

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian kinerja

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Siagian (1999:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description*nya.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya.

Pengertian kinerja menurut Manullang (1998:132) adalah Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2001:32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Jadi dapat disimpulkan kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

Menurut Sinungan dalam Yuniarsih & Suwatno (2009:161) kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi.

Menurut Irawan (2011:11) bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat kongkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan yaitu tujuan organisasi, tujuan unit dan tujuan karyawan, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja unit dan kinerja perawat.

Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “ performance is defined as the record outcomes produced on a specified job function or activity during time period”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut kartini (2002) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing – masing karyawan.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Kinerja menurut Bernadin dalam Indrastuti (2011:106) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan tertentu akan kegiatan selama periode waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan ukuran bagaimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsinya dan menjalankan tanggungjawab sesuai dengan job description masing – masing karyawan. Dengan demikian kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh individu maupun kelompok pada umumnya penilaian kinerja menyangkut aspek kualitatif dan kuantitatif. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga rewiw kinerja, evaluasi kinerja, atau rating personalia.

2.1.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Menurut Keith Davis dalam mangkunegara (2006:13) faktor – faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) yang merumuskan bahwa :

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

1. Faktor Kemampuan (Ability).

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge x Skill). Artinya, pimpinan dan karyawan memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation)

motivasi diartikan suatu sifat (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan Menurut Handoko (1998:98) faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja adalah:

1. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang muda dan baru mulai mengikuti karir, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja diluar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

2. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

3. Umur

Umur seorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal ini tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karir seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas orang tersebut akan meningkat.

4. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama

yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Selain itu dengan penerapan sarana teknologi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut kurang.

5. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegiatan kegairahan kerja para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematic yang harus mendapat perhatian yang serius.

6. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Menurut Simamora (2001:95), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1. Faktor Individual
 - a. Kemampuan dan keahlian.
 - b. Latar belakang.
 - c. Demografi.
2. Faktor Psikologis
 - a. Persepsi
 - b. Attitude

- c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi
- a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. Job design

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan sumber standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kinerja individu adalah hasil:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Sedangkan menurut Indrastuti (2008:50), kriteria - kriteria yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian yang berfokus pada karakteristik pribadi seperti : loyalitas, keandalan, keterampilan, kemampuan dan kejujuran
2. Kriteria berdasarkan perilaku berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan, seperti ketelitian dalam bekerja, bekerja sama dengan rekan sekerja, disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dan kesungguhan dalam bekerja
3. Kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai, seperti bertanggung jawab akan pekerjaan, tepat waktu dalam bekerja, kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat

2.1.3. Mengukur Kinerja perawat

Menurut Bangun (2012:233) dalam mengukur kinerja perawat, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Yaitu:

1. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang sudah ditentukan oleh perusahaan.
3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus di selesaikan tepat waktu karena pada suatu bagian tertentu apabila tidak selesai tepat waktu maka menghambat pekerjaan pada bagian lain.

4. Kehadiran, suatu pekerjaan tertentu menuntut
5. Kemampuan Kerjasama.

Menurut Mathis dan Jacson dalam Ismail (2005:95) penilaian kinerja perawat juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator:

1. Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut mangkunegara (2001:67) dalam Ismail (2014) obyektifitas penilaian juga diperlukan agar penilaian menjadi adil, pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Secara teorikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi karyawan maupun bagi karyawan yang bersangkutan sendiri dalam rangka pelatihan kerjanya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja

perawat menurut Heidjrachman Ranupadojo dan Suad Husnan dalam ismail (2014:32), yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah sebagai berikut:

1. Ranging, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang kedalam berbagai faktor.
3. Grading, adalah suatu cara pengukuran kinerja perawat dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan defenisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. Skala gratis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerjasama dan sebagainya.
5. Checklists, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Menurut Edy Sukarno (2002:76), penilaian kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan beberapa indikator antara lain:

1. Indikator masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator dapat juga berupa dana, sumberdaya manusia, disiplin, informasi, kebijaksanaan/peraturan undang-undang dan sebagainya.

2. Indikator keluaran (output) adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan fisik dan atau non-fisik.
3. Indikator hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan fungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (benefits) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

Dalam penilaian ini metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perawat adalah sama dengan metode yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, namun berpedoman pada metode skala grafik. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Faktor-faktor yang digunakan seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, dan kerjasama.

2.1.4. Tujuan dan manfaat mengukur kinerja perawat

Menurut Natoatmodjo (2003:141) Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok.
2. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan lebih tepat guna.
3. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja perawat secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.

4. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kinerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Menurut Bangun (2012:232-233) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi, penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan.
3. Pemeliharaan sistem, tujuan pemeliharaan akan member beberapa manfaat antara 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 member manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang.

