

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Masalah kinerja sangat sering diteliti pada penelitian-penelitian orang lain, karena kinerja merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan sumberdaya manusia secara efektif, terdapat beberapa fungsi dalam penilaian kinerja yaitu kinerja merupakan sesuatu yang *inherent* dan tak terelakkan dalam setiap organisasi, merupakan kegiatan-kegiatan yang konsekuensi-konsekuensi baik terhadap individu dalam organisasi maupun bagi organisasi itu sendiri, merupakan suatu kegiatan yang menghadapkan penilai pada kondisi yang mengharuskannya untuk mendapatkan hasil penilaian yang bersih, akurat dan peringkat yang berdasarkan pada jasa individual dan cenderung terpengaruh oleh sistem politik dalam organisasi (Chusmianah, 2018).

Dampak positif yang timbul apabila kinerja baik tentunya akan berdampak terhadap produktivitas kerja yang baik, namun sebaliknya dampak negatif yang akan diperoleh perusahaan ketika kinerja tidak baik adalah menurunnya produktivitas kerja sumberdaya manusia, penilaian kinerja haruslah dilakukan dengan efektif, jika tidak maka akan merugikan perusahaan akan menjadikan batu sandungan bagi kemajuan perusahaan dan perkembangan organisasi, menyebabkan organisasi kehilangan aset sumberdaya manusianya, dan akhirnya akan kehilangan daya saing dan kompetensi terutama kompetensi pada bagian sumberdaya manusia.

PT Enseval bergerak di distribusi dan logistik kesehatan, memiliki karyawan sebanyak 220 orang karyawan dengan bagian marketing divisi *kalbe nutritionals* sebanyak 48 orang. PT Enseval sebagai perusahaan yang ingin terus berkembang dan maju, maka dalam melakukan kegiatan operasional didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Fenomena yang terjadi pada PT Enseval pada karyawan bagian marketing divisi *kalbe nutritionals* sebelum mengikuti pelatihan pencapaian target pada divisi marketing pada

PT Enseval Putra Megatreding, Tbk masih banyak yang tidak tercapai, target perusahaan menargetkan sebesar 350 pcs perbulan pada setiap karyawan akan tetapi dari 48 karyawan yang belum mengikuti pelatihan pencapaian target paling besar sebanyak 21 orang yang mencapai target, sebagaimana pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Kinerja bagian Marketing PT Enseval Putra Megatreding, Tbk Sebelum mengikuti Pelatihan**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Mencapai target (orang)</b>	<b>Tidak Mencapai target (orang)</b>
Januari	48	20	28
Februari	48	20	28
Maret	48	21	27
April	48	20	28
Mei	48	20	28
Juni	48	20	28

Berdasarkan tabel 1.1 target kinerja masih belum tercapai secara maksimal oleh karena itu PT Enseval Putra Megatreding, Tbk memberikan pelatihan kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan kinerja yang lebih baik pada karyawan tersebut, akan tetapi pada kenyataanya pelatihan yang diberikan belum terlalu berdampak terhadap kinerja karyawan walaupun sudah memiliki ada peningkatan kinerja dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan, kinerja karyawan bagian marketing dari 48 orang yang sudah diberikan pelatihan, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.2 Kinerja bagian Marketing PT Enseval Putra Megatreding, Tbk Sesudah Mengikuti Pelatihan**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Mencapai target (orang)</b>	<b>Tidak Mencapai target (orang)</b>
Juli	48	26	22
Agustus	48	21	27
September	48	25	23
Oktober	48	22	26
November	48	22	26
Desember	48	28	20

Berdasarkan tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa pencapaian target pada divisi marketing pada PT Enseval Putra Megatreding, Tbk masih banyak yang tidak tercapai walupun sudah mengikuti pelatihan, maka dampak bagi perusahaan adalah pencapaian yang target realisasi tidak tercapai sebagaimana pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.3 Target dan Realisasi PT Enseval Putra Megatreding, Tbk**

<b>Tahun</b>	<b>Target (Milyar)</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Pencapaian</b>
2012	51.000.000	38.150.193	74,8
2013	54.000.000	43.641.095	80,8
2014	73.097.880	58.171.539	79,6
2015	104.150.911	78.195.075	75,1
2016	124.512.314	98.091.607	78,8
Total	406.761.105	316.249.509	389,1
Rata-rata Pencapaian			77,8

