BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ektrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan, c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaanya tersebut.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron (1998:159) seperti dikutip oleh Wibowo (2008:222) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2005:221), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005:210).

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

2. Faktor-Faktor Kinerja

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan. Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja. Ada beberapa hal untuk membangun mentalitas profesional menurut Jansen H. Sinamo (2007:289), salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seorang professional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu.

Menurut Sedarmayanti (2003:149) seperti yang dikutip oleh Gatot Subrata (2009:38), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Peningkatan Kinerja

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Hasibun (2003:126). Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga), dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.

Seperti telah dikutip di atas bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: a. Kompetensi individu, meliputi: Kemampuan dan keterampilan: kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dan motivasi dan etos kerja: bekerja sebagai tantangan dan memberi kepuasan, b. Dukungan organisasi, meliputi: Pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja, c. Dukungan manajemen, meliputi: Mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi kerja, Mendorong pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan, Membuka kesempatan yang luas bagi pekerja untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meningkatkan kemampuan, Membantu pekerja dalam kesulitan melaksanakan tugas, Membangun motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja, yaitu: menciptakan variasi penugasan, membuka tantangan baru, memberikan penghargaan dan insentif, membangun komunikasi dua arah (Simanjuntak, 2005:10-16).

4. Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (1997:72), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional *(functional utility)*, keabsahan *(validity)*, empiris *(empirical base)*, sensitivitas *(sensitivity)*, pengembangan sistematis *(systematic development)*, dan kelayakan hukum *(legal appropriateness)*.

Menurut Gomes (2001:135), "Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya." Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang akan dating. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua asperk dari pelaksanaan pekerjaan.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatakan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh Mondy, Noe dan Pemeaux (1999:347) berikut ini : a) *Quantity of work : consider the volume of work achieved is productivity at an acceptable level.* Kuantitas pekerjaan: mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi, b) *Quality of work : consider accurancy, precision, reatness and completeness in handling assigned duties.* Mutu pekerjaan : mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas, c) *Depandability : consider degree to which employee can be relied on to meet work commitments.* Kemandirian : mempertimbangkan derajat kemampuan karyawan yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, d) *Initiative : consider self-reliance, resourcefulness, and willingness to accept responsibility.* Inisiatif : mempertimangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menerima tanggung jawab. e) *Adaptability : consider ability to respond to changing requerements and conditions.* Kemampuan beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi, f) *Cooperation : consider ability to work for and with other. Are assigments, including overtime, willingly accepted.* Kerjasama : mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang yang lain. Apakah *assigments,* mencangkup lembur sepenuh hati.

Bernardine & Russell (1998:243) mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yang dapat dinilai yang hampir sama dengan pernyataan dari Mondy, Noe dan Pemeaux , yaitu : *a) Quality : the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended perpose.* Kualitas tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan, *b) Quantity : the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.* Kuantitas : Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan, *c) timelines : the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities* Ketepatan waktu : tingkat dimana kegiatan diselesaikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, *d) cost effectiveness: the degree to which the use of organization's resources (e.g human monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.* Efektivitas biaya : tingkat dimana penggunaan sumber-sumber orang (antara lain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang, *e) need for supervision : the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.* Membutuhkan pengawasan adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervesi dari pengawas untuk menghasillkan hasil kerja yang baik, *f) interpersonal impact : the degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill and comparativeness among coworkers and subordinates.* Pengaruh interpersonal: tingkat dimana pegawai menunjukan perasaan self esteem, goodwill dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Suranto (2005:56-57) menyebutkan standar kinerja seseorang dalam perusahaan dapat dilihat dari 3 indikator, yaitu : a)Tugas fungsional, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, b) Tugas perilaku, seberapa baik seseorang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan komunikasi dan interaksi dengan orang lain dalam perusahaan: bagaimana dia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia memberdayakan orang lain dan bagaimana ia mampu bekerjasama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan perusahaan, c) Tugas etika ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta pengaturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu perusahaan.

5. Manfaat dan Tujuan penilaian kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja: a) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan, b) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan, d) Pembinaan Karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. (Ruky, 2004:22)

Keuntungan dari diadakannya penilaian kinerja ini tergantung dari sisi mana kita memandangnya, apakah itu dari sisi yang dinilai yakni karyawannya, sisi penilai yaitu jajaran manajer yang melakukan penilaian, atau dari sisi organisasi. Dilihat dari sisi karyawannya : a) karyawan bisa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendapatkan *feedback* dari kinerja mereka di masa lalu dengan akurat, b) dapat memberikan gambaran standart penilaian yang mereka harapkan, c) mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan dari dirinya sendiri, d) Dapat membuat perencanaan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dan meminimalisir kelemahan yang mereka miliki.

Dilihat dari sisi penilai : a) Adanya kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi trend penilaian kinerja karyawan, b) Dapat lebih memahami karyawannya, c) Dapat mengembangkan kinerja bawahannya, d) Mengidentifikasi peluang untuk merotasi atau merubah tugas karyawannya.

Dilihat dari sisi organisasi : a) Meningkatkan komunikasi, b) Dapat memberikan motivasi pada karyawannya, c) Hubungan yang lebih harmonis, d) Dan dari semua itu, tujuan dari diadakannya penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi (Anderson, 1993:18).

Penilaian kinerja dalam industri jasa atau *service* dapat dilakukan oleh pihak ekternal yaitu dengan melibatkan konsumen sebagai pihak penilai kinerja. Perspektif pelanggan jasa, lebih dilihat sebagai pengalaman berupa transaksi inti dan pengalaman personal, yang porposinya berbeda-beda antar output jasa dan service encounters (interaksi jasa, disebut pula moment of truth), serta berkontribusi secara berbeda terhadap pengalaman masing-masing individu pelanggan. (Tjiptono dan Chandra, 2005 : 9)

Uraian tersebut diatas dapat diartikan bahwa kinerja karyawan perusahaan jasa pelayanan memegang peranan sangat penting untuk

gilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan efek positif atau negatif pada perusahaan. Oleh sebab itu penilaian kinerja karyawan pada perusahaan jasa akan sangat baik dilakukan oleh konsumen berdasarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan tersebut.

Karena itu penilaian kinerja oleh pihak eksternal (pelanggan) harus dibarengi dengan memahami kualitas berdasarkan persepsi pelanggan, ekspektasi pelanggan, kepuasan pelanggan, sikap pelanggan, dan consumer delight. Dalam konteks pengukuran kualitas jasa, terdapat dua rerangka defisional utama: a) *performances-based framework* (menetapkan perceived performance, tanpa refernsi atau pembanding apapun, sebagai perceived quality. b) *Standart-based framework* (konseptualisasi perceived quality relatif atau komparatif, artinya kinerja dibandingkan dengan norma atau standar tertentu). (Tjiptono dan Chandra, 2005:109)

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak penilai, bedasarkan atas kualitas pekerjaan yang berbeda-beda, seperti : kuantitas dan kualitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaanya, kemampuan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan. (Anderson, 1993:53).

Adapun menurut Parasuraman yang dikutip dari (Tjiptono dan Chandra, 2005:149) mengatakan bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu : Realibilitas/ Kehandalan, yaitu : a) Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan jasa yang di janjikan dengan segera, akurat , tepat waktu dan memuaskan / dapat dipercaya serta dapat menyimpan catatan dan dokumen tanpa kesalahan, b) Daya tanggap,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yaitu : Kesediaan perusahaan atau kemauan para pegawai untuk membantu dan merespon pelanggan dengan segera memberikan pelayanan jasa secara tepat dan tanggap serta ada kepastian waktu untuk penyampaian jasa , c) Jaminan, yaitu: Karyawan perusahaan dapat menumbuhkan rasa percaya para pelanggan, dan membuat pelanggan merasa aman pada saat melakukan transaksi dengan memberikan pelayanan yang sopan serta mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dengan baik dan memuaskan, d) Empati, yaitu : Perhatian khusus yang diberikan perusahaan kepada setiap pelanggan untuk melakukan hubungan, komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan pelanggan, e) Bukti fisik, yaitu : Meliputi tampilan fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, karyawan dan peralatan komunikasi harus menarik, lengkap, bersih dan selalu terpelihara dengan baik.

6. Pengertian kinerja karyawan

Menurut Mathis (2001:78) Kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain temasuk kuantitasa out put, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Adapun menurut Dharma (2002:1), "kinerja adalah suatu yang di kerjakan, produk atau jasa yang di hasilkan atau di berikan seseorang atau kelompok."

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

As'ad (1991:34) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesukesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernardin dan Russel (1993:150) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak perusahaan untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja.

lib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.i

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari beberapa pendapat diatas diketahui bahwa kinerja karyawan mempunyai unsur kemampuan, kecakapan, kedisiplinan, dan ketelitian sehingga dapat memberikan hasil kerja yang baik.

7. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Adapun menurut Dharma (2002:50) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu : a) Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang diberikan kepadanya. Makin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran yang dapat dikerjakan untuk kegiatan ke arah tujuan, b) Pelatihan. Suatu kegiatan yang di lakukan oleh perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan mengunakan teknik serta metode tertentu untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaan, c) Tingkat motivasi kerja. Motivasi kerja adalah dayaenergy yang membara, mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku, d) Kemampuan, kepribadian dan minat. Yang sesuai dengan minat, kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara , e) Pendidikan. Suatu proses, teknik dan metode belajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan setandar yang telah ditetapkan sebelumnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan komunikasi efektif peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan, melalui pengaturan atas faktor pembentukan motivasi kerja dan kemampuan kerja. Pembentukan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pemberian insentif, promosi dan aktualisasi diri sedangkan upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan dan pendidikan.

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Organisasi modern saat ini menghadapi tantangan untuk selalu memberikan yang terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak hal yang mempengaruhi keberhasilan aktivitas untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satunya ialah kemampuan yang dimiliki oleh individu karyawan organisasi tersebut. Ketika memasuki suatu organisasi, setiap individu memiliki kemampuan yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya. Namun hal ini tidak cukup untuk menjadikannya suatu kompetitif bagi organisasi untuk bersaing dengan kemajuan lingkungan organisasi. Oleh karena itu salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan para karyawannya, yaitu dengan melaksanakan sebuah pelatihan. Pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi pihak karyawan pun mendapatkan keuntungan yang sama. Pelatihan bisa membantu karyawan dalam pekerjaannya masa sekarang dan pekerjaan mereka di masa yang akan datang, selain dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertambahnya pengetahuan dan keterampilan mereka, pelatihan juga dapat memperbaiki kinerja dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi tempat mereka bekerja. (Simanjuntak, 2005:10)

Sehingga dapat dirumuskan, bahwa pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja, dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja, yang dilakukan oleh tenaga kerja profesional kepelatihan dalam satuan waktu, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. (Hamalik, 2000:10)

Hal tersebut juga dikatakan oleh Ivancevich, (2001:383) dimana pelatihan sangat penting untuk karyawan baru ataupun untuk karyawan lama. Pelatihan adalah usaha yang dilakukan dalam waktu yang singkat untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. Menurut Ivancevich ada beberapa hal spesifik yang sangat penting untuk diketahui dalam sebuah pelatihan: a) "*Training is the systematic process of altering the behavior of employees in a direction that will achieve organization goals. Training is related to present job skills and abilities*". Pelatihan adalah sebuah proses yang sistematik untuk merubah perilaku karyawan dengan tujuan untuk memperoleh target organisasi. Pelatihan ini berhubungan dengan pekerjaan karyawan pada saat ini dan masa yang akan datang. Oleh sebab itu pelatihan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan yang sangat berguna bagi karyawan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pekerjaannya hingga pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja, b) "*A formal training program is an effort by the employer to provide opportunities for the employee to acquire job-related skills, attitudes and knowledge*". Program pelatihan formal adalah sebuah upaya dari pihak manajemen untuk membuka kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh kemampuan seperti kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dan profesional dengan konsumen, kemampuan mengatasi keluhan konsumen dan lain-lain, selain dapat mengembangkan kemampuan karyawan pelatihan juga dapat memperbaiki sikap dari karyawan tersebut, sehingga karyawan dapat mengetahui bagaimana cara berpenampilan yang baik dan bagaimana bersikap mengahadapi tamu yang marah, atau bagaimana bersikap pada saat bekerja dibawah tekanan dan hal yang lain yang dapat diterima karyawan pada pelatihan adalah pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya saat ini, c) "*Learning is the act by which the individual acquires skill, knowledge, and abilities that resullt in a relatively permanent change in his or her behavior*". Pembelajaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan dimana hasilnya akan membantu perubahan pada perilaku individu itu sendiri, d) "*Any behavior that has been learned is a skill. Therefore, improvement of skill is what training will accomplish. Motor skills, cognitive skill, and interpersonal skill are targets of training programs*". Setiap perilaku yang telah dipelajari merupakan sebuah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keahlian. Peningkatan keahlian merupakan hal yang akan dicapai dari sebuah pelatihan. *Motor skills, cognitive skill , and interpersonal skill* merupakan target dari diadakannya pelatihan.

Pelatihan merupakan media untuk membangun sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan dalam pekerjaan. Upaya pelatihan memungkinkan karyawan untuk memperluas kewajiban dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan. Untuk itu pelaksanaan pelatihan di arahkan pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, serta perubahan sikap. Melalui proses belajar yang diterapkan pada program pelatihan, diharapkan adanya perubahan pada karyawan yaitu dari kurang tahu menjadi tahu, dan kurang terampil menjadi terampil, serta dari perilaku negative menjadi positif.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:5) adalah : pelatihan yaitu suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

2. Tujuan Pelatihan

Sebelum program pelatihan dilaksanakan, terlebih dahulu harus diketahui dulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui program pelatihan dapat bermanfaat pada perusahaan, karyawan, maupun konsumen.

Seperti yang dikatakan oleh Heidjrachman (2002:74) Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

efktivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan, dimana perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Pada dasarnya tujuan diadakannya pelatihan, khususnya dalam dunia jasa atau *service* adalah untuk melatih semua karyawan untuk memperlakukan pelanggan perusahaan dengan ramah dan sopan. Ungkapan "pelanggan selalu benar"begitu ditekankan oleh banyak sekali perusaan jasa. Selain itu Dessler menambahkan bahwa sesungguhnya tujuan pelatihan adalah lebih luas dewasa ini daripada masa lalu. Ekspansi peran pelatihan mencerminkan kenyataan bahwa "permainan persaingan ekonomi mempunyai aturan baru". Tidak cukup hanya sekadar menjadi efisien, tetapi menuntut perusahaan untuk cepat dan tanggap pada pemenuhan kebutuhan konsumen selain itu juga melatih karyawan untuk dapat menganalisis dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya. (Dessler, 1997 : 264, 284)

Adapun Handoko (2000:103) menambahkan ada dua tujuan utama program pelatihan karyawan: a) Latihan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan, b) Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Wesley (2002:3), tujuan pelatihan adalah: a) Untuk meningkatkan kesadaran diri karyawan, Salah satu tujuan program pelatihan karayawan adalah agar karyawan dapat lebih memehami peranan dan tanggung jawab pekerjaannya terhadap perusahaan, a) Untuk meningkatkan keahlian karyawan pada bidang yang telah dikuasainya dan mengembangkan kemampuan karyawan pada bidang yang lain, c) Untuk meningkatkan motivasi karyawan agar dapat melakukan tugasnya dengan baik, karena walaupun telah mempunyai skill dan knowledge kebanyakan karyawan tidak mempunyai motivasi yang tinggi untuk memperlihatkan kemampuannya, jadi dalam pelatihan perlu adanya program yang bertujuan untuk memotifasi karyawan untuk menerapkan kemampuan yang di perolehnya dalam kegiatan pelatihan.

Dilihat dari beberapa definisi mengenai pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan itu bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sehingga pada akhirnya dapat membantu karyawan untuk bisa bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga mereka dapat memperlihatkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya.

Selain itu secara khusus, pelatihan bertujuan untuk: a) Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja yang meilki keterampilan produktif dalam rangka pelaksanaan program organisasi di lapangan, b) Mendidik, melatih serta membina unsur-unsur ketenagakerjaan yang memilki kemapuan dan hasrat belajar terus untuk meningkatkan dirinya sebagai tenaga kerja yang tanggung, mandiri,profesional, beretos kerja yang tinggi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan produktif, c) Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja sesuai dengan bakat, minat, nilai dan pengalamannya masing-masing (individual), d) Mendidik dan melatih tenaga kerja yang memiliki derajat relevansi yang tinggi dengan kebutuhan pembangunan. (Hamalik, 2000:12-16)

Setelah mengetahui tujuan dari pelatihan, maka menurut Siberman (1990:28) harus disusun mengenai sasaran pembelajaran dari pelatihan tersebut, ada tiga tipe pembelajaran yang utama yaitu : a) *Affective learning, involves the formations of attitudes, feelings and preference.* (Pembelajaran afektif, memasukan formasi yang terdiri dari perilaku, perasaan dan bahan-bahan pilihan). *Affective learning* dilakukan apabila ada *lack of knowledge*, dimana pelatihan berdasarkan atas ketidaktahuan karyawan pada situasi kerja tertentu, b) *Behavioral learning, includes the development of competence in the actual performance of procedures, operations, methods and techniques.* (Pembelajaran *behavioral*, termasuk didalamnya adalah pengembangan kompetensi kinerja dari prosedur yang aktual, pengoperasian, metoda dan teknik). *Behavioral learning* dilakukan apabila adanya *lack of skill*, dimana pelatihan ini berdasarkan atas ketidakmampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, c) *Cognitive learning, includes the aquisition of information and concepts related to course content.* (pembelajaran kognitif, termasuk didalamnya adalah penggabungan informasi dan konsep yang berkaitan dengna isi dari pelatihan). *Cognitive learning* dilakukan apabila adanya *lack of desire,*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dimana pelatihan ini berdasarkan atas adanya ketidakmauan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Tipe pembelajaran yang disebutkan diatas, tidak akan maksimal hasilnya apabila tidak di bantu dengan pelatih yang mengetahui situasi kerja yang sebenarnya, oleh sebab itu pelatihan seharusnya dilakukan oleh orang-orang yang profesional di bidangnya.

3. Program Pelatihan

Program pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru sering tidak mengetahui secara pasti apa peranan dan tanggung jawab mereka. Maka program orientasi dan pelatihan perlu diberikan kepada mereka agar mengetahui program kerja perusahaan dan mengetahui peranan dan tanggung jawabnya. Sedangkan karyawan lama perlu diberikan pelatihan dan pengembangan untuk lebih memahirkan bidang kerjanya dan mempersiapkan tanggung jawab mereka di masa mendatang.

Menurut Sondang Siagian (2002:161-163), ada tujuh langkah utama dalam program pelatihan yang efektif yaitu: a) Analisis kebutuhan dan sasaran pelatihan. Pelatihan yang direncanakan untuk diselenggarakan karena ada kebutuhan nyata untuk itu dan harus jelas sasaran yang ingin dicapai, b) Seleksi peserta pelatihan. Para peserta pelatihan merupakan masukan yang paling penting karena mereka itulah yang menjadi sasaran pelatihan. Seleksi pelatihan akan menentukan berbagai hal seperti materi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelatihan dan teknik serta metode belajar-mengajar, c) Penentuan materi pelatihan yang diharapkan memutakhirkan pengetahuan dan keterampilan karyawan serta meningkatkan kemampuan kerjanya, d) Seleksi instruktur. Keberhasilan suatu program pelatihan sangat tergantung pada mutu dan kualifikasi pada instruktur yang terlibat, e) Efektivitas pelatihan akan meningkat apabila berbagai prinsip pelatihan dipahami dan diterapkan dengan tepat, f) Metode dan teknik belajar-mengajar. g) Evaluasi. Untuk mengetahui efektif tidaknya suatu program pelatihan, evaluasi perlu dilakukan. Maksudnya ialah untuk mengetahui reaksi para peserta, keterampilan baru apa yang diperoleh mereka, perbaikan apa yang dapat dilakukan mereka, dan perubahan apa yang terjadi baik dalam diri peserta bersangkutan maupun dalam diri para manajer yang menggunakan tenaga kerja yang baru selesai mengikuti pelatihan tersebut.

Menurut Moekijat (1991:23), program pelatihan bertujuan memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan dating. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan menutupi "*gap*" antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan, selain itu juga meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja. Untuk itu program pelatihan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

harus mempunyai kegiatan terarah dan mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatannya. Hasil yang dicapai harus dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan.

Kegiatan pelatihan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Sedangkan bagi karyawan sebagai peningkatan karir di masa mendatang.

4. Metode Pelatihan

Notoatmojo (1998:28), menjelaskan bahwa" pelaksanaan pelatihan berpeluang besar untuk sukses dan dapat mencapai tujuan pelatihan apabila pelaksanaan program latihan yang berhasil atau sukses tergantung juga pada metoda yang akan diterapkan. Metode pelatihan yang sering dilakukan oleh pihak manajemen antara lain :

a) On The Job Training ,

"Metode ini merupakan metode yang paling sering dipergunakan oleh pihak manajemen karena dianggap paling efektif" (Husnan dan Heidrjachman, 2002:83). *On the job training* membuat para peserta pelatihan mempelajari tugas dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan sesungguhnya mereka bekerja implementasi metode ini dapat berupa :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Kursus Formal

Untuk program ini dirancang menggunakan ceramah karena dianggap secara efisien dan serempak menyalurkan sejumlah informasi kepada kelompok besar orang-orang. (Husnan dan Heidjrachman, 2002:84). Proses komunikasi yang ada cenderung bersifat searah kecuali terdapat peserta latihan yang lebih aktif bertanya, meminta penjelasan dari pemecahan yang dihadapinya.

b. Simulasi,

Hasibun (2003:78), mengemukakan, "simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya." Pendekatan simulasi ini merupakan situasi kerja/kejadian tiruan yang diatur semirip mungkin dengan situasi kerja sebenarnya.

c. Studi kasus,

Hasibun (2003:88), berpendapat bahwa "melalui metode kasus ini diharapkan peserta dapat meningkatkan kecakapan dan keterampilan mengambil keputusan serta menyadari bahwa keputusan yang akan di ambil nantinya akan membawa dampak kepada perusahaan, baik itu positif ataupun negatif". Simamora (2004:322), "studi kasus (case studies) adalah penyajian tertulis dan naratif dari serangkaian fakta masalah yang analisis dan dipecahkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh peserta latihan." Kasus dipakai untuk merangsang semua jenis topik diskusi. Sebagaimana halnya simulasi, kasus dapat sederhana ataupun rumit. Studi kasus memberdayakan peserta untuk mengaplikasikan keahlian analisis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dari situasi nyata

d. Role Playing (Bermain peran),

Hariandja (2002:88), "role playing adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus." Ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain misalnya, pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehinnga para peserta dapat berinteraksi dengan baik dengan orang lain, e) Self Study, Metode pelatihan ini dilakukan karena kendala biografis atau biaya yang tinggi. Hariandja (2002:188), mengemukakan : "pendekatan ini meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bacaan, video, dan kaset." Pendekatan ini memeinta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik melalui bacaan, video, dan kaset.

e. Latihan Instruksi Kerja,

Latihan intruksi kerja *I Job Intruction Training* dikembangkan untuk memberikan bimbingan, latihan keterampilan oleh seseorang (biasanyamanajer/supervisor) bertindak sebagai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja." (Hariandja, 2002:186).

f. Magang,

Dessler (1997:271) mengatakan bahwa" magang merupakan suatu proses terstruktur yang dengannya individu-individu menjadi karyawan terlatih melalui kombinasi instruksi dikelas dan pelatihan ditempat kerja. Peserta pelatihan dalam metode ini dapat dijadikan sebagai asisten dari karyawan lama atau pelatihan. Mangkunegara (2003:148) magang merupakan pembelajaran bagi para karyawan yang sudah lebih berpengalaman atau karyawan lainnya meskipun hal itu mungkin dilengkapi dengan pelatihan di luar kelas pekerjaan. Bantuan dan tugas belajar selama pelatihan adalah serupa dengan magang karena mereka menggunakan tingkat partisipasi tinggi dengan peserta pelatihan dan memiliki kemampuan pindahan yang tinggi terhadap pekerjaan.

g. Rotasi kerja,

Haariandja (2002:186) " rotasi kerja merupakan suatu program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi." Handoko (2000:112) "Rotasi kerja disebut juga dengan rotasi jabatan yaitu memberikan kepada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajenal."

h. Coaching,

Hariandja (2002:186) "Pelatihan coaching adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana." Misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, memecahkan masalah dan sejenisnya. Demi keberhasilan metode ini, diharapkan karyawan sebagai peserta pelatihan dapat lebih bersikap partisipatif. Handoko (2000:112) mengemukakan "dalam coaching penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor mahasiswa."

