

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penerimaan karyawan yang diawali dengan serangkaian proses yaitu mulai dari penyeleksian sampai dengan penempatan, terkadang masih ditemui satu atau lebih karyawan yang kurang mampu untuk memenuhi harapan perusahaan yang menerima karyawan tersebut. Sangat menarik untuk dikaji lebih jauh mengapa hal ini terjadi, padahal perusahaan sudah menetapkan kualifikasi atau persyaratan bahwa yang diterima adalah tenaga kerja yang siap pakai (*ready to use*). Dapat diketahui bahwa manusia itu mempunyai potensi yang sulit ditentukan batasnya, sehingga untuk membangkitkan potensi itu sendiri harus digali dan dikembangkan secara terus-menerus.

Salah satu unsur faktor produksi yang sangat penting dari perusahaan adalah tenaga kerja. Meskipun telah ditemukan hasil teknologi dari proses modernisasi yang berupa mesin-mesin otomatis, ternyata masih membutuhkan tenaga kerja yang cukup besar, karena tenaga kerja yang operasional inilah yang berhubungan langsung dengan kontinuitas hidup dan perkembangan ke arah yang lebih baik dari seluruh aktivitas suatu perusahaan. Jadi, faktor manusia memegang peranan penting dalam pencapaian suatu tujuan, karena tanpa manusia faktor-faktor penunjang lain tidak dapat digunakan.

Untuk mengembangkan faktor manusia sebagai tenaga kerja agar dapat tumbuh dan berkembang, maka perusahaan perlu mengadakan pembinaan secara kontinyu guna mencapai tujuan tersebut. Pembinaan tenaga kerja yang dapat



dirasakan hasilnya secara tepat yaitu dengan mengadakan program pelatihan, yang bertujuan mencetak karyawan-karyawan yang terampil, kompeten, inovatif dan kreatif untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Marihot (2002:168) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.

Usaha melaksanakan pelatihan ini merupakan usaha untuk mempengaruhi pertumbuhan pribadi seseorang. Hal ini dimaksudkan akan berpengaruh terhadap kepribadian, pengetahuan dan intelektual. Karyawan harus dilatih dalam bidang-bidang yang sesuai dengan pekerjaan yang sebenarnya, baik itu karyawan baru atau lama. Sedangkan karyawan baru dilatih dengan memberikan keterampilan-keterampilan, dan diharapkan dengan adanya pelatihan yang diberikan kepada para karyawan dapat meningkatkan prestasi dari karyawan itu sendiri.

Apabila karyawan tidak lagi mampu berprestasi bagi perusahaan, maka hal itu juga berarti bahwa pertumbuhan perusahaan akan terhambat. Bukan tidak mungkin ketiadaan prestasi dari karyawan malah akan berdampak negatif bagi perusahaan atau perusahaan mengalami kemunduran. Perusahaan yang pertumbuhannya terhambat akan menurun daya saingnya. Patut untuk selalu diwaspadai agar itu semua dapat dihindarkan, maka prestasi kerja karyawan harus benar-benar terjaga. Pelatihan bagi karyawan adalah hal yang tak dihindarkan sebagai salah satu strategi untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Suatu program pelatihan yang baik harus mampu meningkatkan dan mempertahankan keunggulan karyawan secara kualitas dan kuantitas. Program pelatihan harus selalu dievaluasi untuk menjaga agar target dan sasaran yang

dituju tetap relevan dengan situasi dan kondisi terkini yang dihadapi oleh perusahaan.

Seorang pegawai/karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi kerja yang telah dicapai. Hariandja (2002:195) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Prestasi kerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan oleh semua orang dalam kehidupan kerjanya. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik apabila hasil kerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas. Sedangkan menurut Handoko (2000:110), mengemukakan bahwa program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran serta memperbaiki kepuasan kerja. Sebaliknya, apabila tidak diadakan pelatihan maka kemungkinan besar kemampuan para karyawan tidak akan meningkat sekaligus prestasi kerja juga menurun.

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi setiap karyawan sehingga mampu untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan di perusahaannya. Kemampuan kerja para karyawan dianggap penting karena pimpinan perlu memahami sifat yang dimiliki oleh pegawai, melalui usaha tersebut maka dapat tercipta suasana kerja yang lebih tepat untuk usaha peningkatan prestasi kerja pegawai. Prestasi kerja karyawan tidak muncul dengan sendirinya atau dengan mudah, tetapi prestasi kerja muncul dari dalam diri pribadi manusia itu sendiri dan didukung oleh program-program

pelatihan yang baik dan sistematis. Oleh karena itu prestasi kerja dapat ditingkatkan melalui pendidikan, pengalaman dan pembelajaran dan upaya melalui pelatihan kerja dapat memberikan dukungan dalam peningkatan kemampuan dan pada akhirnya kemampuan dalam meningkatkan prestasi kerja dapat terwujud.

Penelitian ini mengambil tempat di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat terkait dengan fasilitas umum. Dalam praktiknya, manajemen PT. PLN (Persero) Malang menerapkan kebijakan untuk melakukan pelatihan kepada semua karyawan bagian operasional maupun non operasional. Hal tersebut dilakukan perusahaan guna mendorong prestasi kerja karyawannya. Prestasi kerja yang baik ini akan membawa dampak positif bagi perkembangan karyawan maupun perusahaan. Hal demikian akan dapat tercapai apabila PT. PLN (Persero) Malang mampu mendorong prestasi kerja karyawannya, hingga tercapainya prestasi kerja karyawan yang ideal.

Selama ini PT. PLN (Persero) Malang melakukan Pelatihan Manajemen Mutu kepada semua karyawan-karyawannya. Karyawan baru maupun lama diikutsertakan di dalam pelatihan dan pelaksanaan waktu pelatihan disesuaikan dengan jadwal yang sudah ditentukan sebelumnya. Hal tersebut memungkinkan PT. PLN (Persero) Malang untuk meningkatkan mutu pelayanan maupun prestasi kerja dan kemampuan daya saing perusahaan sehingga terpenuhinya kepuasan pelanggan, mitra kerja, masyarakat, maupun pemerintah. PT. PLN (Persero) Malang memandang pelatihan sebagai perihal yang penting dalam upayanya

untuk mengembangkan ketrampilan dan keahlian yang dibutuhkan oleh setiap karyawan untuk lebih menguasai apa yang menjadi pekerjaannya dan pada kenyataannya karyawan berhak memperolehnya. Selain itu pelatihan kepada pegawai dilakukan untuk memenuhi hak para pegawai untuk mendapat pembinaan keahlian dan kejuruan untuk memperoleh serta menambah keahlian dan ketrampilan kerja sehingga potensi dan daya kreasinya dapat dikembangkan dalam rangka mempertinggi kecerdasan dan ketangkasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis ingin mengetahui lebih dalam tentang pengaruh pelatihan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan khususnya dalam hal prestasi kerja karyawan dengan mengambil judul **“Pengaruh Pelatihan dan Kemampuan terhadap Prestasi Kerja Karyawan” (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh variabel-variabel dalam Pelatihan (X1) dan Kemampuan Kerja (X2) signifikan secara parsial terhadap variabel prestasi kerja (Y) pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang?
2. Bagaimana pengaruh variabel-variabel dalam Pelatihan (X1) dan Kemampuan Kerja (X2) signifikan secara simultan terhadap variabel prestasi kerja (Y) pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa

Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel dalam Pelatihan (X1) dan Kemampuan Kerja (X2) signifikan secara parsial terhadap variabel prestasi kerja (Y) pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.
2. Untuk mengetahui variabel-variabel dalam Pelatihan (X1) dan Kemampuan Kerja (X2) signifikan secara simultan terhadap variabel prestasi kerja (Y) pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Kontribusi Akademis
 - a. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk menambah serta memperdalam kajian pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada masalah pelatihan.
 - b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pengembangan pelatihan dan studi lanjutan bagi para peneliti lainnya yang tertarik pada bidang yang sama.

2. Kontribusi Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan

sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk memecahkan masalah yang dihadapi, terutama masalah mengenai sumber daya manusia terkait dengan upaya peningkatan kemampuan dan prestasi kerja karyawan melalui kegiatan pelatihan.

E. Sistematika Pembahasan

Maksud dari sistematika pembahasan ini adalah susunan secara keseluruhan dari suatu karya ilmiah, yang disusun secara garis besar dengan tujuan dapat memudahkan pembaca untuk mengetahui isi dari skripsi ini. Skripsi ini disusun dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini merupakan kajian teoritis yang memuat tentang teori-teori yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini memuat tentang metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data yang digunakan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi penyajian data yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, penyajian data penelitian, analisis dan interpretasi data serta pemecahan masalah.

Bab V : Penutup

Bab ini merupakan akhir dari penulisan skripsi yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran yang sekiranya dapat dipergunakan sebagai pertimbangan bagi kemajuan perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk mendapatkan gambaran, kerangka berpikir, dan sekaligus untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Dengan adanya penelitian terdahulu maka tidak akan terjadi pengulangan penelitian. Penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Elok Dwi Nurwanto. 2007, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang).