Berdasarkan grafik 1.3 diketahui bahwa target yang diberikan oleh PT . Enseval Putera Megatreding belum tercapai, pencapaian target baru mencapai 316.249.509 Milyar pada tahun 2018 dari 406.761.105 atau sekitar 77,8% tingkat pencapaian target. Dengan demikian PT Enseval Putera Megatreding perlu memberikan pelatihan kepada karyawan, secara berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan dapat meningkatkan kinerja, oleh karenanya pelatihan sangat penting untuk kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan Nadia Elviera Fiolita (2017) Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang kuat dan signifikan antara sebelum dan sesudah pelatihan modul 2000 terhadap kinerja karyawan di PT. Fastfood Indonesia, Tbk (KFC Adityawarman Surabaya). Penelitian Wibasuri (2016) Dengan Kegiatan Pelatihan dan *ecommerce* potensi perekonomian dan pemberdayaan masyarakat dapat meningkat dalam kelembagaan dan pemodalannya UMKM.

Pelatihan kerja sangat diperlukan dalam mengembangkan keterampilan dari karyawan, terutama dari kinerja karyawan agar lebih meningkat dari standart yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan biasanya untuk membantu karyawan mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerjanya (Simamora, 2009:342) Salah satu variabel yang diduga mempengaruhi prestasi kerja pegawai adalah pelatihan. Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan pegawai untuk melakukan pekerjaannya dan pelatihan adalah proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya (Lagale dalam Stefanus Rumangkit 2019)

Pelatihan yang dilakukan pada PT. Enseval Putera Megatreding sebagai berikut.

**Tabel 1.4 Pelatihan PT. Enseval Putera Megatreding**

<b>Jenis Pelatihan</b>	<b>Waktu Pelatihan</b>	<b>Jumlah Karyawan Peserta Pelatihan</b>	<b>Devisi</b>	<b>Keterangan</b>
Sumber Daya Manusia	Juli 2018	48	<i>Marketing</i>	Memberikan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan sesuai dengan jabatan
Refresh Kinerja	Juli 2018	48	<i>Marketing</i>	Memberikan motivasi kerja dan keterampilan
Produk Knowledge	Juli 2018	48	<i>Marketing</i>	Pengetahuan dan informasi yang akurat tentang produk.
SOP Perusahaan	Juli 2018	48	<i>Marketing</i>	Pedoman untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan teknis, administratif, dan prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.

Inilah upaya-upaya pelatihan yang sudah dilakukan oleh PT Enseval Putera Megatreding, Tbk, yang dilakukan setiap enam bulan sekali. Akan tetapi, penelitian mengenai dampak atau efek dari pelatihan tersebut belum pernah dilakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian terdahulu pada PT. Enseval Putera Megatreding, Tbk sebagian besar lebih menganalisis tentang perbandingan produk. Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini akan dilakukan dengan judul: “**Analisis Perbandingan Kinerja Karyawan Sebelum dan Sesudah Pelatihan pada PT. Enseval Putera Megatreding, Tbk**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Kinerja karyawan dapat dilihat pada karyawan bagian marketing dari 48 orang yang sudah diberikan pelatihan sebagian besar tidak mencapai target, secara garis besar pencapaian target baru mencapai 316.249.509 Milyar pada tahun 2018 dari 406.761.105 atau sekitar 77,8% tingkat pencapaian target

yang ditetapkan, tidak meratanya distribusi peserta pelatihan, dan penunjukkannya tidak ditentukan berdasarkan jenjang yang pernah ditempuh serta masih mengabaikan latar belakang pendidikannya. Kondisi ini membuat output yang diharapkan dari hasil pelatihan menjadi tidak optimal sehingga pada akhirnya akan berdampak kepada penurunan kinerja. Berdasarkan masalah tersebut maka permasalahan dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah Perbandingan Kinerja Karyawan Sebelum dan Sesudah Pelatihan pada PT. Enseval Putera Megatreding, Tbk?

### **1.3 Ruang Lingkup Penelitian**

#### **1.3.1 Ruang Lingkup Subjek**

Ruang lingkup subjek pada penelitian ini adalah karyawan pada divisi marketing 48 orang

#### **1.3.2 Ruang Lingkup Objek**

Ruang lingkup objek pada penelitian ini adalah kinerja karyawan

#### **1.3.3 Ruang Lingkup Tempat**

Tempat dilakukannya penelitian ini adalah di PT.Enseval Putera Megatreding Tbk Bandar Lampung yang beralamatkan di Jalan Campang Raya No. 20, Kota Bandar Lampung.

