

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Sumberdaya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan sumberdaya manusia merupakan suatu usaha yang sangat penting bagi perusahaan sebab dengan pengembangan inilah perusahaan akan dapat maju dan berkembang. Mengenai pengertian pengembangan, Hasibuan (2003:69) Mengemukakan : “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan”.

Menurut Simanjuntak (1985:1), sumberdaya manusia dapat dibedakan ke dalam 2 (dua) pengertian, yaitu:

- a. Usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Sumberdaya manusia yang mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa.
- b. Sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan perbuatan yang mempunyai nilai ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut Nawawi (1990:42) adalah : “Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi”.

Sumberdaya manusia di dalam suatu perusahaan di dalam masyarakat memiliki peningkatan atau pengembangan agar tercapai suatu hasil kerja yang optimal. Jadi pengembangan sumberdaya manusia atau karyawan dapat disimpulkan sebagai suatu kegiatan yang berupa upaya-upaya dilaksanakan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kecakapan maupun kemampuan dari seseorang atau beberapa orang.

2. Tujuan Pengembangan Sumberdaya Manusia

Setiap perusahaan senantiasa menginginkan tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Salah satu tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan sungguh-sungguh melaksanakan

pengembangan sumberdaya manusianya. Sebagai realisasi pengembangan sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah melalui pengembangan karyawan.

Adapun tujuan pengembangan sumberdaya manusia atau karyawan sebagaimana dikemukakan oleh Martoyo (1996:54) adalah untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja, dimana hal ini dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan pengembangan pegawai menurut Heidjrachman (1990: 74) adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Mengacu pada pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumberdaya manusia atau karyawan adalah untuk meningkatkan kualitas karyawan baik dari segi pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap-sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya. Adanya karyawan yang berkualitas ini selanjutnya diharapkan dapat menunjang efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu pengembangan sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan pendidikan dan pelatihan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dapat meningkat dan berkembang baik dari segi pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap karyawan terhadap tugas-tugas yang dihadapinya.

B. Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Setiap perusahaan tentu mengharapkan agar kualitas karyawan yang dimilikinya baik dari segi pengetahuan maupun keahlian dalam melaksanakan tugas pekerjaan selalu meningkat dan berkembang dari waktu ke waktu. Salah satu usaha perusahaan untuk mewujudkan keinginan tersebut dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawanya..

Hadipoerwono (1988:76) mendefinisikan pengertian pendidikan dan pelatihan sebagai berikut: Pendidikan adalah suatu pembinaan dalam proses

perkembangan manusia, di mana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan-kemampuan dasar yang ada padanya. Pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan dalam pelaksanaan tugas.

Definisi lain menurut Notoatmodjo (1998:25): Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Menurut Hamalik (2001:10) pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Pendidikan dan pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam usahanya mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya baik dari segi ilmu pengetahuan (teori) maupun keahlian (teknis) yang dilakukan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu.

2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggaraan suatu kegiatan oleh perusahaan tentu mempunyai tujuan dan manfaat tertentu yang ingin dicapai. Demikian juga dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan suatu perusahaan, baik pihak swasta maupun pemerintah. tujuan pokok dari pengembangan atau pendidikan sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Handoko (1996:110), program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran serta memperbaiki kepuasan kerja.

Menurut Mangkunegara (2003:52) tujuan pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan Penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktifitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketepatan perencanaan sumberdaya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (obsolescence).
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Moenir (1995:162) dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan, sebagaimana yang telah dikemukakan adalah mempunyai tujuan yang meliputi:

1. Memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan lama maupun baru, baik dari segi peralatan maupun metode.
2. Menyalurkan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memberikan rasa kebanggaan pada mereka.

Selanjutnya menurut Moekijat (1999:55-56) tujuan dilaksanakannya pendidikan dan latihan antara lain:

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemampuan bekerjasama dengan teman-teman karyawan dan pihak manajemen (pimpinan).

Disamping mempunyai tujuan-tujuan pelaksanaan pendidikan dan latihan juga mempunyai manfaat tertentu. Menurut Manullang (1985:24) ada beberapa manfaat dari penyelenggaraan pendidikan dan latihan karyawan, yaitu meliputi:

1. Dengan latihan atau pendidikan seseorang lebih mudah melaksanakan tugasnya.
2. Adanya latihan atau pendidikan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian, lagipula orang yang terlatih atau terdidik dapat mempergunakan pikirannya secara kritis.
3. Latihan membantu stabilitas pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama.
4. Para pegawai akan berkembang lebih lama serta bekerja lebih efisien bila mereka sebelum bekerja memilih latihan dulu dibawah pengawas seorang instruktur ahli.

