin baik.
- b. Suasana diskusi pada umumnya hidup dan menyenangkan sehingga materi yang disampaikan akan lebih mudah atau cepat diserap oleh peserta.

Kelemahan dari sistem ini adalah :

- a. Suatu diskusi tanpa mengikuti moderator yang baik akan menimbulkan pembicaraan yang simpang siur.
- b. Sulit diterapkan untuk tujuan-tujuan keterampilan.

#### 7. Sistem Permainan

Peserta dalam sistem ini seakan sedang bermain tapi sebenarnya mereka dilatih untuk menghayati tugas-tugas dalam pekerjaan dalam arti yang sebenarnya.

Kelebihan dari sistem ini adalah :

- a. Peserta akan lebih mempunyai kesadaran tentang kesalahan-kesalahan yang sudah pernah dilakukannya.
- b. Suasana dapat menjadi santai dan menyenangkan tapi sangat mengena pada materi dan sasaran yang ingin dicapai.
- c. Peserta akan menyadari betapa pentingnya kerjasama tim dalam menghadapi dan menghargai suatu masalah.

Kelemahan dari sistem ini adalah :

- a. Sulitnya untuk memberikan pelajaran dalam arti luas
- b. Sulitnya membuat suatu permainan yang dapat mewakili seluruh materi yang akan dikemukakan.

#### 8. Sistem Kombinasi

Yaitu dengan menggunakan beberapa sistem penilaian yang dirancang sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kombinasi yang paling sesuai guna memenuhi kebutuhan pelatihan kerja. Dewasa ini hampir tidak ada organisasi atau perusahaan yang hanya menggunakan kombinasi dari beberapa system yang dianggap baik.

### **2.6 Pengertian Kinerja**

Kinerja suatu cara departemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kepuasan dan produktivitas kerja karyawan adalah melalui penetapan tolak ukur kinerja yang merupakan bagian dari aktivitas balas jasa. Apabila karyawan dapat memenuhi atau melebihi anggaran dai bobot tolak ukur kinerja

yang telah ditetapkan perusahaan, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerjanya meningkat. Hal ini dapat lebih memotivasi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya sehingga dengan sendirinya apa yang diharapkan oleh perusahaan dan karyawan sama-sama dapat tercapai.

Menurut Ruky (2002) program manajemen kinerja dapat diartikan :

Berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang di prakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Memperhatikan definisi tersebut, maka konsep dasar pengaturan kompensasi tidak berdasarkan elemen pangkat, masa kerja dan eselon melainkan berdasarkan pada beban kerja. Beban kerja dihitung dengan metode-metode tertentu yang menghasilkan suatu besaran yang kemudian dijadikan dasar untuk besarnya kompensasi. Kompensasi yang diterima karyawan akan dipengaruhi karyawan akan dipengaruhi oleh besaran yang tercermin pada tunjangan prestasi karyawan.

Selanjutnya menurut Ruky (2002) dengan menerapkan manajemen kinerja akan diperoleh manfaat yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik sebagai individu maupun kelompok, sampai setingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dan meneliti serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.

2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja secara perorangan (individu).
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi lain karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu organisasi untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan organisasi di masa depan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan system imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal lain yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dengan demikian diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Di Indonesia istilah Kinerja telah populer digunakan dalam media massa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja tersebut, yakni “*performance*”. Menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Kanada, tahun 1979 terdapat keterangan sebagai berikut : Pertama, berasal dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai “*entries*” berikut: melakukan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau menjalankan kewajiban nazar, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang atau mesin. Dapat disimpulkan bahwa dari beberapa *entries* tersebut “*to perform*” adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan sesuai dengan hasil seperti yang diharapkan, sedangkan arti kata *performance* merupakan kata benda (noun) dimana salah satunya adalah : “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

Berdasarkan hal tersebut, maka menurut Suyadi Prawirosentono (1999: 2) *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut :

*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Jadi dengan demikian kinerja adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Bagi lembaga atau pemerintahan. Kinerja yang dimaksud

adalah hasil kerja kepala desa beserta perangkanya yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

Menurut Jackson (1999: 11) kriteria kinerja yang di nilai adalah meliputi hal-hal seperti berikut :

1. Kriteria berdasarkan sifat

Yaitu kriteria yang memusatkan pada karakteristik pribadi seorang karyawan seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan pada bagaimana seseorang, bukan pada apa yang dicapainya.

2. Kriteria berdasarkan perilaku

Yaitu kriteria yang memusatkan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan di dalam hubungannya dengan citra perusahaan maka kriteria keperilakuan terbukti bermanfaat untuk meninjau kinerja karyawan dengan disusun nya jumlah perilaku tertentu yang harus diikuti.

3. Kriteria berdasarkan hasil

Yaitu kriteria yang berfokus pada hasil yang dicapai ketimbang bagaimana pekerjaan itu dihasilkan. Bila diperhatikan tampak bahwa masing-masing kriteria tersebut mempunyai sisi kekuatan dan kelemahan, oleh karena itu ada kalanya perusahaan mengadaptasi atau membuat format penilaian karyawan sesuai dengan keadaan perusahaan dan *job description* (deskripsi tugas) masing-masing karyawan.

Menurut T. Hani Handoko dalam Thoyib, (1998: 21-22) ada 7 metode penilaian kinerja pegawai :

1. *Rating Scale*, evaluasi yang didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa krisis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaankerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa krisis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode tinjauan lapangan (*field review method*), seorang ahli departemen main lapangan dan membantu para penyelia dalam penelitian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja pegawai. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di *review*, perubahan, persetujuan dan perubahan dengan pegawai yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatata penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan observasi kinerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga, yaitu : *ranking, grading, point allocation method*.
6. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan pegawai lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap pegawai dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahannya adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyektif kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.
7. *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para pegawai dalam berbagai klasifikasi yang berbeda., biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari *grading* penilai dibebankan sejumlah nilai total dialokasikan diantara pegawai dalam kelompok. Para pegawai diberi nilai lebih besar dan pada para pegawai dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif.

Manfaat penilaian kinerja menurut T. Hani Handoko, dalam Srimulyo (1999: 34) mengemukakan :

1. Perbaikan Prestasi Kerja atau Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-Keputusan Penempatan

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang baru dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi Penyimpangan Proses *Staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Melihat Ketidakakuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain system informasi manajemen personalia.

8. Mendeteksi Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin Kesempatan Kerja Yang Adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Meihat Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya.