

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil penelitian terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Syinta Febrianty (2011) dengan judul: “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pramuniaga PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang)”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *eksplanatory* serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Penelitian tersebut digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen pelatihan, variabel terikat Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan sebagai variabel intervening (antara). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan pramuniaga kantor PT Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang yang telah mengikuti pelatihan. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 43 karyawan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* (populasi dianggap homogen). Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis jalur (*analysis path*) yang digunakan untuk mengetahui unsur-unsur variabel pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang dengan cara tabulasi skor hasil penelitian untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh penerapan pelatihan, Kemampuan Kerja dan seberapa tinggi kinerja yang dicapai karyawan pada tingkat signifikansi $<0,050$ dan data diolah menggunakan komputer program SPSS 13 *for windows*. Berdasarkan hasil

penelitian diketahui bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap Kemampuan Kerja sebesar 0,304 (30,4%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,050) \leq$ dari alpha 0,050 dengan demikian Kemampuan Kerja dipengaruhi oleh Metode Pelatihan. Pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,0250 (25%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,104) <$ dari alpha 0,050 dengan demikian Kemampuan Kerja dipengaruhi oleh Materi Pelatihan. Pengaruh Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja sebesar 0,103 (10,3%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,846) >$ dari alpha 0,050 dengan demikian Kinerja tidak dipengaruhi oleh Metode Pelatihan. Pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,452 (45,2%) dengan nilai signifikansi (0,004). Hal ini dibuktikan dengan signifikansi $t (0,004) <$ dari alpha 0,050 dengan demikian Kinerja dipengaruhi oleh Materi Pelatihan. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,678 (67,6%) dengan nilai signifikansi $t (0,000) <$ dari alpha 0,050 dengan demikian kinerja karyawan dipengaruhi oleh Kemampuan Kerja.

Penelitian dilakukan oleh Farida Puspita Sari (2009) dengan judul penelitian: *“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun)”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja karyawan PT. Pabrik

Gula Rejo Agung Baru Madiun. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja. Penelitian dilakukan terhadap 71 orang karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun.

Pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampling, dan jumlah sampel ditentukan dengan model rumusan Slovin. Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan Metode Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja. Pengujian terhadap Kemampuan Kerja, yang berfungsi sebagai intervening variabel yang memperkuat pengaruh variabel Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung tidak dapat berpengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Adisti Dwi Puspitasari (2006) dengan judul: "*Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)*". Jenis penelitian yang digunakan adalah *eksplanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah 73 orang pegawai tetap. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *proportional stratified random sampling*. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner dan pedoman wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan analisis jalur.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Shynta Febrianty (2011) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kempuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pramuniaga PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang	Farida Puspita (2009) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan kerja yang berdampak pada Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun)	Adisti Dwi Puspita Sari (2006) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. POS Indonesia (persero) Kantor Pos Malang 65100)
Variabel	1. Variabel Independen - Pelatihan 2. Variabel Terikat -Kemampuan Kerja 3. Variabel Intervening -Kinerja Karyawan	1. Variabel Bebas - Metode Pelatihan Materi Pelatihan 2. Variabel terikat -Kinerja Karyawan 3. Variabel Intervening -Kemampuan Kerja	1. Variabel Bebas - Banyaknya Pelatihan - Lamanya Pelatihan 2. Variabel Intervening - Kemampuan Kerja 3. Variabel Terikat -Kinerja Karyawan
Analisis Data	Analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Anlisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Analisi deskriptif, uji asumsi klasik, analisis jalur (<i>path analysis</i>)
Hasil Penelitian	Menunjukkan hasil bahwa metode dan materi pelatihan mempengaruhi kemampuan sehingga memberikan dampak yang positif terhadap kinerja	Pengujian terhadap kemampuan kerja, yang berfungsi sebagai intervening variabel yang memperkuat pengaruh variabel metode pelatihan dan materi pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak adanya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.	Kesimpulan dari hasil penelitian adalah banyaknya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, banyaknya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan, lamanya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Banyaknya Pelatihan (X_1) dengan nilai beta 0,527 dan adanya pengaruh Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) yang signifikan terhadap Lamanya Pelatihan (X_2) dengan nilai beta 0,333 dimana Banyaknya Pelatihan memiliki pengaruh yang paling signifikan. Sedangkan Banyaknya Pelatihan (X_1), Lamanya Pelatihan (X_2) dan Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (X_4) menunjukkan nilai Beta sebesar 0,262 (X_1), 0,250 (X_2), dan 0,498 (X_3) sehingga dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa banyaknya pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulan dari hasil penelitian ini antara lain banyaknya pelatihan dan lamanya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan, banyaknya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja Karyawan, Lamanya Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja Karyawan.

B. Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang asing, maka perlu dahulu mempelajari cara bagaimana mengerjakan pekerjaan itu. Hampir tidak ada seseorang yang mampu melaksanakan sesuatu tugas dengan baik, bila tidak dipelajarinya terlebih dahulu. Bahkan ketika suatu pekerjaan itu nampaknya mudah, misalnya mengetik surat, selalu orang yang belum mempunyai

pengalaman mengalami kesukaran dalam melaksanakannya. Dari sudut ini jelas terlihat, bahwa pendidikan dan pelatihan adalah memang sungguh sangat perlu.

Pelatihan menurut Dessler (2004 : 217), adalah “sebuah proses belajar, dan studi-studi memperlihatkan beberapa hal yang biasa anda untuk lakukan untuk meningkatkan proses belajar”. Rulianto dan Nurtjahjani (1996 : 16) juga mengartikan senada, “pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan”.

Menurut Purnomo (1982 : 76), yang dimaksud dengan pendidikan adalah “suatu pembinaan dalam proses pengembangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan-kemampuan dasar yang ada padanya”.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan dan pelatihan dalam pelaksanaan dan pengawasan.

Menurut Malayu (2005 : 70-72), pengembangan mempunyai arti yang sama dengan pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya sebagai berikut :

a. Produktifitas kerja

Dengan pengembangan, produktifitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kualitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan kerjanya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya yang baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manager semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Setelah sasaran diatas dapat tercapai, maka perusahaan akan dapat memperoleh keuntungan-keuntungan tambahan lain. Adapun keuntungan yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut :

a. Mengurangi Pengawasan

Pengawasan mutlak diperlukan apabila perusahaan tersebut ingin agar rencana yang direncanakannya berhasil. Meskipun demikian apabila perusahaan tersebut telah melaksanakan pendidikan dan pelatihan (pengembangan) bagi para karyawannya, maka diharapkan pekerjaan dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien, yang berarti pengawasan dapat dikurangi sehingga biaya produksi dapat dikurangi.

b. Meningkatkan Kerja Sama

Dalam praktek sering terjadi kurang adanya kerja sama antar karyawan sehingga tujuan yang akan dicapai kurang efektif dan kurang efisien. Bila suatu perusahaan tidak ada atau kurang adanya kerja sama antar karyawan dalam suatu kelompok maka perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan yang membimbing bagaimana seharusnya kerja sama dilakukan. Untuk itu pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan perusahaan karena akan memberi manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Dari beberapa pengertian diatas dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi dalam rangka untuk peningkatan ketrampilan dan intelektual sumber daya manusia suatu organisasi.

