

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (2014:4), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Bangun (2012:6) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja, untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang melaksanakan aktivitas tersebut adalah manajer sumber daya manusia, yang memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi.

Adapun menurut Garry Dessler (2011:5), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya harus mencerminkan kehendak manajemen senior, namun juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan hal itu dapat merusak kinerja, angka laba, dan bahkan kelangsungan hidup perusahaan. Simamora (2014:37) mengkategorikan empat tujuan

manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1. Tujuan Kemasyarakatan/Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk mencari, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan suatu perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai (2009) mengemukakan bahwa fungsi manajerial dalam Sumber Daya Manusia meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), pengendalian (*controlling*), sedangkan fungsi operasional meliputi pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Sebagai ilmu terapan dalam ilmu manajemen, maka Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi-fungsi manajerial sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

2.2. Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Garry Dessler (2011:280) mendefinisikan pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya

Menurut Bangun (2012:202), pelatihan (*training*) adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Simamora (2014:273) mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dan menurut Pasal 1 ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi

kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2010:211-212), mendefinisikan pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.

Pelatihan merupakan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan karyawan dalam sebuah perusahaan. Seorang manajer yang tidak peduli terhadap kegiatan pelatihan akan menerima resiko yang dapat membahayakan kegiatan operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat bahwa perkembangan teknologi yang semakin melejit dewasa ini dapat mengakibatkan terjadinya perubahan yang semakin dahsyat pada berbagai aspek yang dialami suatu perusahaan.

Persaingan di pasar domestik maupun ditingkat internasional menuntut suatu perusahaan harus memiliki daya saing lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya. Keadaan ini mengharuskan seorang manajer akan memperbaiki kinerja para karyawannya melalui pemberian pelatihan kerja. Disamping meningkatkan keterampilan kerja, pemberian pelatihan dapat membantu karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Secara umum, pelatihan akan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Manfaat lain dari pelatihan karyawan, dengan semakin terampilnya karyawan akan mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya. Dengan demikian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas.

2.2.2 Tujuan pelatihan

Pasal 9 undang-undang ketenagakerjaan tahun 2003 menyebutkan bahwa pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan

kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Tujuan – tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam tujuh bidang, antara lain :

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan
4. Membantu memecahkan masalah operasional
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Mengorientasi karyawan terhadap organisasi
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Menurut Garry Dessler (2009) tujuan pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut :

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

2.2.3 Manfaat Pelatihan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang dapat diambil dari program pelatihan menurut Simamora (2014:278), antara lain :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan
3. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
4. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
5. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

Manfaat diatas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional.

2.2.4 Metode-Metode Pelatihan

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja yang dikemukakan oleh Bangun (2012:210), antara lain metode *on the job training* dan *off the job training*.

1. Metode *On The Job Training*

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan dan pelatihan posisi.

a. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.

b. Penugasan Yang Direncanakan

Menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.

c. Pembimbingan

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

d. Pelatihan Posisi

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

2. Metode *Off The Job Training*

Dalam metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

a. *Business Games*

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

b. *Vestibule School*

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya

tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.

c. *Case Study*

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

2.2.5 Evaluasi Pelatihan

Simamora (2014:330) mengatakan bahwa pengukuran efektivitas pelatihan dapat diukur melalui empat tingkat penilaian atas pelatihan, antara lain, reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil pelatihan.

1. Reaksi

Pada tingkat ini, penilaian atas pelatihan dilakukan untuk melihat reaksi peserta latihan, apakah para peserta menyukai program, pelatih, dan fasilitas pelatihannya, apakah mereka menganggap bahwa pelatihan tersebut berfaedah bagi mereka. Tipe penilaian reaksi penting karena menyediakan estimasi awal tentang efektivitas program pelatihan.

2. Pembelajaran

Ukuran pembelajaran menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep, informasi, dan keahlian yang coba ditanamkan selama proses pelatihan. Pengetahuan dan keahlian yang diperoleh atau sikap yang berubah akibat program pelatihan haruslah dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis atau observasi.