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pentingnya diklat bagi pengembangan suatu organisasi. Dengan adanya diklat diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan akan tetapi juga dapat meningkatkan ketrampilan kerja yang berarti juga meningkatkan prestasi dan efektivitas perusahaan, sekaligus memberikan kepuasan kerja yang lebih besar kepada karyawan yang bersangkutan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Sampel yang diambil sebanyak 75 karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Kemudian sampel yang

diambil diuji dengan Uji F dan Uji t, data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda yang dibantu dengan komputer program *SPSS 14.00 For Windows*.

Berdasarkan hasil penelitian dari analisis regresi linear berganda dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas yaitu variabel metode diklat (X_1), materi diklat (X_2), dan instruktur diklat (X_3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan (Y). Berdasarkan uji hipotesis disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang *signifikan* secara simultan dari variabel metode diklat (X_1), materi diklat (X_2), dan instruktur diklat (X_3) terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y), sedangkan variabel yang berpengaruh besar terhadap prestasi kerja karyawan (Y) adalah variabel materi diklat (X_2), yang ditunjukkan dengan nilai koefisien beta terbesar yaitu sebesar 0,313.

Saran yang diajukan adalah berdasarkan hasil uji t bahwa variabel yang berpengaruh besar terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) adalah variabel materi diklat (X_2). Oleh karena itu maka sebaiknya PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang tetap menjaga kualitas materi diklat (X_2) tetapi juga meningkatkan kualitas variabel lain yaitu variabel metode diklat (X_1), dan instruktur diklat (X_3).

2. Luthfi Dwi Prasetyo, 2004, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

Penelitian yang dilaksanakan di sini merupakan penelitian dengan jenis penelitian penjelasan (*Explanatory Research*). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh antara variabel instruktur pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, evaluasi program pendidikan dan pelatihan, dan variabel prestasi kerja karyawan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan, Pasuruan yang berjumlah 442 dengan sampel sebanyak 82 orang karyawan dengan menggunakan *proportionate random sampling*.

Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda pada tingkat signifikansi 0,000 dengan menggunakan bantuan komputer *SPSS 13.00 for Windows*. Dari hasil analisis tersebut diketahui variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil t hitung $> t$ tabel dimana t hitung 6,006 dan t tabel 0,518. Diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel instruktur pendidikan dan pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan. Maka pihak perusahaan diharapkan untuk memperhatikan hal-hal yang mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja yakni dengan menjaga kualitas kemampuan para instruktur pendidikan dan pelatihan.

3. Dwi Irianto Haryono, 2002, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Prestasi Kerja.

Studi pada karyawan PT. United Tractors Semen Gresik di desa Sumber arum kecamatan Kerek Tuban. Dalam penelitian tersebut terdapat tujuh variabel yaitu variabel proses diklat, metode diklat, analisis kebutuhan diklat, prinsip diklat, instruktur diklat, evaluasi diklat dan prestasi kerja karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengambilan yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling*, yang merupakan metode pengambilan sampel yang dipilih berdasarkan tujuan penelitian. Indikator yang diamati ada 18 item dan 50 responden.

Hasil dari penelitian ini, variabel yang paling dominan terhadap prestasi kerja (Y) adalah evaluasi diklat (X6) sebesar 80,15%. Dari uji asumsi normalitas menunjukkan chi square 61,160 berarti nilai residual data terdistribusi secara normal. Variabel evaluasi diklat mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Evaluasi diklat sangat diperlukan oleh setiap perusahaan yang ingin mengetahui bagaimana pengaruh diklat itu sendiri terhadap kinerja para karyawan.

Untuk menggambarkan perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Aspek beda/sama	Penelitian terdahulu oleh Elok Dwi Nurwanto (2003)	Penelitian terdahulu oleh Luthfi Dwi Prasetyo (2004)	Penelitian terdahulu oleh Dwi Irianto Haryono (2002)	Penelitian sekarang
1.	Judul	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja	Pengaruh Pelatihan dan Kemampuan terhadap Prestasi Kerja Karyawan
2.	Lokasi penelitian	Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Karyawan Pada Perusahaan Sepatu "Surya" Magetan	PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Pasuruan	PT. United Tractors Semen Gresik di Desa Sumberarum Kecamatan Kerek Tuban	PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan jaringan Malang
3.	Variabel bebas	a. Metode diklat b. Materi diklat c. Instruktur diklat	a. Instruktur b. Materi c. Evaluasi	a. Proses Diklat b. Metode Diklat c. Analisis Kebutuhan Diklat d. Prinsip Diklat e. Instruktur Diklat f. Evaluasi Diklat	Pelatihan a. Metode b. Materi c. Media
4.	Variabel terikat	Prestasi Kerja Karyawan	Prestasi Kerja Karyawan	Prestasi Kerja Karyawan	Kemampuan dan Prestasi Kerja Karyawan

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan pada umumnya bermaksud untuk mengembangkan perilaku tertentu guna memenuhi tuntutan tugas-tugas jabatan sehingga pegawai sepenuhnya dapat berfungsi optimal dalam jabatannya. Dengan demikian pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi dimana para pegawai kurang cakap dalam keterampilan kerja, dan sekaligus mengurangi dampak negatif yang disebabkan kurangnya pendidikan dan pengalaman yang terbatas. Ada juga pelatihan yang diberikan pada para pegawai yang terampil dan sukses dalam

pekerjaannya untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

Simamora (2006:273) mengemukakan pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pengertian pelatihan juga didefinisikan Sihotang (2007:157) “sebagai setiap kegiatan untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang merupakan tanggung jawabnya.”

Kemudian Menurut Wungu & Brotoharsojo (2003:134), pelatihan pegawai atau training diberi batasan pengertian atau definisi sebagai upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap-sikap kerja (*attitudes*) para pegawai melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa pelatihan merupakan proses penambahan pengetahuan dan keterampilan agar perilaku kerja pegawai lebih efektif. Dalam situasi kerja, pelatihan dimaksudkan sebagai upaya untuk mengembangkan kemahiran para pegawai sehingga kebutuhan organisasi akan pegawai yang berkualitas tinggi pada masa kini serta untuk menyongsong hadirnya masa mendatang dapat dipenuhi.

2. Tujuan Program Pelatihan

Serangkaian pelatihan yang dirancang dengan tujuan serta kebutuhan perkembangan usaha organisasi perusahaan dapat ditempuh melalui prosedur yang efektif dan efisien. Tujuan pokok pelatihan adalah meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan perubahan sikap menuju yang lebih baik. Sedangkan harapan akhirnya adalah untuk kepuasan batin bagi pegawai dalam

bentuk peningkatan kesejahteraan dan peningkatan kontribusi pegawai itu kepada perusahaan.

Wungu dan Brotoharsojo (2003:135) mengemukakan bahwa, dalam hal ini pelatihan dapat ditujukan sebagai upaya untuk:

1. Menyiapkan pegawai dalam penugasan tertentu.
2. Meningkatkan kinerja atau performansi dan produktivitas para pegawai pemegang jabatan-jabatan perusahaan.
3. Memberikan kesempatan belajar sebagai bagian dari program pengembangan diri dan karir pegawai.
4. Menyiapkan para pegawai agar dapat menangani atau mengerjakan material dan atau produk baru, metode baru, peralatan dan atau teknologi baru.
5. Menyiapkan para lulusan dari berbagai tingkatan sekolah atau pendidikan umum agar dapat melampaui masa transisi untuk memasuki situasi kerja yang nyata dari suatu perusahaan.
6. Memungkinkan diselenggarakannya perencanaan sumber daya manusia yang integratif dan komprehensif dengan kebijakan personalia lainnya sehingga kinerja dan produktivitas pegawai yang tinggi dapat berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Hamalik (2001: 14-15) perumusan tujuan pendidikan dan pelatihan dilihat dari beberapa segi sebagai berikut:

1. Pengembangan kualitas sumber daya manusia.

Bersifat fisik dan non fisik. Dalam hal ini tujuan *training* bersumber dari kualitas sumber daya manusia seperti yang diharapkan antara lain terdiri dari aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Peningkatan semangat kerja
 - b. Pembinaan budi pekerti
 - c. Peningkatan keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
 - d. Meningkatkan taraf hidup
 - e. Meningkatkan kecerdasan
 - f. Meningkatkan ketrampilan
 - g. Meningkatkan derajat kesehatan dan kesejahteraan
 - h. Menciptakan lapangan pekerjaan
 - i. Memeratakan pembangunan dan pendapatan.
2. Tujuan Pendidikan

Tujuan *Training* juga dirumuskan berdasarkan tujuan pendidikan nasional, yang juga terkait dengan upaya meningkatkan kualitas manusia, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab dan produktif serta sehat jasmani dan rohani.

3. Kelembagaan pendidikan dan *Training*

Setiap lembaga pendidikan dan *Training* memiliki tujuan sendiri-sendiri sesuai dengan fungsi dan tugas pokok lembaga tersebut dalam diklat.

Lembaga tersebut bertujuan mempersiapkan tenaga yang berkualitas yang mampu mendukung pelaksanaan program departemen atau non departemen yang bersangkutan.

4. Jenis pekerjaan dan jenis latihan

Berdasarkan jenis pekerjaan dapat ditentukan jenis latihan, dan masing-masing memiliki tujuan tertentu. Setiap organisasi terdapat berbagai jenis pekerjaan, seperti: Pemimpin atau pengelola, pengawas, pelaksana, penyuluh, dan sebagainya.

Panggabean (2002:41) menyebutkan beberapa tujuan pelatihan secara lebih spesifik sebagai berikut :

a. Untuk karyawan.