2.2. Pelatihan Kerja

2.2.1. Pengertian Pelatihan

Perkembangan suatu organisasi instansi tidak terlepas dari perkembangan sumberdaya manusia atau tenaga kerjanya yang menitik beratkan pada kualitas dan keterampilan instansi yang meningkatkan kinerja karyawan yang harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan program latihan.

Pelatihan itu sendiri dapat didefinisikan menurut beberapa ahli antara lain: menurut pendapat Gomes (2003:197) mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

Selain itu menurut Rae dalam Sofyandi (2008:113) pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dalam pekerjaannya. Efektifitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan.

Berdasarkan pendapat Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2001:44) dapat dikemukakan bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknik dalam tujuan terbatas.

Notoatmodjo.S (2009:16) menyatakan bahwa pelatihan adalah merupakan

upaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan keperibadian manusia.

Menurut Dessler, Gary (2006:280) Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang di butuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.

Veithzal Rivai (2004:226) menegaskan bahwa pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini, pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan. Pendapat Rivai inilah yang dijadikan inspirasi dalam penelitian ini.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah program yang diberikan pimpinan atau instansi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan pegawai sesuai dengan tujuan dan harapan instansi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa latihan itu sebagai pelajaran untuk seseorang yang melakukan kegiatan tidak akan berhasil dan tidak dapat mencapai tujuan yang diharapkan apabila tidak dibarengi dengan aktivitas latihan.

2.2.2. Tujuan Pelatihan

Bila suatu organisasi atau instansi menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawan, maka perlu lebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan instansi dan bila tidak dijelaskan maka apa yang akan dicapai tidak akan efektif dan tidak mencapai sasaran yang optimal. Oleh karena itu pelatihan tidak terlepas dari suatu perencanaan yang matang dan seksama karena menyangkut masalah

pengembangan karyawan dan mempunyai dampak terhadap proktivitas kinerja karyawan itu sendiri.

Dari penjelasan diatas dapat diuraikan bagaimana sebenarnya program pelatihan tersebut dilaksanakan. Adapun tujuan dari pelatihan atau pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

Menurut pendapat beberapa ahli tentang tujuan dari pelatihan itu sendiri antara lain: menurut Sikula (2000) tujuan dari pelatihan secara umum adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan Produktivitas

Pelatihan dapat meningkatkan kinerja pada posisi jabatannya yang sekarang. Kalau level *of performance* naik atau meningkat maka berakibat peningkatan produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi instansi.

b. Meningkatkan Mutu Kerja

Ini berarti peningkatan baik kuantitas maupun kualitas karyawan yang mempunyai pengetahuan, jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam operasionalnya.

c. Meningkatkan Ketetapan Dalam *Human Resources Planning*

Trainning yang baik dapat mempersiapkan karyawan untuk keperluan dimasa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam instansi sendiri.

Sedangkan tujuan pelatihan lainnya menurut Mangkunegara (2001:45)

a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology.

b. Meningkatkan produktivitas kerja.

- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sifat moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan.
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Dari pengertian diatas jelas bahwa pelatihan bagi karyawan merupakan suatu kegiatan yang menekankan pada keahlian khusus yang berupa keterampilan dalam melakukan pekerjaan sehingga menjadikan pelatihan sarana mendapatkan ilmu pengetahuan sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan.

2.2.3. Manfaat Pelatihan

Manfaat program pelaksanaan pelatihan sudah tentu berguna bagi karyawan disamping itu juga kepada instansi itu sendiri. Ada tujuh manfaat penyelenggaraan program pelatihan menurut Siagian (2000:183)

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi instansi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas dan kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang ditetapkan serta lancarnya koordinasi sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara bawahan dan atasan karena adanya pendegelasan wewenang, interaksi yang baik, saling menghargai

serta kesempatan bagi karyawan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.

- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat oleh karyawan yang bertanggung jawab.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi instansi dengan komitmen kinerja yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen penerapan gaya manajerial dan partisipatif.
- f. Memperlancar komunikasi yang efektif dalam suatu kebijaksanaan instansi dan operasionalnya.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat penyelenggaraan pelatihan karyawan sebagai investasi organisasi instansi bukan hanya wajar akan tetapi mutlak dilakukan.

2.2.4. Prinsip-Prinsip Pelatihan Karyawan

Sebelum melaksanakan pelatihan, maka terlebih dahulu perlu diketahui prinsip-prinsip pelatihan tersebut sehingga arah dan sasaran pelaksanaan pelatihan menjadi lebih jelas dan lebih mudah.

Werther dan Davis (1996:290) mengemukakan 5 prinsip pelatihan sebagai berikut:

- a. *Participation*, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta maka akan lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.