#### **1.3.4 Ruang Lingkup Waktu**

Waktu penelitian ini telah dilakukan dari bulan November 2018- Agustus 2019

#### **1.3.5 Ruang Lingkup Ilmu Penelitian**

Ruang lingkup ilmu pengetahuan dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang terdiri dari definisi dan fungsi Sumber Daya Manusia, Teori – teori yang menyangkut tentang pelatihan dan kinerja karyawan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Bagi Peneliti**

Hasil dari penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti yang berhubungan dengan pelatihan serta lebih mendukung teori-teori yang telah ada tentang pelatihan serta untuk menyelesaikan pendidikan saya di jenjang Sarjana.

### **1.4.2 Manfaat Bagi Perusahaan**

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan informasi kepada perusahaan tentang dampak pelatihan terhadap kinerja

### **1.4.3 Manfaat Bagi Institusi**

Menambah referensi bagi perpustakaan Institut Bisnis dan Informatika Darmajaya Bandar Lampung.

### **1.4.4 Manfaat Bagi Penelitian Selanjutnya**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pendukung dan pengembangan teori-teori bagi penyusun skripsi khususnya tentang analisis perbandingan kinerja karyawan.

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan pada PT. Enseval Putera Megatreding, Tbk.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini yaitu :

### **BAB I :PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, ruang lingkup, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematis penelitian.

### **BAB II :LANDASAN TEORI**

Bab ini berisikan definisi teori pelatihan, definisi teori kinerja, kerangka pikir dan uji hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian, definisi operasional variabel penelitian, uji instrumen data, uji persyaratan analisis data, metode analisis data, pengujian hipotesis

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab hasil dan pembahasan menjelaskan deskripsi objek penelitian dan pembahasan setiap variabel independen. Bab ini juga menjelaskan statistik deskriptif variabel dan hasil analisis data yang terdiri dari pengujian analisis data, pengujian hipotesis.

### **Bab V : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab penutup berisi kesimpulan penelitian yang didapat dari pembahasan bab IV. Dengan diperolehnya kesimpulan dalam penelitian ini, maka bab ini juga memberikan penjelasan mengenai implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran penelitian selanjutnya.

### **DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN**



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pelatihan**

##### **2.1.1 Definisi Pelatihan**

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. (Widodo, 2015:82). Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Rachmawati, 2008:110).

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan (Rivai dan Sagala, 2011:212).

Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (training) adalah “sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan

kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Pelatihan adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya (Dessler, 2009).

Data training mempunyai peran yang cukup penting karena merupakan tolak ukur HRD manager untuk mengetahui kemampuan karyawannya sehingga dapat memudahkan dalam pengambilan keputusan untuk merekomendasikan karyawannya agar dapat menduduki jabatan/level tertentu sesuai dengan kemahirannya (skill). Sedangkan bagi karyawannya dapat mengetahui sejauh mana kemampuan yang telah dimilikinya Wibasuri (2016)

### **2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel, Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap

persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan (Widodo, 2015:84)

Manfaat pelatihan yang dibagikan menjadi tiga golongan, yaitu:

1. Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
- i. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan\
- j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
- k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
- l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

2. Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
- c. Memperbaiki sumber daya manusia
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- f. Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
- h. Membantu pengembangan perusahaan
- i. Belajar dari peserta
- j. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijaksanaan perusahaan.
- k. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan
- l. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
- m. Membantu pengembangan promosi dari dalam
- n. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
- o. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
- p. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi
- q. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan
- r. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen
- s. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal

- t. Mendorong mengurangi perilaku merugikan
  - u. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan
  - v. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
  - w. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja
3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu.
- a. Meningkatkan komunikasi antar group dan individual
  - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
  - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
  - d. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
  - e. Meningkatkan keterampilan interpersonal
  - f. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi
  - g. Meningkatkan kualitas moral
  - h. Membangun kohesivitas dalam kelompok
  - i. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
  - j. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup. ( Rivai dan Sagala, 2009:217),

### **2.1.3 Jenis-Jenis Pelatihan**

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang

diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- a. Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- b. Magang (*apprenticeship*)
- c. Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- d. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- e. Simulasi kerja (*job simulation*) (Widodo,2015:86),

#### **2.1.4 Sasaran Pelatihan**

Sebelum mengenal pelatihan kita harus terlebih dahulu mengetahui beberapa sasaran pelatihan. Enam sasaran pelatihan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja
- b. Meningkatkan mutu kerja
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia
- d. Meningkatkan moral kerja
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan
- f. Menunjang pertumbuhan pribadi (Sutrisno 2009:69),

#### **2.1.5 Metode Pelatihan**

Metode dalam pelatihan dibagi menjadi 2 yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan *metode off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang (Hasibuan (2016:74 ).