- 1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- 2) Meningkatkan moral karyawan. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya, mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- 3) Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- 4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya.

- 5) Peningkatan karir karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.
 - 6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Dengan meningkatnya keterampilan dan prestasi kerja maka akan meningkat pula kompensasi yang diterima oleh karyawan, karena kenaikan kompensasi didasarkan pada prestasi.
- b. Untuk perusahaan.
- 1) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusianya. Dengan pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.
 - 2) Penghematan. Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan (teknis, manusia, dan konseptual). Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai, penggunaan bahan baku lebih hemat, dan bisa menggunakan mesin-mesin dengan lebih baik sehingga mesin tidak cepat rusak.
 - 3) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Dengan pelatihan dan pengembangan dapat dikurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin, dan tingkat kecelakaan karyawan karena

keterampilan karyawan telah meningkat. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

- 4) Memperkuat komitmen karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan karyawan berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karier mereka.

c. Untuk konsumen.

- 1) Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam kualitas dan kuantitas.
- 2) Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberi manfaat yang lebih baik bagi konsumen. Mereka dapat memperoleh produk atau pelayanan yang lebih baik pada waktunya.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dilihat bahwa tujuan utama pelatihan pada intinya adalah meningkatkan kinerja atau performansi dan produktivitas para pegawai. Karena melalui pelatihan, seluruh karyawan dapat belajar bagaimana caranya menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sekaligus mendapatkan pengetahuan dan keterampilan.

3. Efektivitas Program Pelatihan

Secara umum evaluasi pelatihan pegawai bertujuan untuk menilai tingkat efektivitas penyelenggaraan suatu program pelatihan. Evaluasi membutuhkan adanya penilaian dampak program terhadap perilaku dan sikap dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Simamora (2006:328-330) pengukuran efektivitas pelatihan meliputi penilaian:

- 1) **Reaksi**, pengukuran reaksi (*reactions*) biasanya terfokus pada perasaan para partisipan terhadap subyek pelatihan dan pelatih, saran perbaikan dalam program, dan tingkat bantuan pelatihan terhadap pelaksanaan pekerjaan mereka secara lebih baik. Tipe penilaian reaksi penting karena menyediakan estimasi awal tentang efektivitas program pelatihan. Selain itu, perasaan partisipan terhadap pengalaman pelatihan belakangan akan mempengaruhi aplikasi keahlian dan sikap yang diperoleh selama pelatihan.
- 2) **Pembelajaran**, ukuran pembelajaran menilai sejauh mana partisipan menguasai konsep, informasi, dan keahlian yang coba ditanamkan selama proses pelatihan. Pengetahuan dan keahlian yang diperoleh atau sikap yang berubah akibat program pelatihan haruslah dievaluasi dengan menggunakan tes tulis atau observasi. *Pretest* sendiri dapat meningkatkan kesiapan peserta untuk belajar, mendorong mereka pada konteks dan isi program pelatihan, membuat mereka peka pada konsep penting, memfokuskan pelatih pada konsep kunci, dan membuat iklim

pembelajaran yang kondusif. Selanjutnya, ujian akhir dapat mengukur penguasaan keahlian tertentu.

- 3) **Perilaku**, evaluasi perilaku dari program pelatihan memeriksa apakah para partisipan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan mereka. Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan lebih sulit daripada mengukur reaksi atau pembelajaran karena faktor selain program pelatihan dapat pula mempengaruhi peningkatan kinerja (misalnya, pengalaman kerja yang lebih panjang, kejadian ekonomik di luar, dan perubahan supervisi atau insentif kinerja). Perubahan perilaku sering menuntut aktivitas pelatihan dan pengembangan yang ekstensif; namun demikian, partisipan harus mempunyai niat untuk berubah, mempunyai pengetahuan dan keahlian yang perlu untuk mencoba perilaku yang baru, memiliki penyelia yang mendorong perilaku yang berbeda, meminta bantuan selama penerapan perubahan, dan mendapatkan imbalan atas perubahan itu.
- 4) **Hasil**, hasil yang paling sulit untuk dihubungkan dengan pelatihan dan pengembangan adalah peningkatan efektivitas organisasional. Ada beberapa penjelasan alternatif atas hasil baru. Karena kesulitan dalam mengidentifikasi penyebab hasil baru ini, banyak anggota organisasi membenarkan pelatihan dengan menganggap bahwa pelatihan dan pengembangan mempunyai dampak terhadap efektivitas organisasional. Data yang dikumpulkan untuk mengevaluasi program pelatihan dapat meliputi penghematan biaya, keuntungan actual dan

prediksian, lonjakan penjualan, penurunan kecelakaan kerja, perbaikan moral karyawan, penurunan tingkat putaran karyawan dan ketidakhadiran, dan kenaikan produksi.

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Simamora di atas, maka dapat diketahui bahwa pengukuran efektivitas program pelatihan meliputi penilaian reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Penilaian efektivitas program pelatihan memungkinkan diketahuinya secara tepat apakah anggaran biaya pelatihan yang terserap dan dicatat sebagai investasi di bidang sumber daya manusia tersebut sungguh membawa hasil ataukah hanya merupakan upaya membuang-buang waktu berharga para pegawai yang menjadi peserta pelatihan.

4. Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan program pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini terdapat beberapa proses atau kegiatan yang dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan yang efektif dan efisien.

Marihot (2002:174) mengemukakan bahwa proses pelaksanaan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
- b. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
- c. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.

d. Mengevaluasi program pelatihan.

Berikut ini adalah penjelasan dari gambar:

a. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit, dan sulit. Dikatakan seperti itu karena pada langkah inilah semua program pelatihan berawal, dimana perusahaan melakukan suatu analisis apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini akan menjadi landasan dan mempengaruhi penentuan metode dan materi pelatihan yang akan dilakukan oleh perusahaan.

b. Penentuan Tujuan Pelatihan dan Materi Pelatihan

Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, dalam arti apakah perubahan perilaku atau perubahan pengetahuan ingin dicapai setelah pelatihan dilakukan, misalnya kemampuan untuk menggunakan suatu program komputer, kemampuan menggunakan peralatan baru, dan lain-lain. Selanjutnya berdasarkan tujuan tersebut, ditentukan materi atau isi dari suatu pelatihan yang menyangkut topik-topik yang harus diberikan atau diketahui dalam upaya mencapai tujuan. Misalnya, tujuan pelatihan untuk seorang supervisor di sebuah bengkel adalah mampu mengidentifikasi kerusakan mobil dan memperbaikinya dalam waktu 30 menit. Materi yang diberikan adalah pengetahuan mengenai sistem bekerjanya mesin mobil, membuka komponen yang rusak dan memasang kembali komponen-komponen itu dengan baik, dan lain-lain.

c. Pemilihan Metode Pelatihan

Setelah merumuskan tujuan dan isi program pelatihan, dilakukan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan. Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu pelatihan yang dilakukan pada waktu jam kerja, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training*, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

d. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan dibuat dari efek pelatihan dikaitkan dengan 4 hal yaitu:

1) Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan.

Hal ini dapat diukur dengan cara menanyakan kepada peserta, apakah peserta menyukai program pelatihan, program pelatihan dirasakan bermanfaat, mudah dipahami dan lain-lain. Untuk mengetahui hal ini dapat dilakukan melalui penyebaran kuesioner.

2) Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan.

Diketahui dengan cara mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini dapat dilakukan dengan mengadakan *pretest* (tes sebelum pelatihan), dan *posttest* (tes sesudah pelatihan).