- b. *Repetition*, artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan ulangan-ulangan ini peserta-peserta akan lebih cepat untuk memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.
- c. *Relevance*, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
- d. *Transference*, artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
- e. *Feedback*, artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan adanya umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut. Dengan adanya umpan balik ini maka peserta akan dapat memperoleh informasi tentang hasil yang dicapai dan hal ini akan mengingatkan motivasi mereka dalam bekerja serta dapat mengetahui hasil kerja mereka.

2.2.5. Metode Pelatihan

Sesungguhnya langkah dalam program pelatihan adalah menetapkan terlebih dahulu apa yang harus dicapai dengan pelatihan tersebut. Tujuan pelatihan sesungguhnya merupakan landasan dari pokok-pokok lainnya, sebab berdasarkan tujuan itulah ditetapkan metode pelatihan yang mana akan di anut. Menurut Andrew E. Sikula dalam mangkunegara (2001:52) metode pelatihan yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain:

a. *On the job training*

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dan format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan training baru memperhatikannya. Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Fungsi dari metode *on the job training* antara lain supervisor harus terlatih dan memadai. Manfaat dari metode *on the job training* adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

b. *Vestibule* atau Balai

Suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu job. Metode *vestibule* merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode *vestibule* biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur. Misalnya pelatihan pekerjaan pengetikan, klerk, operator mesin.

c. Metode demonstrasi dan contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi

melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah untuk manajer mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan apa yang ia kerjakan. Metode demonstrasi merupakan metode training yang sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta bagaimana mengerjakan suatu tugas yang akan dikerjakan.

d. Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.

e. *Apprenticeship*

Metode training apprenticeship adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada on the job training dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara mengerjakannya. Metode *apprenticeship* tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan mereka langsung dapat mengerjakan pekerjaannya.

f. Metode ruang kelas

Metode ruang kelas merupakan metode training yang dilakukan didalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah di pelajari dalam ruangan kelas daripada on the job. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi

kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed instruktur*).

Menurut Werther dan davis dalam sofyandi (2008:120) metode yang paling efektif juga tergantung pada sejauh mana suatu metode memenuhi faktor-faktor berikut:

- a. Efektivitas biaya
- b. Isi program yang diinginkan
- c. Kelayakan fasilitas
- d. Preferensi dan kemampuan para peserta program
- e. Preferensi dan kemampuan pelatih
- f. Prinsip-prinsip belajar

2.2.6. Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004:233) digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hirarki maupun dalam instansi sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya

bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.

3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun eksternal (perubahan teknologi, perubahan orientasi instansi) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan diatas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas dan hubungan pribadi lebih efektif. Goldstein dan Bukton (1982) mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yaitu:

- a. Analisis organisasi

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita.

- b. Analisis job dan tugas

Analisis job dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job training. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

c. Analisis pegawai

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada jobnya. Kebutuhan training pegawai dapat di analisis secara individu maupun kelompok.

1. Kebutuhan individu dari pelatihan

Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu control, kualitas dan tes keterampilan pegawai.

2. Kebutuhan kelompok dari pelatihan

Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.

2.2.7. Perencanaan Pelaksanaan Pelatihan

Perencanaan pelaksanaan pelatihan menurut mangkunegara (2001:64) mencakup penentuan waktu pelatihan, penunjukan pelatih/instruktur, penetapan peserta, penyusunan anggaran, penentuan tempat, dan penunjukan panitia pelaksana pelatihan.

a. Penentuan waktu pelatihan

Waktu pelatihan dilaksanakan selama 1 minggu.

b. Penunjukan pelatih/instruktur

Penunjukan pelatih/instruktur didasarkan pada hasil rapat panitia pelaksana dengan mendapatkan persetujuan dari pihak pimpinan instansi.

c. Penetapan peserta pelatihan

Penetapan peserta pelatihan didasarkan atas surat tugas yang diberikan oleh pimpinan instansi.

d. Penyusunan anggaran biaya pelatihan

Anggaran biaya pelatihan di ambil dari anggaran biaya pendidikan dan pengembangan karyawan instansi dari masing-masing unit kerja.

e. Penentuan tempat pelatihan

Tempat pelatihan direncanakan di aula instansi, tetapi jika memungkinkan dan mendapat persetujuan dapat dilaksanakan diluar instansi, misalnya di hotel.

f. Penunjukan panitia pelaksana pelatihan

Penunjukan personil panitia pelaksana pelatihan diharapkan berdasarkan SK (surat keputusan) Direktur/pemimpin instansi.

Mangkunegara (2001:44) mengemukakan bahwa terdapat komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan diklat, yaitu:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2.2.8. Desain Program Pelatihan (Diklat)

Desain program pelatihan merupakan rancangan program pelatihan yang mencakup jenis pelatihan, tujuan pelatihan yang akan dicapai, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih dan waktu (banyaknya sesi) yang diperlukan. Menurut Mangkunegara (2001:62).