Menurut Ivancevich (2001:383), ada beberapa metoda pelatihan yang dapat digunakan oleh sebuah perusahaan untuk dijadikan metoda pelatihan di perusahaannya, yaitu :

a) Metoda *On the Job training,*

Dimana metoda ini menurut Ivanchecih merupakan metoda yang paling sering di gunakan untuk program pelatihan. Pada metoda ini karyawan di tempatkan di situasi yang sebenarnya dan mereka diperlihatkan bagaimana trik dan pekerjaan yang di berikan langsung oleh karyawan yang lebih berpengalaman atau oleh supervisornya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Walau progam ini sederhana tetapi program ini memiliki resiko yang cukup besar, sebab karyawan yang sedang mengadakan pelatihan akan langsung dihadapkan situasi kerja sebenarnya dan berhadapan langsung dengan konsumen sehingga dapat mengakibatkan ketidakpuasan konsumen.

b) *Case Method,*

Pada metode ini, para instruktur melemparkan sebuah kasus yang harus dianalisa dan di diskusikan oleh karyawan, diharapkan pelatihan dengan metode ini dapat mengasah kemampuan karyawan untuk dapat menganalisa suatu masalah dan dapat memberikan solusi pada masalah tersebut.

c) *Role playing,*

Pada metode ini instruktur akan berpura-pura memberikan sebuah masalah dalam situasi kerja yang nyata, dan memberikan gambaran dan contoh bagaimana karyawan harus bersikap dalam menghadapi maslah tersebut. Dimana nantinya para peserta pelatihan akan diminta untuk mencoba mempraktekkan apa yang telah di contohkan oleh instrukturnya, dimana ada karyawan yang bertingkah sebagai konsumen dan karyawan lain melakukan pelayanan.

d) *In-Basket Technique,*

Metoda lain yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dalam pengambilan keputusan adalah *in basket*

lib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

*technique.*Dimana peserta diberikan materi (biasanya berbentuk memo atau deskripsi sesuatu untuk dilakukan) dimana sudah termasuk hal-hal spesifik dari mulai alamat surat elektronik yang spesifik dan daftar telepon. Dimana pada intinya pelatihan ini menuntut pesertanya untuk membuat keputusan yang realistis dan masih berkaitan dengna pekerjaan yang tengah dilakukannya.

e) *Management Games,*

Pada initinya *management games* menggambarkan mengenai karakteristik operasi dari sebuah perusahaan, industri atau firma. Deskripsi ini mengambil sistem dari persamaan setelah dibuat sebuah keputusan yang telah dimanipulasi. Pelatihan ini menekankan bagaimana mengembangkan kemampuan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan.

f) *Behavior Modeling,*

Adalah sebuah pendekatan *behavior* (perilaku) untuk meningkatkan kemampuan interpersonal, yang mana pelatihan metoda ini biasa juga disebut dengan *interction management or imitating models*. Kunci dari pelatihan ini adalah bagaimana para peserta belajar melalui observasi atau imajinasi. Model tersebut mewakili sebuah proses yang menitikberatkan pada observasi. Dalam pelatihan ini ada empat tahapan proses : a) *Modeling of effective behavior,* b) *Role playing, c) Social reinforcement – trainess and trainers paraise effective role playing,d) Transfer of training to the job.*

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.

g) *Outdoor-Oriented Programs,*

Kasus, permainan, *modeling* dan *role playing* masih populer, tetapi hal yang berkembang lebih populer dari pelatihan pengembangan *outdoor* atau kehidupan nyata, adalah program *action oriented.* Kepemimpinan, kerjasama tim, dan pengambilan resiko adalah hal yang utama dalam pelatihan ini. *Outdoor-Oriented Programs* merupakan suatu program pelatihan yang dilaksanakan dialam terbuka yang didasarkan pada prinsip "*experimental learning*" (belajar melalui pengalaman langsung) yang disajikan dalam bentuk permainan, simulasi, diskusi dan petualangan sebagai penyampaian materi.

h) Ceramah Kelas dan Presentasi Video,

Ceramah dan teknik lain dalam off the job training tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

i) Simulasi,

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek – aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa games atau permainan.

j) Rotasi,

Untuk pelatihan silang (cross-train) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja. Di samping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (crossing training) turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampingan atau terjadi pengunduran diri. Metoda pelatihan yang telah dipaparkan diatas akan lebih baik apabila pada setiap pelatihan memiliki tahapan-tahapan pelatihan yang jelas. Diawali dengan menganalisa kebutuhan pelatihan bagi karyawannya hingga bagaimana mengevaluasi pelatihan tersebut, sehingga apa yang menjadi tujuan dari pelatihan ini dapat dilihat hasilnya.