3. Perilaku

Evaluasi perilaku dari program pelatihan memeriksa apakah para partisipan mengidikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan mereka. Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan lebih sulit dari pada mengukur reaksi atau pembelajaran karena faktor selain program pelatihan dapat pula mempengaruhi peningkatan kinerja (misalnya, pengalaman kerja yang lebih panjang, kejadian ekonomik, di luar, dan perubahan supervise atau insentif kinerja). Penilaian perubahan perilaku

pada pekerjaan sebagai hasil pelatihan sering terjadi melalui evaluasi penyelia atas kinerja bawahannya. Analisis pelatihan kinerja sebelum dan sesudah pelatihan dapat menunjukkan kepada penilai karyawan mana yang memerlukan pelatihan dan pelatihan ulang, tipe pelatihan apa yang mereka butuhkan, dan apakah program pelatihan yang diselesaikan itu sukses.

4. Hasil Pelatihan

Hasil yang paling sulit untuk dihubungkan dengan pelatihan dan pengembangan adalah peningkatan efektivitas organisasional. Ada beberapa penjelasan alternatif atas hasil baru. Karena kesulitan dalam mengidentifikasi penyebab hasil baru ini, banyak anggota organisasi membenarkan pelatihan dengan menganggap bahwa pelatihan dan pengembangan mempunyai dampak terhadap efektivitas organisasional. Yang lainnya mencoba melaksanakan eksperimen pengendalian untuk menunjukkan dampaknya. Dan yang lainnya lagi mencoba menilai biaya manfaat pelatihan. Data yang dikumpulkan untuk mengevaluasi program pelatihan dapat meliputi penghematan biaya, keuntungan actual dan prediksian, lonjakan penjualan, penurunan kecelakaan kerja, perbaikan moral kerja karyawan, penurunan tingkat putaran karyawan, dan ketidakhadiran, serta kenaikan produksi.

2.3. Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan pemberian kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Menurut Sedarmayanti (2011:239) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Hasibuan (2012:118) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Gary Dessler (2007:44) kompensasi adalah sebagai berikut : *“Compensation of employees is any form of payment or reward given to employees and arising from their employment”*, yang artinya kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Thomas H. Stone mengemukakan dalam buku Suswanto dan Donni Juni Priansa (2011:220) kompensasi adalah *“Compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer”*, yang artinya kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi bisa berbentuk uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan pada karyawan.

2.3.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Hasibuan (2012:121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi :

- a. **Ikatan Kerja Sama**
Kompensasi adalah salah satu syarat terjalannya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. **Kepuasan Kerja**
Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. **Pengadaan Efektif**
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. **Motivasi**
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. **Stabilitas Karyawan**
Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- f. **Disiplin**
Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. **Pengaruh Serikat Buruh**
Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. **Pengaruh Pemerintah**
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.3.3 Jenis – Jenis Kompensasi

Menurut Gary Dessler (dikutip oleh Lies Indriyani, 2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komis
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non financial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor bergengsi.

Sofyandi (2008) mengemukakan, kompensasi pada umumnya bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya : gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya : tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Bangun (2012:231) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Menurut Fahmi (2013:127), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi

tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Definisi yang hampir sama dikemukakan oleh Simamora (2014:339) bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan, kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi pekerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karenanya perusahaan dapat mengetahui perkembangan perusahaannya melalui cara melihat hasil penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja dikenal dengan "*performance rating atau performance appraisal*". Menurut Bangun (2012:231) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Gary Dessler (2011:322), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil

pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Menurut Fahmi (2013:137) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisariss perusahaan.

2.4.3 Mengukur Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Menurut Bangun (2012:233), suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

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

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

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

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama

antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

2.4.4 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara berkala, ini sebagaimana dikatakan oleh Griffin dalam Fahmi (2013:138) bahwa, “kinerja karyawan seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan. Salah satu alasan adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan. Alasan kedua bersifat administrative untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, dan pelatihan. Alasan yang lain adalah untuk menyediakan timbal balik bagi karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karir di masa mendatang”.