Pendapat tersebut dapat diuraikan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yang pertama adalah memelihara dan meningkatkan kecakapan dan

kemampuan. Hal ini sangat diperlukan perusahaan dalam mewujudkan karyawan yang berkualitas, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.

Tujuan yang kedua adalah menyalurkan keinginan karyawan untuk maju dari segi kemampuan dan memberikan rasa kebanggaan. Setidaknya setiap karyawan yang diikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan akan merasa kebutuhannya untuk maju telah diperhatikan sehingga hal ini akan menimbulkan semangat kerja yang lebih besar. Oleh karena itu, Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan sebagai wahana untuk mencapai kemajuan. Disamping itu, dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan akan memberikan kepuasan dan kebanggaan pada karyawan.

3. Jenis Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan sangat tergantung dari kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja yang cakap dan terampil di dalam melaksanakan tugasnya. Apabila kegiatan pendidikan dan pelatihan ini tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan maka akan sia-sia dengan hanya membuang waktu dan biaya. Agar pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat memberikan hasil yang diharapkan, perlu diperhatikan kesesuaian jenis pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dengan kebutuhan karyawan.

Menurut Hadipoerwono (1988:77) jenis pendidikan dan pelatihan dapat dibagi menjadi 4 (empat), Yaitu:

1. Pendidikan dasar (*basic education*)
Yaitu merupakan pendidikan yang disyaratkan sebelum seseorang tenaga kerja masuk atau sebelum dimasukkan dalam corps personalia dalam roda perusahaan
2. Pendidikan dan tambahan
Yaitu pendidikan yang diadakan secara periodik di antara petugas-petugas tertentu dengan tujuan agar para tenaga kerja mendapat tambahan dan selalu mengikuti perkembangan dari segala sesuatu dalam lingkungan kerjanya.
3. Pendidikan penyegar
Yaitu pendidikan yang mempunyai tujuan menyegarkan kembali pengertian-pengertian dan pengetahuan-pengetahuan yang telah silam dan ada hubungannya dan sangkut pautnya dengan pelaksanaan tugas.
4. Latihan –latihan dalam perusahaan (*training within industry*)
Yaitu merupakan latihan yang diadakan dalam rangka roda perusahaan, latihan ini meliputi:

- latihan instruksi kerja (*job insruction training*) yang melatih cara-cara yang tepat untuk memberikan instruksi baik bagi tenaga baru maupun tenaga lama dalam menghadapi tugas-tugas baru.
- latihan cara kerja (*job method training*) yang melatih cara-cara kerja yang tepat dan menyempurnakan cara kerja.
- latihan hubungan kerja (*job relation training*) yang melatih cara-cara hubungan kerja, antara tenaga kerja dengan pengawas, pimpinan maupun antara tenaga kerja sendiri.
- latihan keterampilan (*vocational training*) untuk melatih keterampilan fisik bagi tenaga-tenaga pelaksana.

Menurut Terry dalam Moekijat (1999:37), menyebutkan enam jenis pendidikan dan pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training*
Praktis dan menggunakan situasi pekerjaan sebagai tempat untuk memberikan pelajaran.
2. *Vestibule Training*
Suatu latihan yang dilaksanakan dalam suatu ruangan latihan khusus yang terpisah dari tempat kerja.
3. *Apprentice Training*
Dalam *apprentice training* dipergunakan gabungan antara kuliah dalam kelas, praktek kerja lapangan dan pengalaman kerja.
4. *Understudy Training*
Dalam *understudy training* peserta pendidikan dan pelatihan bekerja langsung untuk menjadi karyawan yang cakap dan mempelajari suatu jenis pekerjaan dengan memberi pelayanan sebagai seorang asisten atau pembantu.
5. *Role Playing*
Efektif untuk memperoleh kecakapan dalam wawancara dengan situasi-situasi hubungan antara manusia dalam jenis pendidikan dan pelatihan belajar memainkan suatu peristiwa mengenai apa yang akan dikerjakannya.
6. *Conference Training* (latihan Konferensi)
Menitik beratkan pada pembicaraan masalah-masalah secara kelompok, berikan ide-ide dan memberikan praktek dalam mempengaruhi sikap anggota-anggota kelompok yang lain.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa ada bermacam-macam jenis pendidikan dan pelatihan. Perusahaan dapat memilih dan menetapkan jenis mana yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan pekerjaan yang akan dihadapi karyawan, tujuan yang ingin dicapai karyawan yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. hal ini perlu diperhatikan mengingat kemampuan masing-masing karyawan tidak sama, disamping status karyawan yang juga berbeda-beda. Agar terjadi kesesuaian antara pendidikan dan latihan yang diberikan dengan kebutuhan sebenarnya.