5. Langkah Pelatihan

Berdasarkan *Instructional System Design* yang dikutip dari http://www.nwlink.com/donclarck /hrd.html ada lima langkah yang dilakukan dalam menetukan sebuah pelatihan, yaitu : Langkah analisis, langkah rancangan instruksional (*design*), Langkah Keabsahan (*development)*, Langkah Implementasi (*implementation*), dan terakhir

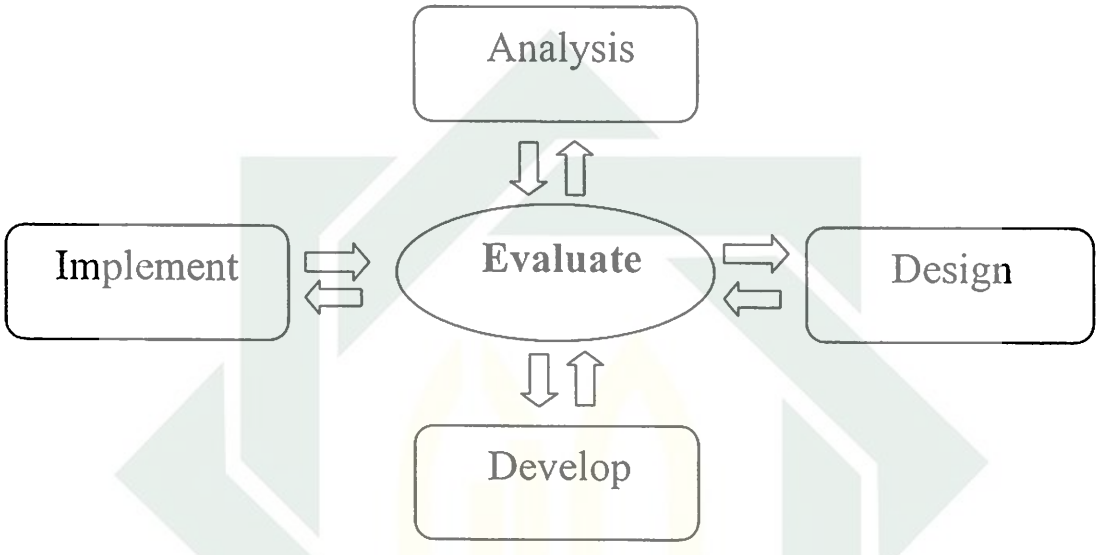
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah Langkah Evaluasi dan tindak lanjut. Dapat dilihat dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.1

ISD Model Flowchart



Sumber : http://www.nwlink.com/~donclark/hrd.html

Pada model diatas diperlihatkan pentingnya tahapan evaluasi dan *feedback* melalui keseluruhan program pelatihan ini. Berikut ini penjelasan yang lebih lengkap mengenai langkah-langkah pelatihan dari model ISD ini :

a) Langkah Analisis, Pada tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan, untuk menganalisis keterampilan dan kebutuhan akan pelatihan prospektif, dana untuk mengembangkan pengetahuan spesifik yang dapat di ukur dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sasaran kinerja. Tahapan dalam langkah analisis adalah sebagai berikut : a. Identifikasikan keterampilan-keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas, b. Analisislah audiens untuk memastikan bahwa program akan cocok dengan tingkat pendidikan khusus mereka, pengalaman dan keterampilan mereka, juga sikap dan motivasi pribadi mereka, c. Gunakan riset untuk mengembangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diukur.

Ditambahkan oleh Ivancevich (2001:388), ada empat cara untuk mengukur kebutuhan pelatihan bagi karyawan, yaitu : *Observe Employees,* (melakukan obeservasi pada karyawan), *Listen to Employees* (mendengarkan karyawan), *Ask the supervisors about employees' needs*, (menanyakan pada supervisor pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawannya), *Examine the problems employees have,* (memeriksa permasalahan yang sedang dihadapi oleh para karyawan).

Selain dari observasi kepada karyawan, observasi juga harus dilakukan kepada konsumen, apa yang menjadi harapan konsumen pada saat mereka mendapatkan pelayanan sehingga pihak manajemen mengatahui dengan baik hal apa saja yang perlu di kembangkan dan di berikan pelatihan agar dapat memberikan kepuasan bagi konsumen.

Pada dasarnya Langkah analisis ini dibuat untuk memberikan batasan dari sebuah program pelatihan. Pada dasarnya untuk mengetahui siapa yang akan diberi pelatihan, materi apa yang harus diberikan pada saat pelatihan, kapan pelatihan tersebut akan diadakan dan dimana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelatihan itu akan diselenggarakan. Langkah analisis ini merupakan langkah dasar (*foundation*) untuk langkah – langkah pelatihan selanjutnya.

Langkah berikutnya setelah tahapan analisis adalah langkah rancangan instruksional atau *design*;

b) Langkah Rancangan Instruksional (*Design*), Langkah kedua ini memastikan pengembangan secara sistematis dari program pelatihan. Fase kedua ini dijalankan berdasarkan dari fase analisa produk dan *blueprint* dari program pelatihan untuk pengembangan di masa yang akan datang. *Blueprint* ini memuat lima kunci *uotputs yaitu: a) Entry Behavior,* menguraikaan apa yang harus diketahui oleh para peserta pelatihan sebelum mereka mengikuti pelatihan tersebut. Untuk melihat pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh para peserta, seperti penambahan latihan untuk pengetahuannya, atau keahliannya dan perilakunya, b) *Learning Objectives,* menggambarkan tugas apa saja yang dapat dilakukan oleh para peserta pelatihan setelah mereka mengikuti program pelatihan, c) *Learning Test,* menjelaskan bagaimana untuk menunjukan proses pembelajaran dalam pelatihan. Pada tahapan ini diuraikan mengenai susunan aktivitas secara spesifik agar dapat ditunjukan dengan maksud untuk memenuhi bahan pelatihan, d) *Performance test, tells how well the tasks must be met.* Pada tahap ini menjelaskan bagaimana pembuatan program pelatihan yang sesuai dengan hasil tes pengujian. Tes pengujian ini dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu : *Written test* (Tes tertulis), *Multiple choice* (Pilihan ganda), *True and false* (Benar atau salah), *Open Ended Questions,*

gilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Performance test (pada tes ini para calon peserta pelatihan memperlihatkan keahlian yang pernah mereka dapatkan sebelumnya), *Attitude Surveys* (survey perilaku), *Sequenced* (pada tahap ini adalah untuk merancang pelatihan dari yang mudah hingga ke tahap yang sulit, dengan tujuan agar para peserta pelatihan dapat menerapkannya dalam pekerjaan mereka).

Dapat disimpulkan bahwa *training design* ini merupakan proses dari perencanaan kurikulum dan senantiasa mengarah kepada tercapainya tujuan pelatihan. Tahapan ini juga menentukan hasil-hasil pelatihan yang hendak dicapai dengan terlebih dahulu harus mengidentifikasikan elemen-elemen dasar. (Mangkunegara, 2006:115).