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan melakukan observasi. Ini sebagaimana dikatakan oleh Wirawan dalam Fahmi (2013:138) bahwa, “Dalam rangka mengobservasi, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerjanya atau dalam instrument khusus untuk mencatat hasil observasi.”

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang dimiliki tingkat dan analisa yang representative. Menurut Griffin dalam Fahmi (2013:139) bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

1. Metode Objektif (*objective methods*), menyangkut sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau

mengandung bias karena bisa seseorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

2. Metode pertimbangan (*judgement methods*), adalah metode penilaian berdasarkan nilai ranking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian ranking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki ranking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seseorang ditempatkan dalam kelompok dengan ranking buruk maka otomatis rankingnya juga tidak bagus.

2.5. Review Penelitian Terdahulu

Adapun hasil dari penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yanuar Yogatama (2013)	Analisis Pengaruh Program Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.	• Hasil uji hipotesis yang dilakukan pada struktur model-1 diketahui bahwa secara simultan variabel program pelatihan, kepuasan kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Kantor Cabang Utama (Tangerang)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil uji hipotesis yang dilakukan pada struktur model-2 diketahui bahwa secara simultan variabel program pelatihan dan kepuasan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2.	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013)	Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan CV.Haragon Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. • Kompensasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. • Pelatihan (X1) dan kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya.
3.	Lia Fauziah (2013)	Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Nadira Prima Semarang.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BRI Syariah Cabang Cirebon. • Pelatihan kerja (X2) berpengaruh positif dan

			<p>signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BRI Syariah Cabang Cirebon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BRI Syariah Cabang Cirebon • Motivasi (X1), Pelatihan kerja (X2) dan Kompensasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank BRI Syariah Cabang Cirebon.
4.	Khotama Whisnu Brata (2014)	Hubungan Kompensasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan Bagian Operasi di PT Obsidian Muara Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan kompensasi (X1) dengan kinerja karyawan (Y) sangat kuat dan bersifat positif atau searah • Hubungan pelatihan (X2) dengan kinerja karyawan (Y) lemah dan bersifat positif atau searah • Hubungan lingkungan kerja (X3) dengan kinerja karyawan (Y) sangat lemah dan bersifat positif atau searah • Hubungan antara

			kompensasi (X1), pelatihan (X2) dan lingkungan kerja (X3) dengan kinerja karyawan (Y) sangat kuat dan bersifat positif atau searah
5.	Anggi Novita Nauli (2014)	Hubungan antara Pemberian Kompensasi, Kepemimpinan dan pelatihan dengan Kinerja Karyawan pada PT Surya Perkasa	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan pemberian kompensasi (X1) dengan kinerja karyawan (Y) lemah dan bersifat positif atau searah • Hubungan kepemimpinan (X2) dengan kinerja karyawan (Y) sedang dan bersifat positif atau searah • Hubungan pelatihan (X3) dengan kinerja karyawan (Y) lemah dan bersifat positif atau searah • Hubungan antara pemberian kompensasi (X1), kepemimpinan (X2) dan pelatihan (X3) dengan kinerja karyawan (Y) kuat dan bersifat positif atau searah

Sumber : Jurnal nasional 2013 dan Jurnal Manajemen 2014 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia

2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara dari penelitian yang sedang diuji kebenarannya secara empiris atau peneliti membuat dugaan

sementara atas jawaban pertanyaan penelitiannya. Empiris adalah menggunakan fakta atau fenomena sebagai sumber kebenaran untuk menyusun pengetahuan (Sugiyono, 2009:93).

Hipotesis dalam penelitian ini, antara lain :

- H_{a1} : Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di divisi Hydraulic Reman PT Komatsu Indonesia.
- H_{a2} : Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di divisi Hydraulic Reman PT Komatsu Indonesia.
- H_{a3} : Ada pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di divisi Hydraulic Reman PT Komatsu Indonesia.