2. Prinsip-prinsip Umum dalam Pendidikan dan Pelatihan

Untuk memberikan pedoman atau petunjuk terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, perlu adanya prinsip yang diharapkan akan menjadi suatu pedoman dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut. Menurut Manullang (1997 : 86-88), ada 9 prinsip umum di dalam pendidikan dan pelatihan, yaitu antara lain :

a. Perbedaan-perbedaan individu

Dalam merencanakan dan melaksanakan suatu pendidikan dan pelatihan harus memperhatikan adanya perbedaan-perbedaan yang ada pada diri pengikut baik dari perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Agar pendidikan dapat memberikan manfaat yang lebih besar maka waktu sifat, dan cara latihan harus direncanakan dan dilaksanakan sehingga pendidikan dan pelatihan tersebut memberikan hasil untuk bagian yang lebih besar dari para pengikut latihan.

b. Hubungan dengan analisa jabatan

Untuk suatu jabatan tertentu, *job specification* menjelaskan pendidikan yang bagaimana harus dimiliki oleh calon pekerja untuk dapat melaksanakan tugas dengan berhasil, karena bahan-bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan erat dengan apa yang dinyatakan dalam *job analysis* jabatan para pengikut latihan kelak. Jadi salah satu latihan yang penting adalah agar pendidikan dan latihan dihubungkan erat dengan job spesifikasi dari jabatan yang kelak akan dipangku oleh pengikut latihan.

c. Motivasi

Motivasi memiliki arti yaitu pemberian motif, penimbunan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai factor mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Dari pengertian ini maka dapat ditarik kesimpulan bahwa orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas tertentu apabila ada daya perangsangannya. Seseorang yang lulus pendidikan dan pelatihan akan mendapatkan kenaikan upah maupun kenaikan pangkat.

d. Partisipasi yang aktif

Didalam pendidikan para pengikut harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan. Di dalam menjalankan program pendidikan harus dilaksanakan komunikatif dalam artian harus adanya komunikasi yang efektif antara pengikut dan pengajar sehingga dengan demikian dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antar si pelatih dengan yang dilatih, sehingga pengikut latihan turut aktif berpikir selama latihan berlangsung.

e. Pemilihan peserta lain

Perlu diketahui bahwa pengikut latihan adalah terdiri dari berbagai macam orang yang latar belakang berbeda baik pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Untuk menjaga agar perbedaan tersebut tidak selalu besar maka calon pengikut latihan harus diseleksi terlebih dahulu. Latihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan berkemampuan mengikuti latihan yang dengan berhasil. Adanya seleksi yang demikian merupakan daya perangsang pula, karena pada umumnya orang menganggap bahwa orang-orang yang cakaplah dapat mengikuti latihan sehingga para pengikut latihan mendapatkan kesan yang baik.

f. Pemilihan para pelatih (pengajar)

Tidak setiap orang dapat menjadi pengajar yang baik, tetapi memerlukan kualifikasi tertentu. Berhasil tidaknya seseorang melakukan tugasnya sebagai pengajar, oleh karena itu salah satu asas penting dari suatu pelatihan adalah tersedianya tenaga pelatih yang terdidik, berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar. Dalam pendidikan atau pelatihan, tenaga pengajarnya harus diseleksi terlebih dahulu karena efektivitas suatu pendidikan atau pelatihan tergantung pula pada kesanggupan mengajar dari para pelatih.

g. Latihan pelatih (pengajar)

Para pelatih dalam suatu pelatihan sudah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga terlatih, karena tidak setiap orang yang ahli dalam suatu bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaianya kepada orang lain, sehingga para pelatih juga mendapatkan pendidikan sebagai pelatih.

h. Metode latihan

Metode latihan harus cocok kepada jenis latihan yang diberikan, oleh karenanya dalam program pendidikan harus diperhatikan pula metode pendidikan yang bagaimana harus dianut dalam pemberian pendidikan.

i. Prinsip belajar

Asas belajar dalam suatu latihan juga harus diperhatikan, karena pada umumnya orang akan lebih mudah menangkap pelajaran jika pelajaran diberikan dari hal yang paling mudah ke yang lebih sulit, jadi pelajaran diberikan dari hal paling mudah ke hal-hal yang lebih rumit sehingga pelajaran yang diberikan dapat diterima sedikit demi sedikit.