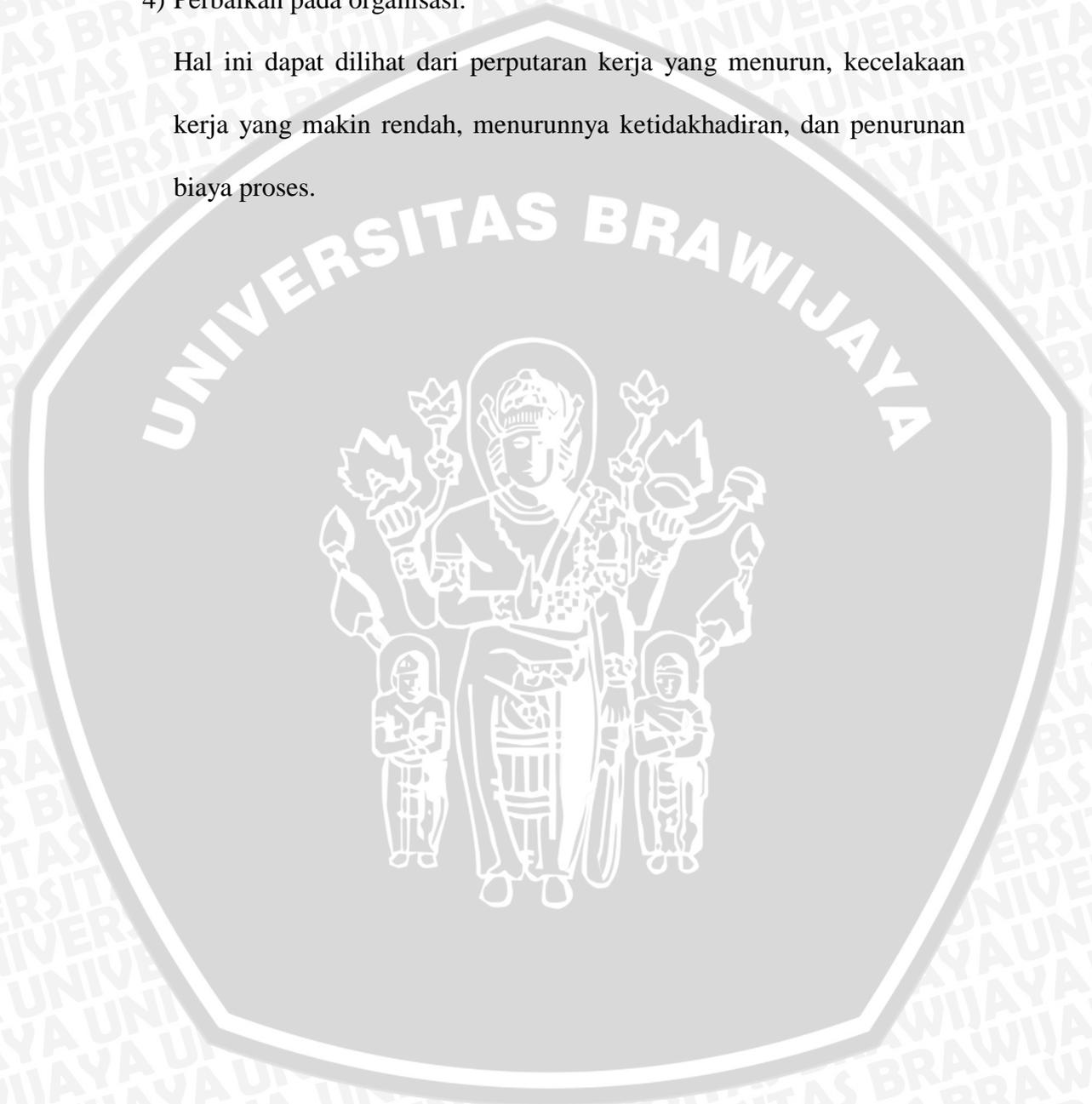
3) Perubahan perilaku

Diketahui dengan cara mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. Hal ini memang sulit dilakukan, tetapi dapat dilakukan

dengan cara menanyakan langsung kepada atasannya, rekan kerjanya, atau melakukan pengamatan di lapangan.

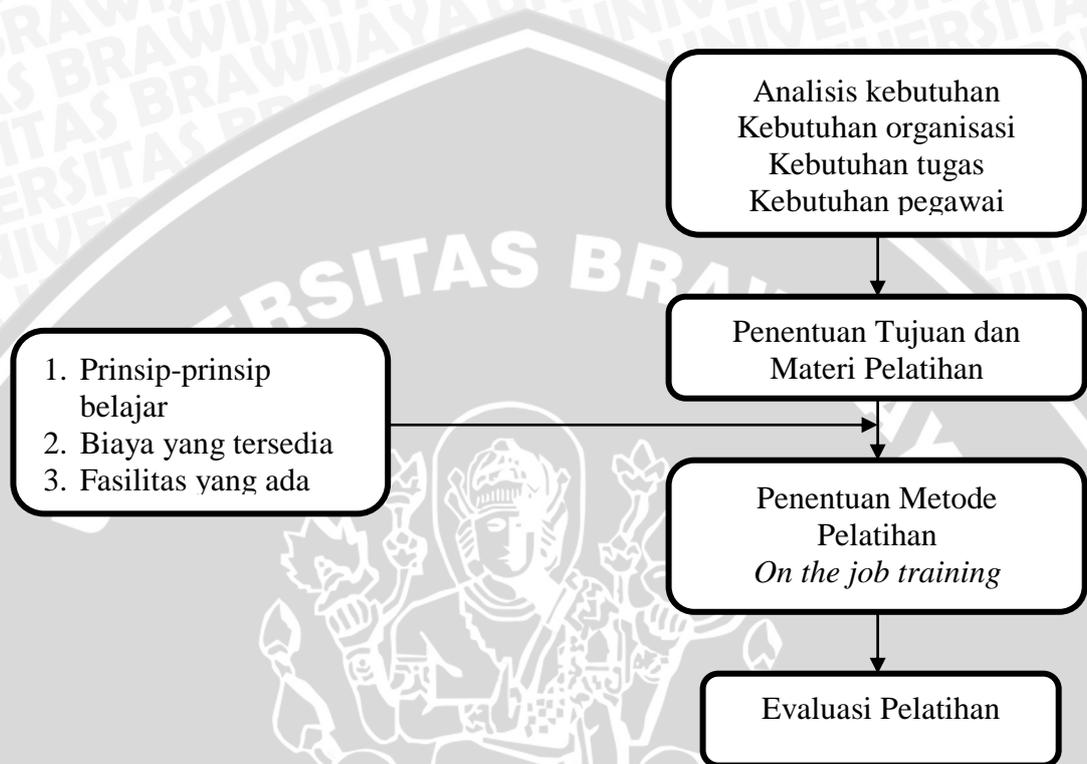
4) Perbaikan pada organisasi.

Hal ini dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, kecelakaan kerja yang makin rendah, menurunnya ketidakhadiran, dan penurunan biaya proses.



Gambar 1

Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan



Sumber : Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Karyawan)*, 2002.

Dari pendapat diatas dapat dipahami bahwa untuk menyusun suatu program pelatihan tidaklah mudah seperti kita membalikkan tangan. Pihak manajemen harus mencari dan menganalisa kebutuhan yang akan diperlukan oleh karyawan dan perusahaan itu sendiri. Tujuan diadakannya program pelatihan juga harus jelas karena hal ini bersangkutan dengan penyusunan materi-materi dan metode apa yang akan dipakai. Setelah melalui tahap tersebut maka program pelatihan dapat dilaksanakan dan hasilnya bisa

diketahui melalui perubahan sikap dan pengetahuan setiap karyawan yang mengikuti program pelatihan terhadap pekerjaannya.

5. Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah cara-cara dan teknik komunikasi yang digunakan oleh pelatih dalam menyajikan dan melaksanakan proses pembelajaran. Metode pelatihan harus dilandasi oleh konsep dan prinsip-prinsip belajar mengajar, karena pada dasarnya pelatihan adalah memberikan kemudahan kepada peserta latihan untuk melakukan kegiatan belajar secara aktif. Dengan cara belajar ini, peserta berusaha merumuskan masalah, mencari data dan memecahkan masalah sendiri.

Ada sejumlah alternatif metode pelatihan yang dapat dipilih dan digunakan sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran yang hendak dilaksanakan seorang pelatih. Menurut Hamalik (2001:63-66), ada 7 kategori pokok metode pelatihan yaitu:

a. Model Komunikasi Ekspositif

Pengajaran kelas menggunakan berbagai strategi dan taktik. Prosedurnya tergantung pada keterlibatan pelatih, tujuan yang hendak dicapai, besarnya kelompok dan faktor-faktor lainnya. Ada dua sistem yang termasuk dalam model ini, ialah:

- 1) Sistem satu arah. Tanggung jawab untuk menransferkan informasi terletak pada pelatih. Para peserta bersikap pasif terhadap apa, bagaimana, perlu tidaknya komunikasi itu, tak ada balikan efektif dari

pihak peserta kepada pelatih kecuali menunjukkan rasa senang atau tidak senang.

- 2) Sistem dua arah. Pada sistem ini terdapat pola balikan untuk memeriksa apakah peserta menerima informasi dengan tepat. Jika sudah, maka pelatih akan memodifikasi cara penyajiannya, dan bila sambutan peserta ternyata belum tepat, maka pelatih akan memodifikasi sambutan tersebut.

b. Model komunikasi Diskoveri

Model ini lebih efektif bila dilaksanakan dalam kelompok kecil, namun dapat juga dilaksanakan dalam kelompok yang lebih besar. Kendati tidak semua peserta terlibat dalam proses diskoveri namun model ini bermanfaat bagi peserta latihan. Pola ini dapat dilaksanakan dalam bentuk komunikasi satu arah atau komunikasi dua arah bergantung pada besarnya kelas.