Menurut Siagian (2003: 186) terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh, yaitu:

1. Penentuan kebutuhan
2. Penentuan sasaran
3. Penentuan isi program
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
5. Pelaksanaan program
6. Identifikasi manfaat, dan
7. Penilaian pelaksanaan program.

4. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode-metode pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan perusahaan tergantung pada beberapa hal seperti kecakapan yang diperlukan dalam jabatan tertentu, karyawan yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan serta masalah-masalah apa yang dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu pimpinan perusahaan harus bisa menentukan metode-metode pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan. Pemilihan metode pendidikan dan pelatihan yang tepat akan memberikan kesesuaian kondisi yang sedang dihadapi oleh peserta maupun penyelenggara diklat, yang nantinya akan memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara dan peserta diklat.

Menurut Handoko (1996:110), dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program latihan dan pengembangan, sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Tingkat pentingnya keenam faktor-faktor tersebut tergantung pada situasi, kondisi, tujuan dan peserta diklat itu sendiri.

Menurut Hamalik (2001:20) metode-metode pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

1. *Public Vocational Training (Refreshing Course)*
Tujuannya adalah memberikan latihan kepada calon tenaga kerja. Pelatihan dikaitkan dengan kebutuhan organisasi dan diselenggarakan di luar organisasi atau perusahaan.
2. *Apprentice Training*

Latihan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan arus pegawai baru yang tetap dan serba bisa. Prosedur latihan dalam kelas. Praktek kerja lapangan berlangsung dalam jangka waktu lama dengan pengawasan terus-menerus

3. *Vestibule Training (of the job training)*
Latihan diselenggarakan dalam suatu ruangan khusus yang berada di luar tempat kerja biasa, yang meniru kondisi-kondisi kerja sesungguhnya. Tujuannya untuk melatih tenaga kerja secara tepat, misalnya karena perluasan pekerjaan. Materi latihan menitikberatkan pada metode kerja teknik produksi dan kebiasaan kerja.
4. *On The Training* (latihan sambil bekerja)
Tujuannya untuk memberikan kecakapan yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu sesuai dengan tuntutan kemampuan bagi pekerjaan tersebut, dan sebagai alat untuk kenaikan jabatan. Kegiatannya terdiri dari membaca materi, praktek rotasi, kursus khusus, penugasan, dan lain-lain. Diperlukan pelatih yang cakap untuk memberikan insruksi, menggunakan situasi pekerjaan sebagai tempat memberikan pelajaran.
5. *Pre-employment training* (pelatihan sebelum penempatan)
Bertujuan mempersiapkan tenaga kerja sebelum ditempatkan atau ditugaskan pada suatu organisasi untuk memberikan latar belakang intelektual, mengembangkan seni berpikir dan menggunakan akal. Materi lebih luas dan tersifat teoritik. Pelatihan diselenggarakan oleh lembaga pendidikan di luar organisasi atau perusahaan.
6. *Induction Training* (latihan Penempatan)
Bertujuan untuk melengkapi tenaga baru dengan keterangan-keterangan yang diperlukan agar memiliki pengetahuan, tentang praktek dan prosedur yang berlaku di lingkungan organisasi tersebut, seperti: kebijakan, peraturan, kesejahteraan sosial dan hal-hal yang diharapkan oleh atasan dan rekan sekerja.
7. *Supervisor Training* (latihan pengawasan)
Bertujuan untuk mengembangkan keterampilan sebagai pengawas. Kepada peserta diberikan informasi tentang teori dan penerapan praktis mengenai teknik-teknik pengawasan, serta latihan tenaga kerja lainnya.
8. *Understudy Training*
Pelatihan ini bertujuan untuk menyiapkan tenaga kerja yang cakap dalam jenis pekerjaan tertentu dengan cara bekerja langsung dalam pekerjaan bersangkutan, memberikan pelayanan sebagai seorang asisten atau pembantu.
9. *Internship Training* (sistem kemagangan)
Sistem ini bertujuan menyiapkan tenaga yang terdidik dan terlatih dengan cara menempatkan tenaga yang sedang disiapkan itu sebagai tenaga kerja pada suatu perusahaan selama jangka waktu tertentu dengan bimbingan tenaga ahli dari balai latihan dan staf perusahaan tersebut. Peserta seyogyanya telah menempuh pendidikan di kampus.