*On The Job Training*, dibagi menjadi 6 macam yaitu:

1. *Job instruction training*

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.

## 2. *Apprenticeship*

Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

## 3. *Internship dan assistantships*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan apprenliceship hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh internship training adalah cooperalive education project, maksudnya adalah pelatihan bagi pelajar yang menerima pendidikan formal di sekolah yang bekerja di suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

## 4. *Job rotation dan transfer*

adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu:

- a. peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
- b. banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru.

Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu: jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

## 5. *Junior boards dan committee assignment*

Pelatihan ini merupakan alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan kedalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

6. *Couching dan counseling*

Pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

*Off the job training*, dibagi menjadi 13 macam:

- a. *Vestibule training*. Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
- b. *Lecture* merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan,
- c. *Independent self-study*. Pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
- d. *Visual presentations*. Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau presentasi dengan menggunakan slide.
- e. *Conferences dan discussion*. Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.
- f. *Teleconferencing*. Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
- g. *Case studies*. Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.



- h. *Role playing*. Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.
- i. *Simulation*. Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.
- j. *Programmed instruction* merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan computer.
- k. *Computer-based training* merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.
- l. *Laboratory training*. Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.
- m. *Programmed group exercise*. Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

### **2.1.6 Alasan Pentingnya Pelatihan**

Ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu Hariandja (2015 : 168):

1. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan
2. Perubahan – perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan – perubahan disini meliputi perubahan – perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang

berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
4. Menyesuaikan dengan peraturan – peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

#### **2.1.7 Indikator Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi oleh karna itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas oleh karenanya dalam pelaksanaan pelatihan memerlukan beberapa indicator sebagai berikut Rivai (2011:77):

##### **1. Materi**

Kualitas dari isi pelatihan merupakan hal yang perlu diperhatikan sebab semakin bermateri pelatihan atau materinya akan semakin mengoptimalkan manfaat dari pelatihan yang berarti semakin efektif pula pelatihan. Dalam penyusunan materi pelatihan maka perlu penyusunan kurikulum pembelajaran yang sesuai, relevansi isi pembelajaran dengan topik pelatihan, efektifitas sasaran, membangun integritas peserta dan terjalannya komunikasi pasca pelatihan.

##### **2. Metode**

Metode pelatihan berarti ketepatan cara penyampaian yang digunakan selama pelatihan itu berlangsung. Training yang tidak terlepas dari pengembangan kemampuan, pengukuran tujuan yang jelas, dan

perubahan sikap dapat diterapkan dengan beberapa pilihan metode sesuai dengan lingkungan pelatihan.

3. Pelatih (instruktur)

Pelatih dapat berupa individu atau kelompok yang memberikan beragam pelatihan yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada karyawan. Pelatih sebagai komunikator dalam kegiatan pelatihan ini memiliki peranan dalam memberikan pelatihan.

4. Peserta pelatihan

Peserta merupakan salah satu unsur yang penting, karena program pelatihan adalah suatu kegiatan yang diberikan kepada peserta (karyawan). Sebelum ditentukan peserta yang akan mengikuti pelatihan, terlebih dahulu perlu ditetapkan syarat-syarat and jumlah peserta.

5. Sarana pelatihan

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan seperti gedung atau ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan dan sebagainya yang perlu dipersiapkan secara teliti sehingga jalannya pelatihan tidak terhambat oleh ketidaklengkapan sarana dan fasilitas pelatihan.

6. Frekuensi

Frekuensi pelatihan merupakan kuantitas pelatihan yang harus diikuti oleh karyawan. Frekuensi pelatihan ini sebaiknya dilakukan dengan model penjenjangan atau *grade* sehingga peserta tidak mudah melupakan materi pelatihan yang sudah diterimanya.

7. Efektivitas

Efektivitas pelatihan merupakan hasil akhir pelatihan yang dilaksanakan untuk perusahaan yang berupa bertambahnya pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan peserta sehingga mereka dapat bekerja lebih baik. Pelatihan yang efektif jika berdampak pada bertambahnya pengetahuan atau kemampuan peserta, bertambahnya

peserta yang mengingat sesi pelatihan dan kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan.

#### 8. Evaluasi pelatihan

Evaluasi merupakan hasil yang menjadi ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari pencapaian tujuan organisasi karyawan, kualitas kerja, efisiensi waktu, jumlah out put dan penurunan pemborosan.