Jadi dapat disimpulkan terhadap prinsip-prinsip belajar dalam pelaksanaan dan pelatihan memang harus dilakukan sehingga baik penyelenggara maupun khusus bagi peserta pendidikan dan pelatihan dapat lebih termotivasi dalam menerima materi dan berusaha dalam penerapan di lingkungan kerja masing-masing. Penyelenggara dan peserta pendidikan dan pelatihan yang termotivasi akan lebih memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

3. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam proses pendidikan dan pelatihan perusahaan. Program pendidikan dan pelatihan ditetapkan oleh penanggung jawab pendidikan dan pelatihan, yaitu manajer personalia. Dalam proses pendidikan dan pelatihan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu kelompok serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode pendidikan dan pelatihan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Pendidikan dan pelatihan kerja yang dipilih hendaknya dipilih sesuai dengan pekerjaan yang diterima oleh karyawan yang juga sebagai peserta pendidikan dan pelatihan. Menurut Handoko (2001 : 110-114) ada 2 kategori pokok metode latihan dan pengembangan, yaitu :

a. Metode praktis (*on the job training*)

Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisor langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

1) Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.

2) Latihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan yang diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

3) Magang

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan pelatihan *off the job*.

4) *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.

5) Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

b. Metode Simulasi (*off the job training*)

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan suatu ospek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

1) Metode studi kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternative. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

2) *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan pada karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta, seperti misal terjadi, lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).

3) *Business Game*

Business (management) game adalah simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan computer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci.

4) *Vestibule Training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi memungkinkan *vestibule training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih

khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada kerjaan sebenarnya.

5) Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk pelatihan laboratorium yang terkenal adalah sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitive (peka) terhadap orang lain dilingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

6) Program-program Pengembangan Eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi biasanya mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa ada beberapa metode pembelajaran dalam pendidikan atau pelatihan ketepatan dan keberagaman penggunaan metode akan membawa kepada efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu sendiri.

4. Materi Pendidikan dan Pelatihan

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

Handoko (2001 : 109), menyatakan bahwa “isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu,

menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta”.

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

Berdasarkan pendapat di atas lebih jelas bahwa pentingnya penentuan materi pendidikan dan latihan yang harus memperhatikan kesesuaian pekerjaan, pendidikan, ketentuan dan alokasi waktu pendidikan dan pelatihan sehingga tujuan pendidikan dan pelatihan itu sendiri dapat dicapai.

5. Efektifitas Program Pendidikan dan Pelatihan

Suatu perusahaan yang menjalankan program pendidikan dan pelatihan kerja pasti menghendaki bahwa kegiatan yang dilakukan berjalan efektif, yakni pendidikan dan pelatihan tersebut harus dimaksud untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Pada hakekatnya pendidikan dan pelatihan tersebut harus jika efektifitas peserta dalam pekerjaannya meningkat.

Menurut Lynton (1984 : 279) “ efektifitas pelatihan ditentukan oleh semua rekan didalamnya : para peserta, lembaga, dan organisasi kerja. Seperti halnya kekuatan seluruh rantai ditentukan oleh mata rantai yang paling lemah, demikian pula sumbangan yang terkecil dari salah satu partner menjadi tingkat efektifitas maksimum keseluruhan yang mungkin dicapai. Maka tiap kelemahan atau kegagalan tidak dapat dihubungkan hanya dengan lembaga.