Menurut Nitisemito (1984:107) ada 8 (delapan) metode pendidikan dan pelatihan, yaitu:

1. Sistem magang
Sistem ini merupakan sistem yang paling tua di dunia. Sistem ini mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar. Kita

dapat melihat dalam masyarakat banyak keahlian yang diperoleh berkat sistem magang ini.

2. Sistem ceramah atau kuliah
Dengan sistem ceramah maka seorang instruktur dapat memberikan pelajaran dalam satu ruang dengan sejumlah pengikut. Pada umumnya sistem ceramah adalah untuk memberikan tambahan pengetahuan yang bersifat teoritis maupun untuk memberikan kesadaran.
3. Sistem peragaan
Untuk keterampilan-keterampilan tertentu, seringkali pelatihan menggunakan peragaan. Peragaan ini kebanyakan menggunakan alat-alat tertentu, di mana didemonstrasikan cara-cara penggunaan dan pengerjaannya.
4. Sistem bimbingan
Dengan sistem bimbingan ini pelajaran langsung diberikan satu persatu. Dengan demikian mereka akan lebih cepat memahami tentang pelajaran yang diberikan.
5. Sistem latihan praktek
Dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti sesungguhnya. Sistem ini banyak dipraktikkan supaya mereka dapat langsung bekerja nantinya dalam keadaan yang sesungguhnya.
6. Sistem diskusi
Sistem diskusi ini dapat dalam bentuk bermacam-macam misalnya seminar, lokakarya, rapat dan sebagainya. Dalam sistem diskusi ini yang penting mereka akan dapat mengemukakan argumentasi dengan baik, serta dapat pula seakan-akan dapat menghayati dalam arti yang sesungguhnya.
7. Sistem permainan
Dengan sistem ini mereka seakan-akan bermain tetapi sebetulnya mereka dilatih untuk menghayati tugas-tugas pekerjaan dalam arti yang sesungguhnya
8. Sistem kombinasi
Dalam praktek hampir tidak ada suatu perusahaan yang menggunakan hanya satu sistem saja. Pada umumnya mereka menggunakan kombinasi dari beberapa sistem yang dianggap tepat. Di samping itu suatu perusahaan dapat pula menerapkan beberapa sistem untuk tiap kategori pekerja.

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa ada beberapa metode pembelajaran dalam pendidikan dan pelatihan, ketepatan dan keberagaman penggunaan metode akan membawa kepada efektifitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu sendiri.

5. Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Manullang (1985:86) ada beberapa prinsip pendidikan dan pelatihan yaitu:

1. *Individu differences*
Dalam merencanakan dan dalam melaksanakan suatu pendidikan dan pelatihan harus tetap diingat adanya perbedaan-perbedaan perseorangan dari para pengikut baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Dengan kata lain perbedaan perseorangan dari para pengikut harus mendapatkan perhatian baik dalam perencanaan maupun dalam pelaksanaan

pendidikan dan pelatihan agar pendidikan dan pelatihan benar-benar dapat memberikan manfaat yang besar.

2. *Relation to job analysis*

untuk suatu jabatan tertentu, job specification menjelaskan pendidikan yang bagaimana yang harus dimiliki oleh calon pekerja untuk dapat melaksanakan tugas dengan berhasil. Karenanya bahan-bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan erat dengan apa yang dinyatakan dalam *job specification* jabatan para pengikut latihan kelak. Hal ini penting agar pendidikan dan pelatihan dihubungkan erat dengan *job analysis* dari jabatan yang kelak akan dipangku oleh para pengikut latihan.

3. *Motivation*

Orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu bila ada motivasinya. Kenaikan upah atau kenaikan kedudukan adalah beberapa motivasi yang dapat dipergunakan untuk memotivasi para pengikut pelatihan belajar bersungguh-sungguh selama pelatihan.