## **2.2 Kinerja**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2009:309). Pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yakni arti kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban tanggung jawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi (Ilyas, 2011:55).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013:67). Berdasarkan pemaparan dari beberapa teori di atas, maka dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi perilaku kerja yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak yang mempekerjakannya untuk mengetahui tingkat pencapaian dari suatu hasil kerja yang dihubungkan dengan tujuan yang diemban suatu perusahaan serta untuk mengetahui suatu dampak positif dan negatif dari kebijakan yang dimiliki perusahaan tersebut.

### **2.2.2 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahsun, 2012:18). Kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau targettarget tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mahsun, 2012: 25)

### **2.2.3 Penilaian kinerja**

Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi (Mangkunegara, 2013:10). Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut (Rivai, 2011:324):

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja juga memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik pekerja bekerja selama periode waktu tertentu (Bacal, dalam Wibowo:2014:187). Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Wibowo, 2014:188). Menurut the Advisory, Conciliation and Arbitration Service, penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran

kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Wibowo:2014:188).

Penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan (Wibowo:2014:188). Berdasar pandangan tersebut di atas tampak bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu

#### **2.2.4 Tujuan penilaian kinerja**

Tujuan dari penilaian kinerja dapat digunakan:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performa kerja terbaik.

- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya
- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekuarangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
- 9) Sebagai Kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan kerja
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (Hasibuan, 2013:258)

### **2.2.5 Kriteria Ukuran Kinerja**

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil. Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Wibowo (2014:158) seharusnya adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis
- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan
- c. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka
- d. Mengindikasi data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran
- e. Dapat diverifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan
- f. mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi



- g. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data
- h. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan
- i. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran tersedia.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya (Rivai dan Sagala,2009:551). Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap kebutuhan sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu memenuhi untuk memenuhi persyaratan hukum.

## 2.2.6 Klasifikasi Ukuran Kinerja

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

### a. Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output. Ukuran produktivitas misalnya adalah output sebanyak 55 unit di produksi oleh kelompok yang terdiri dari empat orang pekerja dalam waktu seminggu.

### b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

### c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

### d. *Cycle Time*

*Cycle time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

### e. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan.

Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya tenaga kerja 40% mengindikasikan bahwa sumber daya manusia baru dipergunakan secara produktif sebesar 40% dari waktu mereka yang tersedia untuk bekerja. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan, organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumber daya.

**f. Biaya**

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

**2.2.7 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu Mathis dan John, (2011 : 82):

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

“Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji (Mangkunegara,2013 : 68),

Terdapat 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja Gibson (2008:256):

1. Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja

### 3. Faktor organisasi

#### 2.2.8 Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2014) ada enam indikator, yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- f. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### 2.3 Penelitian Terdahulu

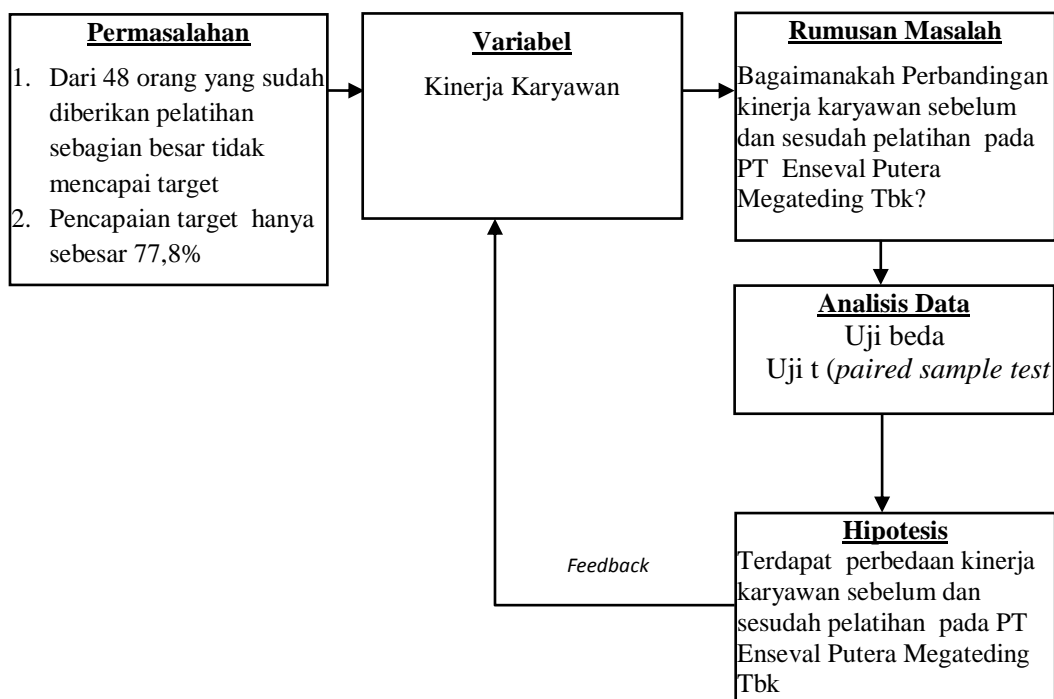
No	Penelitian ( tahun)	Judul penelitian	Hasil Penelitian
1	Stefanus Rumangkit dan Bachroni Bakry (2018)	Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Pelatihan Dan Kedisiplinan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan; (2) disiplin mempengaruhi kinerja pegawai; dan, (3) pelatihan dan disiplin secara bersamaan mempengaruhi kinerja karyawan
2	Aulia Isabela	Perbandingan	Dari hasil pengujian