Langkah selanjutnya setelah pihak manejemen mengetahui mengenai pelatihan apa saja yang diperlukan oleh karyawannya, maka pihak manajemen mulai mempersiapkan tipe pelatihan seperti apa yang cocok dengan kebutuhan karyawannya tersebut termasuk dalam pemilihan media dan yang lainnya, berikut penjelasannya.

c) Langkah Pengembangan (*Development*), Langkah ketiga ini merupakan perluasan dari tujuan pembelajaran yang sudah dibahas pada tahap kedua. Tahap pengembangan ini membahas mengenai hal apa saja atau *outlining* aktivitas yang akan membantu karyawan sebagai penerima pelatihan, untuk menggapai tujuan pelatihan yang diberikan. Langkah pengembangan ini dimulai dengan menspesifikasikan aktivitas pelatihan mana yang terbaik untuk proses pelatihan ini. Pada tahap ini akan dipilih

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.i

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.i

strategi pelatihan dan media pendukung dalam pelatihan yang akan membantu memudahkan penerima pelatihan. Berikut langkah-langkah yang dilakukan pada tahapan ketiga ini : a) *List Activities that will help the students learn the task* . (membuat daftar aktivitas yang akan membantu pelajar dalam memahami materinya), b) *Select the delivery method such as tapes, handouts, etc.* (memilih metode penyampaian yang sesuai seperti mempergunakan tape atau hand out dan lain-lain), c) *Reviewing existing materials so that you do not reinvent the wheel* (melihat kembali materi yang sudah ada, sehingga nanti tidak usah membuat materi lainnya), d) *Develop the instructional courseware* (mengembangkan alat pelatihan instruksional), e) *Synthesize the courseware into a viable training program, d) Validate the instruction to ensure it accomplishes all goals and objectives* (Membuat validitas dari instruksi untuk memastikan semua tujuan telah tercapai dengan baik). Setelah membuat perencanaan dan mengembangkan rencana pelatihan yang telah disusun, maka langkah selanjutnya adalah langkah implementasi.

d) Langkah Implementasi (*Implementation*), Pada langkah keempat ini, adalah tahap mengimplementasikan semua bahan yang telah dipersiapkan pada langkah sebelumnya, yaitu : a) *Management Plan,* rencana manajemen pelatihan di implementasikan dengan memastikan kesiapan bahan pelatihan, seting ruangan untuk pelatihan dan karyawannya, b) *Conduct Training* (memimpin pelatihan) biasanya dilakukan oleh *trainer* (melatih agar para peserta pelatihan dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.

mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya), *c) instructor* (instruktur, memberikan pengetahuan atau informasi kepada peserta pelatihan dengan cara yang sistematis), *d) coach* (pelatih, pada umumnya lebih memperhatikan mengenai metoda pelatihan dibandingan dengan konsep pelatihan), e) *and facilitator* (fasilitator).

c) Langkah Evaluasi dan tindak lanjut (*Evaluation*), Pada langkah terakhir dalam ISD model ini dilihat kembali dan mengevaluasi masing-masing tahapan, memastikan apakah pelatihan ini sudah sesuai dengan seharusnya. Menunjukan evaluasi eksternal, misalnya apakah bahan yang telah diberikan pada saat pelatihan dapat di gunakan oleh karyawan pada saat mereka bekerja dan di lihat apakah pelatihan tersebut berpengaruh pada kinerja karyawan dan memperbaiki sistem pelatihan apabila masih dirasakan ada sistem yang belum sesuai.

Menurut Mangkunegara (2006:161) untuk mengetahui keberhasilan pelatihan kerja yang telah diselenggarakan, maka perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap peserta pelatihan kerja. Evaluasi pelatihan kerja tersebut harus berdasarkan kriteria sukses dan desain pengembangan.

6. Manfaat Pelatihan

Manulang dalam bukunya *Manajemen Personalia* (2006:69) memberikan deskripsi bahwa diadakannya pelatihan adalah : a) Peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien, b) Supaya

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.i

lib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.i

pengawasan yang dilakukan oleh atasan dapat lebih sedikit, c) Untuk mengembangkan kemampuan peserta pelatihan.

Proctor dan Thorton dalam Manulang (2006:68) mengatakan tentang faedah atau manfaat yang didapat dari pelatihan yang diberikan kepada pegawai atau karyawan, yaitu : Menaikan rasa puas pegawai, Mengurangi keluhan-keluhan pegawai, Mengurangi kecelakaan kerja, Memperbaiki komunikasi, Meningkatkan pengetahuan karyawan, Menimbulkan kerja sama yang baik.

7. Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan pelatihan adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan. Veithzal Rivai (2005:233) menggolongkan kebutuhan menjadi : a) Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu, b) Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis, c) Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.i

ib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.

persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

Untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang efektif perlu dilakukan dengan identifikasi kebutuhan pelatihan dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan.

C. Hubungan Intensitas Pelatihan Dengan Kinerja

Pelatihan adalah salah satu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas pegawai. Pelatihan dilakukan untuk mengurangi jarak yang terjadi dari keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Dengan adanya program pelatihan tenaga kerja diharapkan akan memberikan kontribusi pada kinerja, karena dengan adanya pogram pelatihan kerja kemungkinan membuat kesalahan pengawas dalam bekerja akan lebih kecil atau berkurang, sehingga pada kinerja yang tinggi akan memberikan manfaat bagi karyawan maupun perusahaan.

Michael et al dalam Mangkuprawira dan Hubies (2007:73) terdapat tujuh maksud dari diadakannya pelatihan, yaitu : memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan, menyelesaikan permasalahan, orientasi pegawai

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.i

ib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.

baru, penyiapan promosi dan keberhasilan manajerial serta memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

Berdasarkan pendapat Michael et al tersebut dapat diduga bahwa terdapat hubungan antara pelatihan yang dilaksanakan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian jelaslah bahwa peranan dari pelatihan tenaga kerja sangatlah besar artinya bagi kinerja suatu organisasi atau suatu perusahaan dengan kata lain besar kecilnya produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, baik berupa jasa maupun barang, juga ditentukan oleh berhasil tidaknya usaha pelatihan karyawan atau pelaksana perusahaan itu sendiri.