4. *Active participation*

Di dalam pendidikan, para pengikut pelatihan harus aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan. Pendidikan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara di pelatih dengan yang dilatih, sehingga pengikut pelatihan turut aktif berpikir selama pelatihan berlangsung.

5. *Selection of trainees*

Di antara pengikut pelatihan terdapat perbedaan baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Untuk menjaga agar perbedaan itu tidak terlalu besar, maka calon pengikut pelatihan harus diseleksi. Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan berkemauan mengikuti pelatihan agar pelatihan berhasil.

6. *Selection of trainir*

Tidak setiap orang dapat menjadi seorang pengajar yang baik. Jabatan mengajar pun memerlukan kualifikasi tertentu. Salah satu asas penting dari pendidikan dan pelatihan ialah tersedianya tenaga pelatih yang terdidik, berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar. Dalam pendidikan dan pelatihan, tenaga pengajar haruslah orang yang diseleksi pula.

7. *Trainer training*

Para pelatih dalam suatu pelatihan harus sudah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Tidak setiap orang yang pandai dalam suatu bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaiannya kepada orang lain. Dengan demikian salah satu prinsip yang penting pula dalam pendidikan adalah agar para pelatih sudah mendapatkan didikan sebagai pelatih.

8. *Training methods*

Metode latihan haruslah sesuai dengan pelatihan yang akan dilaksanakan. Hal ini penting dalam pemberian pendidikan.

Dengan demikian untuk melaksanakan suatu pendidikan dan pelatihan harus diperhatikan prinsip-prinsip seperti yang telah dikemukakan tersebut sehingga pendidikan dan pelatihan dapat berjalan dan berhasil dengan baik.

6. Materi Pendidikan dan Pelatihan

Pemilihan materi (isi program diklat) yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien. Tentunya pemilihan materi ini harus mempertimbangkan banyak hal, seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai pekerjaan yang akan dihadapi.

Menurut Handoko (1996: 109), menyatakan bahwa "isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta"

Sedangkan menurut Mangkunegara (2003:51) menyatakan bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa penentuan materi pendidikan dan pelatihan yang harus memperhatikan kesesuaian pekerjaan, pendidikan, ketentuan dan alokasi waktu pendidikan dan pelatihan (diklat) sehingga tujuan pendidikan dan pelatihan itu sendiri dapat tercapai.

7. Instruktur Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu komponen pendidikan dan pelatihan yang harus diperhatikan adalah instruktur pendidikan dan pelatihan, sebab merekalah yang mengajarkan materi dalam proses pembelajaran. Instruktur yang baik mampu menjadikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut berjalan efektif. Mengingat hal tersebut, maka perlu diadakan penyeleksian instruktur dengan cermat dan teliti demi keberhasilan kegiatan ini.

Menurut Panggabean (2002:45) menyatakan bahwa pelatih dan instruktur adalah seorang atau tim yang memberikan latihan dan pendidikan kepada karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan.

Menurut Siagian (2003:187) beberapa kriteria seleksi yang harus dimiliki oleh seorang instruktur pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Pengetahuan yang memadai tentang organisasi dimana para peserta pendidikan dan pelatihan bekerja, terutama menyangkut filsafat organisasi,

- tujuannya, tugas pokoknya, fungsinya, aktivitasnya, produk yang dihasilkan baik barang maupun jasa.
- b. Mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan.
 - c. Penguasaan materi yang menjadi tanggungjawabnya untuk diajarkan.
 - d. Menguasai teknik berkomunikasi secara efektif.
 - e. Telah memiliki pengalaman mengajar.
 - f. Sedapat mungkin pernah mengikuti pelatihan bagi pengajar, meskipun mungkin belum pernah mengikuti pendidikan keguruan.

Hal terpenting dari pemilihan instruktur yang berasal dari pejabat atau instruktur lalu lain adalah kemampuan yang dimiliki tersebut. Pejabat atau instruktur lain haruslah memiliki kemampuan menguasai dan menyampaikan materi pendidikan dan pelatihan, baik tentang organisasi, aktivitasnya maupun pengalaman yang nyata berkaitan dengan materi.

8. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu instansi, maka perlu diadakan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Evaluasi ini diperlukan sebagai penetapan kriteria keberhasilan untuk mengetahui apakah dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, perilaku para peserta telah bisa berubah sesuai dengan yang diharapkan oleh pelatih dan instansi yang bersangkutan.