Dari pendapat Lynton di atas mengenai efektifitas pelatihan, maka harus ada kerja sama lebih lanjut antara peserta, lembaga, dan organisasi kerja agar dapat terwujudnya efektifitas kerja sesuai yang diharapkan. Menurut pendapat

Fustino (2003 : 209-211), 5 kriteria efektifitas program pelatihan kerja adalah :

a. Reaksi

Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan, para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih atau instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahna yang disediakan, dan lingkungan pelatihan. Para peserta juga diminta pendapatnya mengenai materi mana yang paling menarik dan mana yang tidak.

b. Belajar

Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Ini biasanya dilakukan dengan mengadakan test tertulis, test performansi, dan latihan-latihan simulasi. Pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencakup semua isi materi dari program pelatihan.

c. Perilaku

Perilaku dari para peserta sebelum dan sesudah pelatihan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh penelitian terhadap performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk merubah perilaku atau performansi dari para peserta. Perilaku atau performansi dari para peserta dapat diukur berdasarkan system evaluasi performansi guna mendapatkan tingkat performansi para peserta yang dikumpulkan oleh para supervisor masing-masing untuk dibandingkan dengan performansi sesudah pelatihan.

d. Hasil-hasil

Tujuan dari pengumpulan pengumpulan pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria, produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien, dan yang sejenis lainnya.

e. Efektifitas biaya

Dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk program pelatihan tersebut dihitung lebih kecil atau besar dibandingkan dengan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Jadi hal terpenting dari efektifitas suatu perusahaan yang menjalankan program pendidikan dan pelatihan kerja untuk mengetahui permasalahan-

permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan menguasai teknik komunikasi

secara efektif serta kegiatan yang dilakukan dapat berjalan efektif, yakni

pendidikan dan pelatihan tersebut harus dimaksud untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Pada hakekatnya pendidikan dan pelatihan tersebut harus jika efektivitas peserta dalam pekerjaannya meningkat.

C. Kemampuan Kerja

1. Pengertian Kemampuan Kerja

Memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan profesional untuk dapat bersaing di era globalisasi sekarang ini merupakan suatu persoalan yang tidak mudah atau mungkin hal ini hanya angan-angan semata bagi suatu organisasi atau perusahaan. Robbins dan Judge (2008:57) menjelaskan bahwa kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2003:110), kecakapan (*ability*) adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Sedangkan Handoko (2001:117) memberikan definisi kemampuan sebagai faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Contoh-contoh kemampuan kerja menurut Hamalik (2005:12) antara lain:

- a) Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan atau personal dan organisasi.
- b) Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
- c) Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- d) Kebiasaan, pikiran dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

2. Macam-macam Kemampuan Kerja

Robbins dan Judge (2008:58) membagi kemampuan menjadi dua, yaitu:

Tabel 2.2

Dimensi Kemampuan Intelektual

Dimensi	Pemerian	Contoh Pekerjaan
Kecerdasan angka	Kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan tepat	Akuntan: menghitung pajak penjualan pada seperangkat barang
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata-kata	Manajer pabrik: mengikuti kebijakan perusahaan, pada perekrutan
Kecepatan persepsi	Kemampuan mengenali kemiripan dan perbedaan visual secara tepat dan akurat	Penyelidik kebakaran: mengidentifikasi petunjuk-petunjuk untuk mendukung tuntutan pembayaran secara sengaja
Penalaran induktif	Kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut	Periset pasar: meramalkan permintaan untuk sebuah produk pada periode waktu berikutnya
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumen	Pengawas: memilih antara dua saran yang berbeda yang ditawarkan karyawan
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana sebuah obyek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah	Dekorator interior: mendekorasi ulang sebuah kantor
Daya Ingat	Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual: mengingat nama-nama pelanggan.

Sumber: Robbins dan Judge, hal 58

Tabel 2.3
Sembilan Kemampuan Fisik Dasar

Faktor-faktor kekuatan	
1. Kekuatan dinamis	Kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau terus menerus
2. Kekuatan tubuh	Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh (khususnya otot perut)
3. Kekuatan statis	Kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal
4. Kekuatan eksplosif	Kemampuan mengeluarkan energi maksimal dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
Faktor fleksibilitas	
5. Fleksibilitas luas	Kemampuan menggerakkan tubuh dan otot sejauh mungkin
6. Fleksibilitas dinamis	Kemampuan membuat gerakan cepat dan berulang-ulang
Faktor lainnya	
7. Koordinasi tubuh	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda
8. Keseimbangan	Kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan
9. Stamina	Kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang membutuhkan usaha berkelanjutan

Sumber : Robbins dan Judge, hal 62

a) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan ingat.

b) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Misalnya, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

Pekerjaan-pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda-beda terhadap orang dan orang yang berbeda-beda dalam kemampuan yang mereka miliki.