- 1) Ceramah reflektif. Pendekatan ini berdasarkan penyajian satu arah oleh pelatih. Prosedur penyajian dalam bentuk merangsang peserta melakukan diskoveri di depan kelas. Pelatih mengajukan suatu masalah, dan kemudian peserta memecahkan masalah tersebut melalui proses diskoveri.
- 2) Diskoveri terbimbing. Pendekatan ini melibatkan para peserta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh pelatih. Peserta melakukan diskoveri, sedangkan pelatih membimbingnya ke arah yang tepat dan benar. Pelatih dapat melibatkan semua peserta dalam proses ini dalam kelompok yang lebih kecil.

c. Teknik Komunikasi Kelompok Kecil

Kelompok yang terdiri dari 10 orang peserta dapat melakukan komunikasi dua arah secara efektif. Teknik-teknik yang dapat digunakan, ialah:

- 1) Tutorial perorangan. Metode ini dianggap sebagai cara belajar ideal, karena satu orang tutor berhadapan dengan salah satu orang peserta. Tutor memiliki peluang yang luas untuk mendiagnosis kesulitan dan kelemahan tiap peserta secara cermat dan teliti. Pada situasi ini, pelatih dan peserta dapat melakukan interaksi yang lebih banyak, di mana tutor menyajikan sedangkan peserta menyerapnya.
- 2) Tutorial kelompok. Seorang pelatih membimbing satu kelompok peserta, yang terdiri dari lima sampai dengan tujuh orang pada waktu yang sama. Tutorial kelompok menitikberatkan pada bimbingan terhadap individu-individu dalam kelompok.
- 3) Lokakarya. Peserta mendapat informasi tentang prosedur kerja dan asas-asas pelaksanaan suatu topik dengan metode tertentu. Selanjutnya para peserta menerapkan informasi tersebut dalam bentuk tugas-tugas nyata sesuai dengan pilihannya sendiri, sedangkan pelatih memberikan bimbingan.
- 4) Diskusi kelompok. Pemimpin kelompok merumuskan topik yang akan dibahas dan bertindak sebagai ketua kelompok. Kegiatan belajar terjadi dalam bentuk pertukaran pengalaman, pemikiran dan informasi di kalangan para peserta sendiri.

d. Pembelajaran Berprogram

Model ini dapat dilihat sebagai proses yakni proses umum untuk merancang materi pelajaran; dan dapat dilihat sebagai produk yakni suatu bentuk sistem pembelajaran di mana peserta belajar sendiri untuk mencapai tujuan tingkah laku dengan menggunakan materi pelajaran yang telah disiapkan sebelumnya, serta tidak memerlukan dukungan dari pihak pelatih. Program ini dikembangkan dalam berbagai bentuk, ialah:

- 1) Teks program linear. Sistem pembelajaran yang terprogram yang menggunakan teks program. Struktur teks berbentuk linear, yang tersusun dalam urutan tertentu pada satu garis linear. Teks linear merupakan serangkaian latihan yang menyajikan informasi dan berbagai kesempatan praktek yang dilengkapi dengan alat uji. Peserta harus menguasai tiap latihan sebelum melakukan latihan-latihan.
- 2) Teks program bercabang. Bentuk linear dan bentuk bercabang dapat dicampurkan menjadi satu teknik yang mengandung berbagai kemungkinan, yang dapat digunakan untuk setiap latihan. Teknik ini digunakan, baik untuk materi yang diprogram maupun yang tidak diprogram, yang dikembangkan dalam pembelajaran berprogram.
- 3) Media yang diprogram. Prinsip-prinsip pembelajaran berprogram dapat juga diterapkan dalam media pembelajaran yang digunakan dalam rangka belajar mandiri, misalnya penggunaan *video tape* dalam rangka sistem tutorial, yang dilengkapi dengan slide dan kaset, sehingga hasil belajar lebih mantap.

e. Pelatihan dalam industri

Metode ini mengembangkan pendekatan standar pengajaran dan latihan dalam pekerjaan. Prosedur latihan lebih sederhana terutama dalam latihan industri. Metode ini diterapkan dalam berbagai bentuk, seperti: latihan kepemimpinan, latihan keselamatan, latihan untuk perbaikan, dan latihan pekerjaan. Bentuk programnya menggunakan dua kolom, yakni kolom langkah-langkah dalam tugas (apa yang dikerjakan), dan kolom perilaku (bagaimana mengerjakannya).

f. Teknik Simulasi

Teknik simulasi dapat digunakan hampir pada semua program pelatihan yang berorientasi pada tujuan-tujuan tingkah laku. Latihan simulasi adalah berlatih melaksanakan tugas-tugas yang akan dikerjakan sehari-hari. Latihan keterampilan kognitif, misalnya latihan memecahkan masalah, menyusun perencanaan, membuat keputusan, dan sebagainya. Latihan keterampilan psikomotor adalah untuk memberikan pengalaman, misalnya cara mencegah bahaya, menghemat penggunaan perlengkapan produktif. Latihan keterampilan reaktif adalah untuk mengembangkan sikap dan nilai yang bertalian dengan gejala-gejala social, misalnya masalah kesukuan dan keluarga. Latihan keterampilan interaktif adalah untuk bidang sosial dan bisnis dengan bermain peran.

g. Metode Studi Kasus

Metode ini merupakan suatu bentuk simulasi yang bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada peserta tentang cara membuat keputusan

mengenai apa yang harus dikerjakan lebih lanjut, latihan memecahkan kasus-kasus sosial. Kasus-kasus yang dipelajari berdasarkan kejadian nyata, menggunakan informasi yang ada, tidak terlalu sederhana, sesuai dengan minat peserta, dan punya dampak tertentu terhadap peserta. Pelaksanaan studi kasus dimulai dari menghimpun data dari berbagai sumber tentang kasus itu, menafsirkannya, merumuskan kesimpulan dan upaya pemecahan serta upaya perbaikan.

Kemudian metode 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 supervise 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 keterampilan 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 bisa menjadi suatu pelengkap dari suatu latihan yang sifatnya di dalam ruangan. Magang, sangat tepat ditujukan kepada pegawai-pegawai yang memerlukan keterampilan tangan seperti tukang kayu, tukang patri, dan lain-lain.

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 (artificial) suatu aspek 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 alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

2) 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 sensitif (peka) terhadap orang lain di lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

3) Program-program Pengembangan Eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa 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.

Metode-metode pelatihan yang digunakan dalam praktek sesungguhnya sangat bervariasi dan dalam bentuk yang sangat banyak, sehingga apa yang telah disebutkan diatas itu sesungguhnya hanya sebagian. Metode yang akan digunakan harus sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari diadakannya program pelatihan, sehingga apa yang dikehendaki oleh perusahaan atau organisasi dapat tercapai.

6. Materi Pelatihan

Pemilihan materi yang tepat merupakan unsur yang paling penting dalam pencapaian kegiatan pelatihan. Materi yang dibahas dalam program pelatihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan dan para peserta program pelatihan itu sendiri. Dengan kata lain materi yang dibahas dalam program pelatihan harus ada hubungannya dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan program pelatihan.

Materi latihan biasanya diinginkan bahan tertulis sebagai dasar instruksi dan referensi. Untuk kebanyakan subyek dapat dipilih sebuah buku yang baik, akan tetapi dalam hal-hal dimana materi dari pendidikan dan pelatihan bersifat khusus, maka sebaiknya dipersiapkan bahan untuk kegunaan yang khusus ini, Moekijat(1993:46).

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”.

Sedangkan Mangkunegara (2002:51) menyatakan bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.

Materi dalam program pelatihan pada dasarnya adalah suatu instrumen yang kegunaannya adalah untuk memberikan bantuan bagi para karyawan peserta program pelatihan. Para peserta program diharapkan mampu menguasai suatu keterampilan khusus untuk membantu memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Apabila nantinya para peserta program mampu mengerjakan tugas dengan baik, maka itu bisa diartikan bahwa materi yang telah diberikan telah sesuai dengan tujuan pelatihan.

7. Media Pelatihan

Media pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting dalam sistem pelatihan manajemen, karena berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, menggugah gairah dan motivasi dalam program pelatihan. Hamalik (2000:66) menyatakan bahwa pemilihan dan penggunaan media pelatihan supaya mempertimbangkan tujuan pembelajaran, materi pelatihan, dan kemampuan pelatihan yang akan menggunakannya.

Sedangkan Notoatmodjo (1998:66) mengemukakan bahwa alat bantu peraga disusun berdasarkan prinsip bahwa pengetahuan yang ada pada setiap manusia itu diterima atau ditangkap melalui panca indra. Maksudnya adalah alat bantu peraga ditujukan untuk mengarahkan indra sebanyak mungkin pada suatu obyek, sehingga mempermudah persepsi.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa penggunaan media atau alat bantu peraga dalam proses pelatihan merupakan suatu kebutuhan dan sekaligus harus dipenuhi, karena media pelatihan merupakan salah satu komponen yang paling penting dalam sistem pelatihan manajemen dan merupakan unsur dalam proses pembelajaran.

C. Kemampuan Kerja

1. Pengertian Kemampuan kerja

Menurut Robbins (2006:52) kemampuan kerja dapat diartikan sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Sedangkan menurut Gibson (1996:167) menjelaskan bahwa kemampuan kerja adalah : potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Kemampuan kerja menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Ketidakterdapat hal seperti ini dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan (Robbins, 2006:49)

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat ditarik suatu simpulan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan kerja adalah kapasitas individu atau potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan.

2. Klasifikasi Kemampuan Kerja

Menurut Fitz dalam Swasto (2000:80) mengemukakan bahwa kemampuan kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- 1) Kemampuan pengetahuan, adalah pemahaman secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui yang berkaitan dengan tugas-tugas individu dalam organisasi.
- 2) Kemampuan keterampilan merupakan kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam organisasi.
- 3) Kemampuan sikap merupakan kemampuan yang mempunyai pengaruh tertentu terhadap tanggapan seseorang kepada orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengan orang tersebut

Sedangkan menurut Rao (2000:98) mengklasifikasikan kemampuan kerja menjadi empat yaitu:

- 1) Kemampuan teknis mencakup pengertian mengenai suatu aktivitas khusus dan kecakapan di dalamnya, terutama yang berkenaan dengan metode, proses, prosedur dan teknik.
- 2) Kemampuan perilaku, mencakup kepandaian orang berhubungan dengan orang lain.
- 3) Kemampuan manajerial, mencakup pengertian yang berkenaan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemantauan, penilaian, penyeliaan dan sebagainya.