1. Jenis pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan. Untuk periode saat ini perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja dan etika kerja bagi tenaga manajerial tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkret dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan keterampilan kerja peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal.
2. Meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan sebagai karyawan instansi.

3. Materi pelatihan

Materi pelatihan terdiri dari:

- a. Pengelolaan (manajemen) kantor
- b. Tata naskah korespondensi
- c. Psikologi kerja
- d. Komunikasi kerja
- e. Disiplin dan etika kerja

- f. Kepemimpinan kerja
 - g. Pelaporan kerja
4. Peserta pelatihan adalah karyawan instansi yang memenuhi kualifikasi persyaratan. Karyawan tetap yang menduduki jabatan KTU, kepala bagian, kepala subbagian atau karyawan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan instansi.
5. Kualifikasi pelatih/instruktur
- Pelatih atau instruktur yang akan member materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan sebagai berikut:
- 1. Mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan
 - 2. Instruktur luar yang professional dalam bidang yang ada hubungan dengan materi pelatihan
 - 3. Pelatih atau instruktur yang mampu membangkitkan motivasi dan penggunaan metode partisipatif
6. Waktu pelatihan
- Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi (atau setara dengan 52,5 jam).

2.2.9. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Mondy (2008: 212) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

a. Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program

pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik,

b. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional pelatihan dan pengembangan hanya memberikan keahlian teknis.

c. Kemajuan Teknologi

Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan dan pengembangan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

d. Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan dan pengembangan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

e. Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang dinukil dari ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara instansi-instansi melaksanakan pelatihan.

f. Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia Lainnya

Pelaksanaan yang sukses dari fungsi-fungsi manajemen yang lain juga mempengaruhi pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, jika upaya-upaya rekrutmen dan seleksi hanya menarik para karyawan berkualifikasi sedang, instansi akan membutuhkan program-program pelatihan dan pengembangan yang ekstensif. Paket kompensasi instansi juga bias mempengaruhi upaya-upaya pelatihan dan pengembangan. Organisasi-organisasi dengan sistem pembayaran yang kompetitif atau program-program kesehatan dan keselamatan yang progresif akan lebih mudah menarik karyawan yang mampu berprestasi tinggi, dan mempertahankan para karyawan yang hanya memerlukan sedikit pelatihan.

2.2.10. Indikator Pelatihan Kerja

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2007), diantaranya:

a. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

b. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh instansi dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

c. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2.3. Penelitian Terdahulu

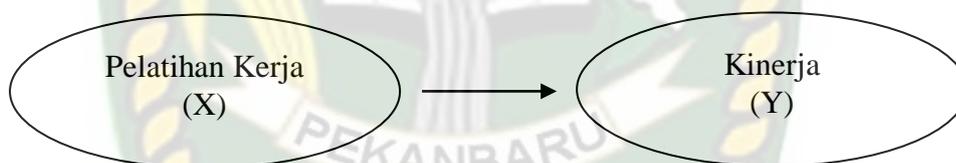
No	Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Abdul Majid (2017)	Pengaruh Pelatihan Dan Supervisi Kepala Ruang Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Diruang Rawat Inap Bedah Rumah Sakit TK. II Pelamonia Makassar	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Tk. II Pelamonia Makassar. Pelatihan yang meliputi: materi pelatihan, metode pelatihan, prinsip pembelajaran, ketetapan dan kesesuaian fasilitas, dan kemampuan peserta dapat meningkatkan kinerja perawat di Rumah Sakit Tk. II Pelamonia Makassar, pelatihan perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja
2.	Juliati (2014)	Hubungan pelatihan terhadap kinerja perawat pelaksana di Rumah sakit pertamedika pangkalan brandan	Hasil analisis yakni ada hubungan antara pelatihan terhadap kinerja perawat pelaksana. Diharapkan kepada tenaga kesehatan agar senantiasa dapat terus-menerus mengembangkan potensi yang dimilikinya, baik keterampilan maupun kemampuan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

3.	Febrita Duminggu (2015)	Hubungan Antara Pendidikan Dan Pelatihan Serta Penghargaan Dengan Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Pancaran Kasih Gmim Kota Manado	Hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan antara Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja perawat yaitu p value 0,003 ($p < 0,05$) dan tidak ada hubungan antara Penghargaan dengan Kinerja perawat yaitu p value 0.529 ($p > 0.05$).
----	-------------------------	--	--

2.4. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.5. Hipotesis

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dirumuskan dan beberapa kajian teoritis yang telah dikemukakan berikut ini diajukan hipotesis yaitu: diduga pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit Umum Daerah Indrasari Rengat Kabupaten Indragiri Hulu.