Oleh sebab itu kinerja karyawan ditingkatkan jika ada kesesuaian pekerjaan-kemampuan. Kemampuan intelektual atau fisik yang bersifat khusus dibutuhkan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan tergantung dari persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu.

3. Penilaian Kemampuan Kerja

Strategi manajemen sumber daya manusia dibutuhkan dalam menjalankan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian tenaga kerja perusahaan atau organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah dengan cara memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan.

Dengan adanya penilaian kemampuan kerja, maka karyawan akan berusaha untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja mereka.

Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2003:22) menjelaskan penilaian kemampuan kerja mempunyai tujuan untuk :

- a. Mengukur prestasi kerja (*job proficiency*), yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- b. Melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja.
- c. Sebagai data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan tata cara penilaian kemampuan kerja mempunyai beberapa pendekatan yang dilakukan, pendekatan-pendekatan menurut As'ad (2003:24) yaitu:

1) *Subjective Procedures*

Prosedur ini meliputi penilaian atau pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja karyawan yang dilakukan oleh *superior* (atasannya), *subordinates* (bawahannya), *peers* (kelompok kerja, rekan-rekan sekerja), *outside observer* (para observer), dan *self* (diri sendiri).

2) *Direct Measures*

Dalam hal ini evaluasi terhadap *proficiency* kerja personil dapat secara langsung (*direct*). Misalnya jumlah yang dihasilkan dalam waktu tertentu, jumlah produk yang tidak terpakai, dan sejumlah kejadian yang tidak diinginkan selama jangka waktu tertentu.

3) *Proficiency Testing*

Hal ini dimaksudkan untuk mengetest ketrampilan-ketrampilan karyawan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang karyawan dalam pekerjaannya. Adapun tujuan pokok dari test kecakapan karyawan tersebut untuk mengevaluasi pengetahuan karyawan dan kemampuan-kemampuan karyawan dalam berbagai macam pekerjaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan kerja adalah kapasitas individu atau potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan, serta bagaimana dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan dalam mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja karyawan tidak terlepas dari adanya manajemen dalam menciptakan kepuasan kerja. Sedangkan setiap manusia pasti ingin mencapai

keberhasilan dalam meningkatkan taraf hidupnya, sehingga bisa diharapkan dalam dirinya akan muncul keinginan untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

Dharma (1991 :1) menjelaskan prestasi kerja atau kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Mangkunegara dalam Nasrudin (2010:239) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, dimana pada akhirnya digunakan sebagai dasar menentukan kebijaksanaan perusahaan dalam upaya meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:189) mengemukakan bahwa kinerja pegawai lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut dan kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Sedangkan Mangkunegara (2005:13) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi kerja merupakan suatu tindakan-tindakan atau pelaksanaan pekerjaan yang dapat diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya serta waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam proses penilaian kinerja, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriteria penilaian yang akan digunakan sebagai standar.

Untuk dapat mengevaluasi para pegawai secara obyektif dan akurat, manajer harus dapat mengukur tingkat prestasi kerja mereka. Pengukuran prestasi kerja dapat berfungsi sebagai target, sebagai informasi yang dapat digunakan para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu. Penilaian prestasi kerja yang efektif dapat mempengaruhi dua hal, yaitu produktivitas dan kualitas kerja.