Keberhasilan suatu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dapat diketahui apabila dalam diri para peserta pendidikan dan pelatihan terjadi proses transformasi, dimana proses ini dapat berlangsung dengan baik. Menurut Siagian (2003:202) terjadi paling sedikit dua hal yaitu: Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

C. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan salah satu faktor keberhasilan operasional perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk itu, diperlukan peranan penting dari karyawan yang mampu dan cakap dalam mengerjakan pekerjaannya dengan hasil yang sangat baik, cepat dan tepat. Hasibuan (2003:105) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu: kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Musanef (1993:49) mendefinisikan prestasi kerja sebagai kemampuan seseorang dalam usaha untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik ke arah tercapainya tujuan organisasi.

Jadi disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang yang terdiri dari kemampuan dan minat pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran suatu tingkat motivasi pekerja yang dihasilkan melalui serangkaian aktivitas dalam suatu proses kerja oleh seseorang atau sekelompok orang selama suatu periode waktu tertentu, sehingga hasil kerja tersebut sesuai dengan standar atau kriteria yang ditentukan.

2. Pengukuran Prestasi Kerja

Hasibuan (2003:97) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah "menilai ratio antara hasil kerja nyata dengan standar, baik dengan kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu dalam organisasi". Adapun Martoyo (1996: 84) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah "proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya".

Penilaian prestasi kerja sangatlah perlu dilaksanakan oleh perusahaan, hal ini dikarenakan penilaian prestasi kerja merupakan suatu hal yang umum dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan dari Departemen Personalia yang mengelola sumberdaya manusia yang terlibat didalamnya. Penilaian prestasi kerja hendaknya mempunyai standar yang menjadikan acuan dalam melaksanakan penilaian tersebut.

Menurut Manullang (1985:137) standar pengukuran prestasi kerja yang menjadi tolak ukur prestasi kerja, meliputi tiga hal yaitu:

- a. Kualitas (mutu yang harus diselesaikan)

- b. Kuantitas (jumlah yang dihasilkan)
- c. Waktu (sesuai dengan yang direncanakan)

Sedangkan menurut Flippo (1993:250), bahwa prestasi kerja yang baik meliputi:

- a. Kualitas kerja
Dalam hal ini kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian.
- b. Kuantitas kerja
Dalam hal ini kuantitas kerja dapat dilihat dari *out put* yang dihasilkan karyawan, dengan mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga berapa cepat ia menyelesaikan tugas ekstra atau mendesak.
- c. Ketangguhan
Dapat dilihat dari mengikuti perintah, kebiasaan, keselamatan, ketepatan waktu dan kehadiran.
- d. Sikap
Dapat dilihat dari sikap terhadap perubahan pekerjaan, teman sekerja atau kerjasama.

Berprestasi atau tidaknya seorang dapat diketahui melalui kemandirian, keefektifan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan, kredibilitas dan inisiatif serta rasa percaya diri. Menurut Hasibuan (2003:89-90) ada beberapa tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penempatan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinatic*) supaya dapat diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Adapun penilaian prestasi kerja yang akan dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kualitas hasil kerja

Tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan dapat dilihat melalui bagaimana prestasi kerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan kualitas yang baik. Menurut Syarif (1987:76) menyebutkan bahwa "Kualitas pekerjaan merupakan cara untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan yang dapat dilihat dari penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Untuk menilai kualitas pekerjaan dilihat dari kehalusan, keberhasilan dan ketelitian pekerjaan".

2. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, seperti jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang produksi dan kuantitas alat yang tepat.

2. Ketepatan waktu

Prestasi kerja karyawan akan tinggi apabila karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat. Menurut Dharma (1985:55) bahwa: "ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai atau tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan".

D. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Dengan Prestasi Kerja Karyawan

Setiap perusahaan apapun bentuknya senantiasa akan berusaha untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan suatu pengembangan karyawan agar pengetahuan, keterampilan, kecakapan dan kemampuan karyawan adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan, baik untuk karyawan lama maupun karyawan baru.

Salah satu tujuan pendidikan dan pelatihan adalah agar para peserta dapat berkembang, sukar bagi seseorang untuk dapat mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan sangat

diperlukan oleh perusahaan agar dapat terus mempertahankan kelangsungan hidupnya dan mencapai suatu kemajuan. Melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini diharapkan akan diperoleh karyawan-karyawan yang siap dan mampu dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab adanya perkiraan tugas-tugas di masa yang akan datang.