- 4) Kemampuan konseptual, mencakup kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan

Menurut Robbins (2006:51) mengklasifikasikan kemampuan menjadi dua bagian yaitu:

- 1) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental. Ada tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual antara lain :

- a) Kecerdasan numerik

Kemampuan untuk melakukan perhitungan dengan cepat dan akurat.

- b) Pemahaman verbal

Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dari hubungan antar kata.

- c) Kecepatan perseptual

Kemampuan mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan visual dengan cepat dan akurat.

- d) Penalaran induktif

Kemampuan mengidentifikasi suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah.

- e) Penalaran deduktif

Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.

e) Visualisasi ruang

Kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.

f) Memori

Kemampuan mempertahankan dan mengingat kembali pengalaman masa silam.

2) Kemampuan Fisik

Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa.

Ada sembilan kemampuan fisik dasar meliputi :

Faktor-faktor kekuatan :

- a) Kekuatan dinamik: kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot secara berulang-ulang sepanjang kurun waktu.
- b) Kekuatan otot bawah: kemampuan untuk menggunakan otot dengan menggunakan otot-otot tubuh (terutama perut).
- c) Kekuatan statis : kemampuan menggunakan kekuatan terhadap obyek dari luar.
- d) Kekuatan eksplosif: Kemampuan menghabiskan suatu maksimum energi eksplosif dalam satu atau sederetan tindakan eksplosif.

Faktor-faktor fleksibilitas :

- a) Fleksibilitas jangkauan: Kemampuan menggerakkan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin.

b) Fleksibilitas dinamik: Kemampuan melakukan gerakan cepat.

Faktor-faktor lain :

a) Koordinasi tubuh : Kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.

b) Keseimbangan : Kemampuan menjaga keseimbangan meskipun ada kekuatan-kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu.

c) Stamina : Kemampuan menggerakkan upaya maksimum yang mensyaratkan upaya terus menerus.

D. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Pencapaian prestasi kerja sangat tergantung pada kemauan yang bersangkutan untuk mencapainya, disamping itu diperlukan faktor pendukung lainnya seperti kemampuan, kemauan dan kesempatan. Prestasi kerja karyawan sangat diharapkan oleh perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan. Prestasi kerja yang diraih karyawan tidak terlepas dari usaha manajemen dalam mengambil keputusan yang mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hariandja (2002:195) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Hasibuan (2002:105) menyebutkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Pendapat Hasibuan (2002:72), mengatakan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diketahui bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja karyawan dapat dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan. Kemampuan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dapat dilihat berdasarkan prestasi kerja dari seorang karyawan tersebut.

2. Pengukuran Prestasi Kerja

Untuk mengetahui tingkat prestasi kerja, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat diukur dari apa yang dihasilkan tersebut. Ada beberapa pendapat yang membahas masalah pengukuran prestasi kerja yang menjadi dasar atau indikator dari variabel prestasi kerja dalam penelitian. Selanjutnya pengukuran prestasi kerja dapat berupa standar kerja, seperti yang dikatakan Siagian (2001:230) sebagai berikut:

“Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut adalah

teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaannya. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya”.

Menurut Dharma (2003:55), standar pengukuran prestasi kerja adalah:

1. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja merupakan jumlah atau banyaknya hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan, yaitu dengan melihat kuantitas pekerjaan yang dihasilkan (dilihat dari jumlah output yang dihasilkan karyawan).

2. Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja merupakan tinggi rendahnya hasil kerja karyawan yang dapat dilihat melalui bagaimana prestasi kerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan kualitas hasil kerja dari masing-masing karyawan (berorientasi pada mutu hasil kerja karyawan).

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu kerja dalam menyelesaikan beban kerja yang dimiliki dapat dijadikan tolak ukur bagi penelitian prestasi kerja seorang pegawai (tepat tidaknya karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai ketentuan perusahaan).

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (2000), pengukuran prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

2. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan.

Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja

3. Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.

4. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberi saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

5. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

6. Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.

7. Kehadiran

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa standart adalah tolak ukur seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Handoko (2000:139) berpendapat bahwa evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*), dengan mana prestasi kerja diukur, agar efektif standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Menurut Sikula dalam Hasibuan (2002:87) penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Selanjutnya menurut Mathis (2006:382) *Performance Appraisal* adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bersumber dari analisa pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para karyawan sebelum diterapkan. Penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Selain agar pekerja semakin jelas akan tugas-tugasnya, penilaian prestasi kerja juga digunakan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasibuan (2002:89-90) mengemukakan tujuan dan kegunaan dari penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan balas jasa.
- b. Untuk mengukur besarnya prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan supaya sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan kerja bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance terbaik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku para bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan para bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan peralatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personil dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan di dalam program latihan kerja tambahan.

- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Baik buruknya prestasi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Rivai, Veithzal (2004:101) bahwa prestasi dari seseorang tersebut dapat dilihat dari berbagai sudut pandang antara lain:

- a. Kemampuan seorang karyawan tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan tersebut dengan baik dan benar.
- b. Kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart yang ditentukan.
- c. Kepatuhan atau kedisiplinan karyawan tersebut dalam mentaati peraturan perundang-undangan.
- d. Kedisiplinan dalam peraturan kedinasan.
- e. Kemampuan karyawan tersebut dalam melaksanakan kerjasama dengan karyawan lain.
- f. Inisiatif karyawan tersebut dalam mencari ide-ide yang baru demi kelangsungan perusahaan.

Faktor-faktor dalam penilaian prestasi kerja karyawan menurut Martoyo (2000:77) adalah sebagai berikut:

1. Disiplin adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan perundangan dan kedinasan yang berlaku dan sanggup untuk tidak melanggarnya.
2. Kerjasama adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
3. Inisiatif adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan atasan.
4. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani mengambil resiko atas keputusan atau tindakan yang telah diambil.
5. Penyelesaian tugas adalah kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang telah ditentukan dan bertanggung jawab atas hasil penyelesaiannya.

Prestasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti pendapat Handoko (2000:137) yang menyatakan bahwa “Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya”.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan sangatlah kompleks.

Hampir seluruh aspek ekonomi, teknis serta berperilaku, faktor motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi finansial, kesehatan dan salah satunya adalah lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan.

E. Hubungan Antara Pelatihan, Kemampuan dan Prestasi Kerja

Setiap perusahaan atau organisasi pasti mempunyai keinginan agar para karyawannya dapat bekerja dengan baik dan efisien, hal ini menunjukkan bahwa keinginan itu merupakan tingkat upaya yang sangat tinggi ke arah tercapainya sasaran bahkan tujuan perusahaan atau organisasi itu sendiri yang dikondisikan oleh kemampuan melalui adanya program pelatihan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi tersebut.

Dalam mencapai keinginan dan tujuan organisasi, tiap karyawan harus siap dan bersedia untuk mengikuti program-program pelatihan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen. Program pelatihan tersebut merupakan langkah-langkah persiapan bagi pemberdayaan kepada seluruh karyawan, dalam hal ini seluruh karyawan diberikan suatu kepercayaan, tugas, wewenang serta tanggung jawab untuk mengorganisasikan diri ke dalam satu tim guna memperbaiki prestasi kerja. Melalui program pelatihan akan memberikan dampak secara langsung terhadap upaya peningkatan atas kemampuan kerja para karyawan. Pelaksanaan program pelatihan akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Handoko (2001:98) juga berpendapat, program-program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan memperbaiki kemampuan kerja para karyawan. Hubungan program pelatihan ini

memberikan pengaruh positif terhadap kemampuan dan pada akhirnya mempengaruhi prestasi kerja karyawan agar lebih kreatif dan inovatif dalam jangka panjang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan demi terciptanya kemajuan dan pengembangan perusahaan dan organisasi di masa yang akan datang. Pada dasarnya kemampuan kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam hal ini yaitu mengenai kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam bekerja di perusahaan (Fitz dalam Swasto, 2000) akan mempengaruhi tingkat pencapaian atas prestasi kerja seorang karyawan.