Dharma (1991:46) dalam bukunya menjelaskan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

a. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan. Tidak semua jenis pekerjaan dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan. Dharma (1991:46) menjelaskan bahwa pengukuran kuantitas kerja melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan nilai mutu suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan, apakah masyarakat menyukai produk tersebut, apakah produk tersebut telah sesuai dengan standar minimal yang telah ditetapkan atau masih memerlukan adanya perbaikan dalam bentuk atau yang lainnya. Kualitas dapat diartikan sebagai suatu tingkatan dimana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan telah mendekati nilai kesempurnaan atau telah mendekati tujuan yang diharapkan. Kualitas adalah mutu yang dihasilkan

(baik tidaknya). Pengukuran kualitas mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja adalah cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan. Ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Waktu kerja sangatlah penting sebagai bahan pertimbangan dalam mengukur baik atau buruknya dan naik atau turunnya kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan tersebut sangat baik.

E. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja

Dalam pelatihan juga sudah terkandung makna pendidikan dimana perbedaannya bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para karyawan didalam melaksanakan tugas sekarang. Sementara itu pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja dimasa depan. Akan tetapi karena keterkaitan antara keduanya sangat erat, maka perbedaan aksentuasi tersebut bukanlah hal yang perlu ditonjolkan meskipun perlu mendapat perhatian. Dengan kata lain pelatihan adalah investasi sumber daya manusia untuk jangka panjang.

Upaya dalam meningkatkan kemampuan karyawan adalah dengan menerapkan program pendidikan dan pelatihan, karena berbicara mengenai kemampuan, erat kaitannya dengan pengalaman kerja. Pengalaman merupakan bagian dari kemampuan yang tidak kalah pentingnya dengan faktor pendidikan.

Karena pada dasarnya pengalaman juga merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang yang memungkinkan untuk bisa mengerjakan pekerjaannya. Bila pengalaman itu dihubungkan dengan pekerjaan seorang karyawan, maka

pengertian pengalaman disini lebih ditujukan pada pelajaran yang diperoleh seseorang dalam bekerja atau dalam menekuni pekerjaannya.

Handoko (2001 : 103) menyatakan bahwa kemampuan individu untuk menjadi lebih bernilai, terkendali dan lebih efektif harus dengan dukungan pelatihan, pengalaman dan peluang untuk berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi sehingga seorang karyawan akan jauh lebih kuat untuk masa yang akan datang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan diklat terhadap kemampuan mengandung unsur kegiatan atau potensi seseorang untuk berbuat dalam melakukan pekerjaan, sehingga apakah seseorang mampu atau tidak mampu tergantung dari tingkat kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan. Seseorang mempunyai kemampuan bila mereka dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi beban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

F. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berusaha untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan suatu pengembangan karyawan agar pengetahuan, kecakapan, dan kemampuannya dapat semakin ditingkatkan. Salah satu bentuk dalam meningkatkan pengetahuan, kecakapan, dan kemampuan karyawan adalah dengan melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, baik untuk karyawan baru maupun karawan lama.

Setelah menjalani program pendidikan dan pelatihan pihak organisasi atau instansi mengharapkan agar karyawan yang diikut sertakan dalam pendidikan dan pelatihan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kemampuan, motivasi, kualitas dan sikap karyawan terhadap tugas, yang pada akhirnya dapat menunjang kinerja karyawan, maka perlu dituntut adanya pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan dari karyawan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Dessler (2004 : 216), “pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau lama keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan”.

Pembinaan pendidikan dan pelatihan menurut Manullang (1997 : 98), akan memperoleh beberapa hal :

- a. Menambah pengetahuan, dengan adanya pendidikan dan pelatihan kerja yang efektif akan menambah pengetahuan karyawan khususnya yang berhubungan dengan lingkungan organisasi tempat bekerjanya maupun perubahan teknologi.
- b. Meningkatkan ketrampilan, karyawan yang telah dilatih akan lebih terampil dalam menjalankan pekerjaannya baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
- c. Merubah sikap, karyawan yang dilatih akan bekerja dengan lebih baik apabila mereka mempunyai pengetahuan dan ketrampilan tentang pekerjaan dengan pekerjaan lain, selanjutnya akan meningkatkan semangat dan kedisiplinan dalam bekerja.