Menurut Manullang (1985:83) "Dengan pendidikan dan latihan, seseorang lebih mudah melaksanakan tugasnya. Adanya latihan dan pendidikan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian, lagi pula orang dapat mempergunakan pikirannya dengan kritis". Adapun menurut Mangkunegara (2003:45), salah satu tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal. Sebagaimana disebutkan oleh Siegel & lane (1987) yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2000: 64) menyebutkan bahwa "Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya terencana untuk membantu para karyawannya mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terkait dengan suatu pekerjaan, agar mereka dapat meningkatkan prestasi kerja". Dari pendapat tersebut menunjukkan adanya hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan prestasi kerja karyawan.

Pemberian Pendidikan dan pelatihan merupakan tanggungjawab pimpinan untuk itu seseorang pimpinan harus berusaha memberikan pendidikan dan pelatihan demi kebaikan perusahaan secara berkelanjutan (*kontinyu*). Setelah melaksanakan pendidikan dan pelatihan setidaknya perusahaan mengharapkan agar para karyawan yang diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan tersebut dapat meningkat prestasi kerjanya. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, baik berupa kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dari hasil pekerjaan tersebut.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Namun secara umum, prestasi kerja sangat ditentukan oleh kemampuan (*ability*) karyawan, motivasi, dan kondisi fisik lingkungan kerja. Sehingga salah satu alternatif yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan kemampuan (*ability*) karyawan, motivasi dan untuk memperbaiki sikap karyawan terhadap tugas adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Seperti yang disampaikan oleh Vroom dalam

model Vroomian (dalam As'ad, 2003:39), menyatakan bahwa *performance* kerja seseorang (P) merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara *motivation* (M) dan *Ability* (A), yang ditunjukkan dalam rumus sebagai berikut:

$$P = f(M \times A)$$

Berdasarkan rumus tersebut, dapat disimpulkan bahwa *performance* kerja tinggi apabila fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi kerja dan kemampuan kerja (*ability*) juga tinggi, Begitu juga sebaliknya, *performance* kerja rendah apabila fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi kerja dan kemampuan kerja (*ability*) juga rendah. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara prestasi kerja karyawan terhadap motivasi kerja dan kemampuan kerja. Jadi, prestasi kerja karyawan dapat meningkat apabila ada dukungan dari kedua faktor tersebut.

Dengan meningkatnya kemampuan (*ability*) karyawan, motivasi, dan sikap karyawan terhadap tugasnya maka akan dapat pula menunjang dalam peningkatan prestasi kerja karyawan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa melalui pendidikan dan pelatihan akan dapat dicapai peningkatan kemampuan (*ability*) karyawan, motivasi, dan sikap karyawan terhadap tugas, yang pada gilirannya dapat menunjang peningkatan prestasi kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan prestasi kerja karyawan.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan atau individu agar mempunyai prestasi tinggi, dapat disimpulkan dari pendapat T.V. Rao (1996: 198-201) antara lain:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan, mencakup pengetahuan, pengertian, ketelitiannya mengenai asas-asas, teknik-teknik, kebijaksanaan, prosedur dan perkembangan terakhir bertalian dengan fungsi-fungsinya dan bidang-bidang yang ada kaitannya. Kemampuan menerapkan pengetahuannya kepada situasi-situasi praktis.
2. Keterampilan merencanakan, kemampuan untuk dengan jelas memvisualisasikan semua segi pekerjaan, menduga kemungkinan-kemungkinan dan merencanakan secara sistematis seperangkat tindakan dan cara bertindak untuk mencapai sasaran.
3. Keterampilan mengorganisasi, kemampuan untuk mengarahkan, mengkoordinasi dan memadukan berbagai kesibukan atau sumber daya untuk

menyelesaikan tugas dengan pendelegasian tanggung jawab dan wewenang yang sesuai.

4. Kemampuan berhubungan antara pribadi dan kelompok, kemampuan untuk bekerja secara harmonis dengan atasan, rekan sebaya dan bawahan baik secara perorangan maupun dalam kelompok.

Menurut Mangkunegara (2003:96) ”faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologi kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja sehingga motivasi merupakan kondisi yang dapat menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Prestasi kerja individu ditentukan oleh seberapa besar bakat atau kemampuan yang ia miliki, setiap individu adalah unit. Setiap individu yang berbeda kemampuannya, wujud fisiknya, motivasinya dan lain-lain.