Oleh karena itu dalam penelitian ini akan diuji sejauh mana hubungan antara intensi pelatihan sedang yang diberikan dengan kinerja pegawai Rumah Sakit Mitra Keluarga Waru Sidoarjo.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Noornissa Sarah Ginanjar (2009) dengan judul Hubungan Pelatihan dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan *Front Office* di Novotel Nusa Dua Bali. Dalam penelitian ini peneliti melihat adanya hubungan antara variabel X1 dengan Y, dan X2 dengan Y. Berdasarkan hasil analisis rank spearman dperoleh hasil, nilai hubungan sebesar 0.516 antara variabel X1 dengan ariabel Y, dengan tingkat signifikansi sebesar 0.003, dan hasil analisis antara X2 dengan Y diperoleh hasil, nilai hubungan sebesar 0.575 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.001, oleh karena hasil keduanya lebih kecil dari nilai α yang ditetapkan yaitu 0.05, maka hasil

b.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini menunjukkan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X1 dengan Y dan X2 dengan Y. Diperoleh kesimpulan adanya pengaruh secara signifikan antara pelatihan dan lingkungan kerja dengan kinerja.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama meneliti tentang pelatihan dan kinerja. Perbedaanya adalah dalam penelitian terdahulu pembahasan yang dilakukan tentang pelatihan dan lingkungan kerja, untuk penelitian sekarang pembahasan yang dilakukan tentang intensitas pelatihan sedang. Perbedaan lainnya antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang dimana metode, tempat penelitian, dan subyek penelitian berbeda.

Ekawati (2004) dengan tema Pengaruh Pelatihan Kerja (training) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Maintenance PT. Sorini Corporation Tbk di Desa Ngerong Kab. Pasuruan. Aspek atau faktor-faktor yang diteliti mengenai metode-metode yang dipakai meliputi metode *On The Job* dan *Off The Job*. Kemudian faktor-faktor lainnya adalah mengenai kemampuan pelatih dan sasaran pelatihan. Hasil penelitian menghasilkan dalam uji analisis regresi diketahui bahwa faktor yang berpengaruh adalah sasaran pelatihan, yaitu dengan nilai probabilitas 0,031 (< 0,05). Hal ini berarti bahwa apabila sasaran dalam pelatihan tercapai, maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Sedangkan dari hasil analisis *Compare Means* diketahui bahwa terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara produktivitas kerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan. Ini terbukti dari nilai rata-rata produktivitas sebelum pelatihan sebesar 327,67 dan

lib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.i

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sesudah pelatihan sebesar 373,37. Kemudian dari hasil korelasi diperoreh angka sebesar 0 ,296 dengan nilai probabilitas 0,000 yang berarti bahwa korelasi antara keduanya adalah kuat (0,796 > 0,5) dan signifikan (0,000 < 0,05).

Penelitian yang dilakukan oleh Hari (2005), dengan judul penelitian " Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Bidang Pelayanan Publik Di Lingkungan Pemeritahan Kabupaten Madiun". Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bidang Pelayanan Publik Di Lingkungan Pemeritahan Kabupaten Madiun. Dari hasil analisis uji T secara parcial di ketahui variable pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh signifikan, sedangkan variable berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah pelatihan.

E. Kerangka Teoritik

Suatu perusahaan merupakan akar perekonomian suatu negara sudah sepantasnya memiliki kemampuan untuk mengelola sumber-sumber daya secara terencana terutama sumber daya manusia sebagai tenaga pelaksana operasional perusahaan, maka perlu ditingkatkan kualitasnya dengan melakukan program pengembangan SDM melalui pelaksanaan pelatihan supaya dapat mempertahankan keuntungan yang diperoleh, tetapi juga dapat mempertahankan eksistensinya dalam dunia usaha.

ilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Simanjuntak (2005:10) mengemukakan bahwa pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi pihak karyawan pun mendapatkan keuntungan yang sama. Pelatihan bisa membantu karyawan dalam pekerjaannya masa sekarang dan pekerjaan mereka di masa yang akan datang, selain dengan bertambahnya pengetahuan dan keterampilan mereka, pelatihan juga dapat memperbaiki kinerja dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi tempat mereka bekerja.

Oleh Karena itu setiap karyawan yang bekerja mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pimpinan maupun instansinya, seperti halnya kebutuhan terhadap pelatihan kerja untuk pengembangan sumber daya manusia. Karena dengan pemenuhan kebutuhan tersebut dapat memacu kinerja mereka, dan dengan pelaksanaan program pelatihan yang sesuai kebutuhan mereka, maka hasil kerja para karyawan dapat meningkat sehingga tujuan perusahaan cepat tercapai. Dengan tercapainya tujuan perusahaan dan terpenuhinya kebutuhan karyawan melalui pelatihan, tentu saja peningkatan kinerja akan tercapai yang mana secara langsung berdampak pada produktifitas perusahaan.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ektrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

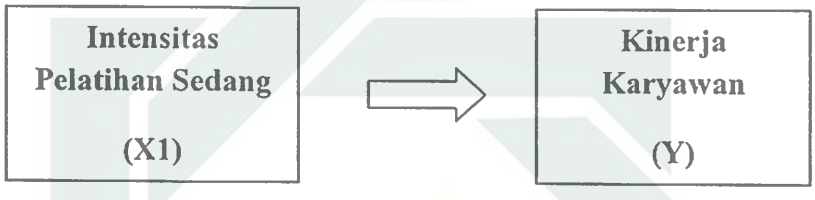
ib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac

horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Keterkaitan antara intensitas pelatihan sedang dan kinerja lebih jelas lagi dapat dijelaskan dalam bagan berikut.

Gambar 2.2

Bagan Hubungan Antara Intensitas Pelatihan Sedang dan kinerja karyawan



F. Hipotesis

Berdasarkan teori dan fenomena yang ada maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu sebagai berikut :

Ho: Tidak ada hubungan antara intensitas pelatihan sedang dengan kinerja karyawan.

Ha: Ada hubungan antara intensitas pelatihan sedang dengan kinerja karyawan.

gilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id