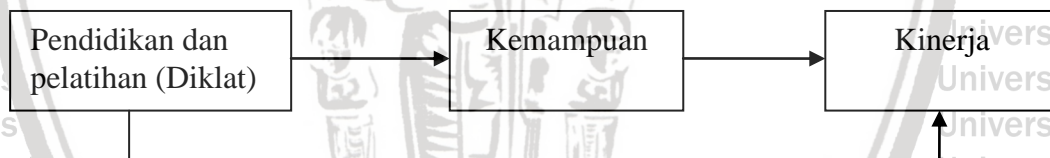
Jadi untuk memperoleh manfaat dari pendidikan dan pelatihan, instansi harus memperhatikan metode, materi, dan instruktur yang tepat dan sesuai dengan tujuan yang di inginkan. Maka dari itu pengaruh langsung pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan dan pendidikan itu sendiri. Di mana hasil pelaksanaan pendidikan dan pelatihan nantinya dapat dilihat dari tingkat keberhasilan perusahaan didalam melakukan pekerjaan, dan hasil dari pekerjaan itu sendiri akan didiagnosa apakah sesuai

dengan permintaan perusahaan, sehingga hasil pekerjaan akan berdampak pada pelaksanaan, penempatan yang harus ada kesesuaian antara pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan.

G. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Dari tinjauan teoritis di atas, menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan karyawan terhadap kemampuan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja, sehingga model konsep penelitian ini seperti berikut :

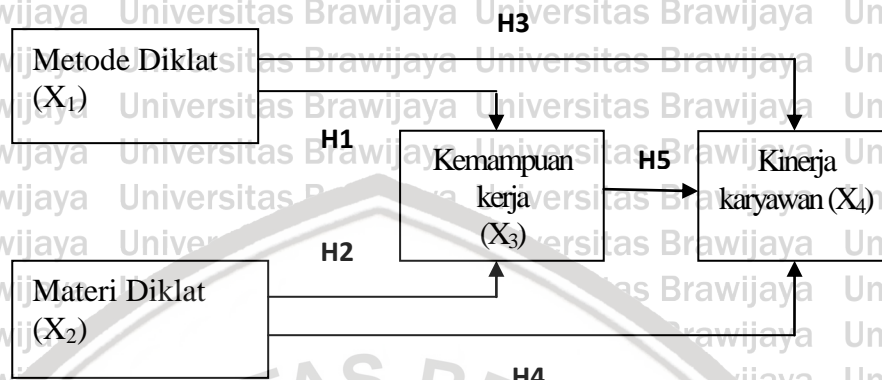


2. Model Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap suatu persoalan yang tujuannya adalah sebagai tuntutan sementara dalam penelitian untuk mencari jawaban sebenarnya, sebelum sampai kepada teori yang terbukti kebenarannya.

Hasan (2008:31) mengemukakan bahwa hipotesis adalah pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah sehingga harus diuji secara empiris. Maka dalam penelitian ini dapat disusun model hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2.2
Model Hipotesis



Berdasarkan model di atas, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis berdasarkan kajian teoritis yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Metode Diklat (X₁) Terhadap kemampuan kerja (X₃) pada PDAM Kota Malang.
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Materi Diklat (X₂) terhadap kemampuan kerja (X₃) pada PDAM Kota Malang.
3. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Metode Diklat (X₁) Terhadap kinerja karyawan (X₄) pada PDAM Kota Malang.
4. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Materi Diklat (X₂) terhadap kinerja karyawan (X₄) pada PDAM Kota Malang.
5. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja (X₃) Terhadap Kinerja karyawan (X₄) pada PDAM Kota Malang.