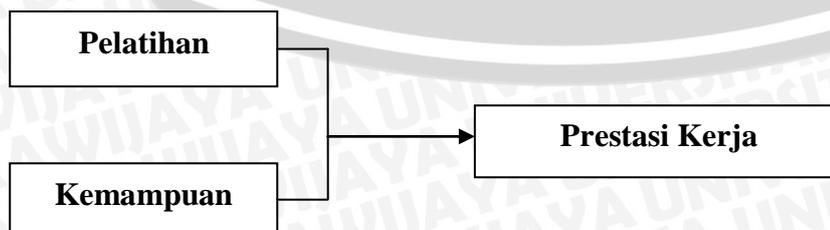
F. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Menurut Nazir (2003:123) konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan sebelumnya mengenai pengaruh pelatihan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan, maka penelitian ini digambarkan dalam suatu model konsep yang ditunjukkan sebagai berikut:

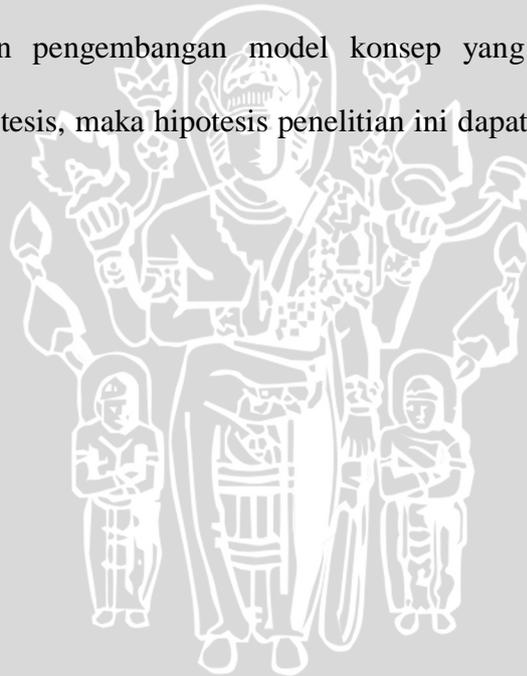
Gambar 2

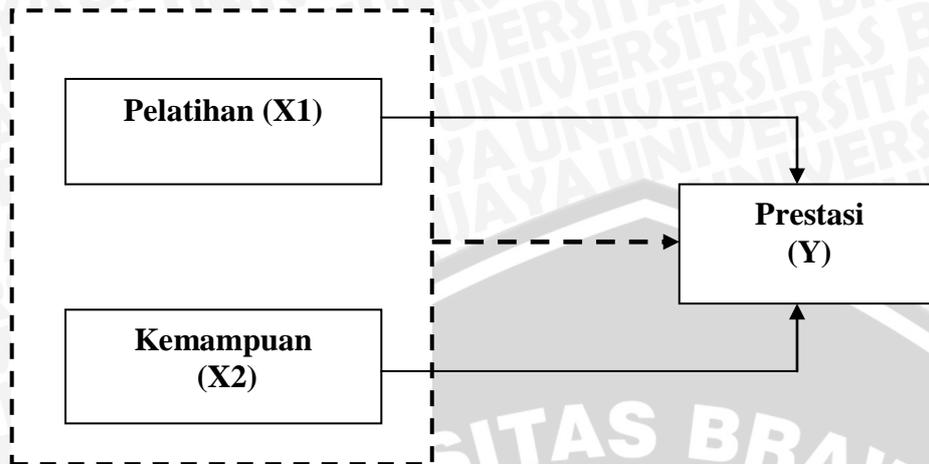
Model Konsep



2. Model Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Hipotesis sebaiknya dirumuskan dalam bentuk yang sederhana, digunakan variabel-variabel yang tegas dan berbentuk sedemikian rupa sehingga kebenarannya dapat diuji oleh peneliti lain (Narbuko, 2003:163). Sedangkan Arikunto (2002:62) berpendapat bahwa: “Hipotesa dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul”. Berdasarkan acuan pengembangan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah model hipotesis, maka hipotesis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :





Simamora (2006:273)

Gambar 3
Model Hipotesis

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah pelatihan yang terdiri dari metode pelatihan (X1) dan kemampuan (X2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan masalah yang masih harus diteliti kebenarannya. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan dari variabel Pelatihan (X1) dan Kemampuan Kerja (X2) secara simultan terhadap variabel prestasi kerja (Y) pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan dari variabel Pelatihan (X1) dan Kemampuan Kerja (X2) secara parsial terhadap variabel prestasi kerja (Y) pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian penyusunan skripsi ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian tersebut oleh Bungin (2001:51) dijelaskan bahwa “format eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel lain, karena itu penelitian eksplanasi menggunakan hipotesis dan untuk menguji hipotesis digunakan statistik inferensial” Sugiyono (2006:170) yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori untuk menjelaskan hubungan sebab akibat yang terjadi antara variabel-variabel yang ada dengan melakukan pengujian hipotesis yang telah disebutkan sebelumnya. Berdasarkan pengertian di atas, maka fokus penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, yaitu terdapat pengaruh pelatihan atau training terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini dilakukan uji pengaruh secara langsung antara variabel pelatihan (X1) dan variabel kemampuan (X2) dan prestasi kerja karyawan (Y).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang beralamatkan di Jl. Jendral Basuki Rahmad No. 100 Malang. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan yaitu lokasi tempat penelitian yang sangat strategis dan mudah dijangkau baik oleh peneliti maupun oleh masyarakat umum, serta penulis ingin mengetahui apakah ada pengaruh antara pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang terhadap kemampuan dan prestasi kerja karyawan sehingga menarik untuk dijadikan topik penelitian.

C. Konsep, Variabel dan Pengukuran

1. Konsep

Singarimbun (2006:33), menjelaskan bahwa konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian. Keadaan kelompok/individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Nazir (2003:123), menyatakan bahwa sebuah konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang jelas.

Dalam penelitian ini terdapat tiga konsep adalah sebagai berikut :

a. Pelatihan (X1)

Pelatihan adalah proses pemberian bantuan kepada karyawan agar ia dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya saat ini maupun

yang akan datang, dengan jalan mengembangkan pada dirinya keselarasan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya.

b. Kemampuan (X2)

Kemampuan kerja dalam penelitian ini merupakan kapasitas atau potensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Prestasi Kerja (Y)

Prestasi kerja adalah pekerjaan yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang. Produk tersebut hanya dapat dicapai seseorang karena telah melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya.

2. Variabel

Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Menurut Arikunto (2006:118), “variabel adalah obyek penelitian, atau apa saja yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu : variabel bebas dan variabel tergantung”. Variabel bebas dari konsep pelatihan (X1) dan kemampuan (X2) dan prestasi kerja karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional ialah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan

ditarik kesimpulannya. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Pernyataan tersebut telah dikemukakan oleh Sugiyono (2006:32). Definisi operasional dari variabel-variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini terdapat pada tabel berikut:

Tabel 2
Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan	Metode Pelatihan	a. Penggunaan metode <i>on the job training</i> b. Penggunaan metode <i>off the job training</i>	1. Frekuensi rotasi pekerjaan selama menjadi karyawan 2. Diadakannya program magang 3. Diadakannya program <i>coaching</i> 1. Kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan 2. Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan 3. Diadakannya program pengembangan eksekutif
	Materi Pelatihan	a. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan	1. Pemilihan materi sesuai dengan sasaran pelatihan 2. Isi materi sesuai dengan kebutuhan pelatihan 3. Kejelasan menyampaikan materi pelatihan
	Media Pelatihan	a. Alat bantu b. Kualitas alat bantu	1. Ketersediaan alat bantu. 2. Kesesuaian alat bantu dengan materi yang diberikan. 1. Mutu bahan yang digunakan sebagai alat bantu. 2. Kelengkapan alat bantu.
Kemampuan	Kemampuan kerja	Kemampuan pengetahuan	1. Pengetahuan terhadap pekerjaan. 2. Pemahaman terhadap langkah-

		<p>Kemampuan keterampilan</p> <p>Kemampuan sikap</p>	<p>langkah pelaksanaan pekerjaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan karyawan menggunakan peralatan kerja 2. Kemahiran karyawan dalam melakukan aktivitas 1. Kesediaan karyawan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan
Prestasi Kerja	Prestasi Kerja Karyawan	<p>a. Kuantitas hasil kerja</p> <p>b. Kualitas hasil kerja</p> <p>c. Ketepatan waktu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian antara kuantitas hasil kerja dengan standar yang ditetapkan 2. Kemampuan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal 1. Kesesuaian antara mutu hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. 2. Ketelitian hasil kerja. 1. Kesesuaian antara waktu penyelesaian pekerjaan dengan standar waktu yang ditetapkan. 2. Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. 3. Kesesuaian dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

4. Skala Pengukuran

Pada penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian (Sugiyono, 2008:132). Dengan Skala Likert, maka variabel yang

akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, antara lain:

- a. Sangat setuju = nilai 5
- b. Setuju = nilai 4
- c. Ragu-ragu = nilai 3
- d. Tidak setuju = nilai 2
- e. Sangat tidak setuju = nilai 1

Instrumen penelitian yang menggunakan Skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2008:152), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam suatu penelitian tidak perlu untuk meneliti semua individu didalam populasi, karena akan memakan waktu, tenaga dan biaya yang besar. Oleh karena itu penelitian dapat dilakukan terhadap sebagian saja dari individu didalam suatu populasi atau yang biasa disebut dengan sampel. Populasi dapat dikatakan sebagai seluruh elemen yang menjadi objek penelitian. Untuk itu yang menjadi populasi dari

penelitian ini adalah karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang berjumlah 69 karyawan.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2006:19). Pengambilan sampel dilakukan secara *Simple Random Sampling*. Menurut Sugiyono (2008:174), *Simple Random Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak pada anggota populasi tanpa memperhatikan strata yang ada. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil, digunakan rumus yang ditetapkan. Slovin dalam Umar (2003:146) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir 10%

Berikut perhitungan sampel yang diteliti

$$\frac{69}{69(0,1)^2 + 1}$$

$$\frac{69}{0,69 + 1}$$

$$40, 828402366$$

(namun disini peneliti mengambil 41 sampel)

Dengan demikian jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 41 orang karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang.

E. Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Dalam penentuan metode pengumpulan data, sumber data merupakan faktor yang sangat vital untuk dijadikan sebuah pertimbangan. Sumber penelitian dalam penelitian menurut Arikunto (2006: 129) adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Penelitian ini mengambil dua jenis data, yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang didapat secara langsung dari jawaban responden, melalui kuisisioner yang telah dirancang sesuai dengan variabel, indikator, serta item yang telah ditetapkan dan disebarkan kepada responden dan wawancara terhadap karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh dari sumbernya langsung melainkan sudah dikumpulkan atau sudah dikelola oleh pihak lain yang berupa sejarah perusahaan, struktur perusahaan, serta gambaran kepegawaian. Data ini diperoleh dari bagian yang

menangani masalah tersebut, dalam hal ini adalah bagian SDM karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Menyebarkan kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang disebarakan kepada seluruh responden (daftar pertanyaan yang diajukan disesuaikan dengan pokok permasalahan yang diteliti). Hal ini digunakan untuk memperoleh data primer guna menguji hipotesis. Di samping itu penggunaan kuesioner ini bertujuan mendapatkan informasi dengan reabilitas dan validitas yang tinggi. Untuk itu dalam tahap selanjutnya dari kuesioner yang telah terkumpul akan dilakukan uji reliabilitas dan validitas.

b. Wawancara

yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan kepada pihak yang terkait dengan penelitian. Teknik wawancara juga digunakan untuk menggali informasi mengenai hasil kuesioner yang telah diisi oleh para responden. Hal ini dilakukan dalam rangka memperoleh gambaran secara jelas mengenai informasi yang tertera pada kuesioner.

c. Dokumentasi

yaitu cara memperoleh data dengan jalan mencari dan mempelajari data yang berasal dari catatan, data dan dokumen yang dianggap penting dan menunjang penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data atau merekam berbagai informasi yang diperlukan. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah:

a. Dokumentasi Kuesioner

Berupa seperangkat pertanyaan tertulis yang terstruktur yang diisi oleh responden. Hasil jawaban tersebut nantinya digunakan untuk mengukur pengaruh antara pelatihan yang diterima terhadap prestasi kerja karyawan.

b. Pedoman wawancara

Berupa seperangkat daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak yang terkait langsung dengan penelitian, dimana tujuannya adalah untuk melengkapi data sewaktu penyebaran kuesioner.

c. Pedoman dokumentasi

Berupa pedoman untuk mempelajari hal-hal yang diperlukan dalam penelitian sehingga akan diperoleh data mengenai komposisi karyawan, sejarah, struktur organisasi dan sebagainya yang berhubungan dengan karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 1995:124). Jadi dapat dikatakan valid apabila data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi (r -hitung) dengan nilai kritisnya, dimana r hitung dapat ditentukan dengan rumus (Arikunto, 2006:138):

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

- r = korelasi
- x = skor item
- y = skor total
- n = jumlah pertanyaan

Dengan signifikansi 0,05 sehingga apabila probabilitas r dihitung (P) \leq 0,005 berarti item tersebut telah valid. Adapun perhitungan koefisien korelasi (r hitung) ini dilakukan dengan menggunakan program komputer *SPSS for Windows*.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun dan Effendi, 1995:111). Suatu alat ukur bisa dikatakan reliabel bila dapat digunakan lebih dari satu kali

dalam waktu yang berbeda, namun tetap menunjukkan hasil yang relatif konsisten. Kemudian Arikunto (2006:154) menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data tersebut sudah baik. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bila memiliki koefisien reliabilitas sebesar $\geq 0,6$ (Malhotra, 2002:293). Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Bila Alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan bila lebih besar atau sama dengan 0,6 dinyatakan reliabel.

Perhitungan reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto, 2006:171) :

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right\}$$

Di mana:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Dinyatakan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai, misalnya: 0-10 atau 0-100 atau berbentuk skala 1-3, 1-5 atau 1-7 dan seterusnya, digunakan rumus *alpha*, misalnya angka atau soal berbentuk pertanyaan (Arikunto, 2006:171).

Berikut disajikan kriteria indeks koefisien reliabilitas yang dapat dilihat pada tabel menurut Arikunto (2002:245) sebagai berikut:

Tabel 3
Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas

No	Interval	Kriteria
1	< 0,200	Sangat Rendah
2	0,200-0,399	Rendah
3	0,400-0,599	Cukup
4	0,600-0,799	Tinggi
5	0,800-1,00	Sangat Tinggi

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Arikunto dalam Rangkuti (2002:77) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat keabsahan suatu alat ukur. Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut dapat menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud digunakannya instrumen tersebut. Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Pearson* dengan signifikansi 5%. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari r tabel maka instrumen dinyatakan valid. Adapun hasil uji validitas untuk masing-masing item variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatihan

Item Variabel	Validitas		Keterangan
	Pearson Correlation (r)	r table	
X _{1,1}	0,4224	0,246	Valid
X _{1,2}	0,5619	0,246	Valid
X _{1,3}	0,5167	0,246	Valid
X _{1,4}	0,3477	0,246	Valid
X _{1,5}	0,3969	0,246	Valid
X _{1,6}	0,4290	0,246	Valid
X _{1,7}	0,4638	0,246	Valid
X _{1,8}	0,7001	0,246	Valid
X _{1,9}	0,6638	0,246	Valid
X _{1,10}	0,6524	0,246	Valid
X _{1,11}	0,6570	0,246	Valid
X _{1,12}	0,5194	0,246	Valid
X _{1,13}	0,3099	0,246	Valid
Alpha	0,8084	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa semua item pada variabel Pelatihan (X_1) valid, karena hubungan antar nilai tiap item dengan nilai total mempunyai nilai sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai Alpha Cronbach yang didapatkan sebesar 0,8084 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel pelatihan (X_1) dapat dikatakan reliabel.

Tabel 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kemampuan kerja

Item Variabel	Validitas		Keterangan
	Pearson Correlation (r)	r tabel	
X _{2.1}	0,8378	0,246	Valid
X _{2.2}	0,8893	0,246	Valid
X _{2.3}	0,9251	0,246	Valid
X _{2.4}	0,6407	0,246	Valid
X _{2.5}	0,5042	0,246	Valid
X _{2.6}	0,7016	0,246	Valid
Alpha	0,7821	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa semua item pada variabel kemampuan kerja (X₂) valid, karena hubungan antar nilai tiap item dengan nilai total mempunyai nilai sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai Alpha Cronbach yang didapatkan sebesar 0,7821 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel motivasi kerja (X₂) dapat dikatakan reliabel.

Tabel 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Prestasi Kerja

Item Variabel	Validitas		Keterangan
	Pearson Correlation (r)	r tabel	
Y1	0,754	0,246	Valid
Y2	0,693	0,246	Valid
Y3	0,565	0,246	Valid
Alpha	0,7516	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa semua item pada variabel motivasi kerja (Y1) valid, karena hubungan antar nilai tiap item dengan nilai total mempunyai nilai sig. lebih kecil dibandingkan α sebesar 0,05. Sedangkan nilai Alpha Cronbach yang didapatkan sebesar 0,7516 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel motivasi kerja (Y1) dapat dikatakan reliabel.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan salah satu bagian terpenting dari sebuah penelitian, karena pada bagian ini semua hasil pengumpulan data akan diolah, dimana hasil tersebut merupakan gambaran yang terjadi di lapangan. Hasil tersebut akan berguna sebagai dasar pengujian hipotesis yang telah ditentukan pada bagian sebelumnya. Pada metode analisis data ini digunakan tiga analisis data, yaitu :

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik responden yang diteliti serta distribusi item dari masing-masing variabel. Data yang telah terkumpul selanjutnya diedit dan ditabulasikan ke dalam tabel, setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka presentase.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis statistik yang digunakan adalah regresi linear berganda. Teknik analisis statistik ini digunakan untuk menguji hipotesis, yang menduga terdapat pengaruh yang berarti antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen baik secara simultan maupun secara parsial.

Model yang digunakan adalah sebagai berikut (Gujarati, 2001:91):

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat

a = Bilangan konstanta

β_1, β_2 = Koefisien variabel independen

X_1, X_2 = Variabel independen (variabel bebas)

e = Error atau sisa

Dari hipotesis yang telah dirumuskan di atas, maka dilakukan metode pengujian sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \dots \beta_k \neq 0$$

Pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi 0,05 menggunakan uji F sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Dimana :

R^2 = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel bebas

n = banyaknya observasi

Apabila diperoleh probabilitas F hitung ($P \leq 0,05$) maka H_0 ditolak. Sebaliknya apabila probabilitas F hitung ($P > 0,05$) maka H_0 diterima. Bila H_0 ditolak, berarti variabel-variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat. Perhitungan regresi linear berganda ini menggunakan program komputer *SPSS for Windows*.

3. Analisis Regresi Parsial

Analisis ini digunakan untuk mengetahui variabel bebas yang paling berpengaruh di antara variabel-variabel bebas yang lainnya dalam model regresi yang digunakan, sementara variabel bebas lainnya diduga ada pertautannya dengan variabel terikat bersifat tetap atau konstan. Pengujian dilakukan dengan rumus dalam Hasan (2006:108):

$$t = \frac{b_1}{S_e b_1}$$

Keterangan :

b_1 : Penduga bagi β_1

$S_e b_1$: Standar eror dari β_1

Apabila diperoleh probabilitas t hitung (P) \leq maka H_0 ditolak. Sebaliknya apabila probabilitas t hitung (P) $>$ 0,05 maka H_0 diterima. Bila H_0 ditolak, berarti variabel-variabel bebas yang diuji mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel terikat. Perhitungan regresi parsial ini menggunakan program komputer *SPSS for Windows*.