	(2018)	Kinerja Karyawan Sebelum Dan Sesudah Pelatihan pada BPR Agro Cipta Adiguna Pare Kabupaten Kediri	dengan menggunakan uji beda diketahui terdapat perbedaan yang signifikan pada kinerja karyawan BPR Agro Cipta Adiguna Pare
3	Nadia Elviera Fiolita (2017)	Analisis Perbedaan Sebelum Dan Sesudah Pelatihan Modul 2000 Karyawan PT. Fastfood Indonesia Tbk. (KFC Adityawarman Surabaya) (Menurut Persepsi Kesetaraan Gender)	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang kuat dan signifikan antara sebelum dan sesudah pelatihan modul 2000 terhadap kinerja karyawan di PT. Fastfood Indonesia, Tbk (KFC Adityawarman Surabaya)
4	Riri ainun mardiah dan Anita silvianita (2016)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung secara parsial berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel peserta pelatihan berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel tujuan, sasaran, pelatih, materi dan metode tidak signifikan terhadap kinerja karyawan .
5	Dahmiri dan Kharisma Sakta (2014)	Pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun	pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun dengan angka koefisien determinasi r

			square sebesar 0,253 yang berarti 25,3% perubahan pada variabel kinerja Pegawai ( Y ) dapat diterangkan oleh pengaruh pelatihan ( X )
--	--	--	---

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini yaitu dapat dilihat pada bagan gambar sebagai berikut:



## **Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### **2.5 Hipotesis**

#### **2.5.1 Perbedaan Kinerja Karyawan sebelum dan sesudah pelatihan**

Widodo, (2015:82). Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Rachmawati, 2008:110).

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk

menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Penelitian Asmara Nur (2008) analisis perbedaan kinerja karyawan PT. Ata sadira surabaya sebelum dan sesudah *outbound training*, Dari hasil pengujian dengan menggunakan uji beda diketahui terdapat perbedaan yang signifikan pada kinerja karyawan PT. Ata Sadira Surabaya sebelum dan sesudah mengikuti *outbound training*. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_1 =$  Terdapat Perbedaan Kinerja Karyawan sebelum dan sesudah pelatihan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. dimana data yang ditanyakan dalam angka dan analisis dengan teknik statistik. Dengan menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey, diharapkan peneliti mendapatkan data yang akurat berdasarkan fenomena yang empiris dan dapat diukur. Metode adalah ilmu yang mempelajari cara atau teknik yang mengarahkan peneliti secara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono,2014:2).

### **3.2 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu :

- a. Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono: 2014). Sumber data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian dan kuesioner, yang diberikan kepada responden. Dalam penelitian ini data primer berupa catatan hasil wawancara dan hasil pengisian kuesioner responden bagian marketing divisi kalbe *nutritionals* di PT. Enseval Putera Megatreding. Tbk

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang di gunakan adalah menggunakan:

#### **3.3.1 Studi Lapangan (*Field Research*).**

Yaitu, penelitian yang dilakukan dengan cara langsung ke perusahaan, untuk mendapatkan data primer karyawan bagian marketing divisi kalbe *nutritionals* di PT. Enseval Putera Megatreding. Tbk melalui :

##### **1. Metode Observasi**

Yaitu mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan, seperti data karyawan dan pelatihan karyawan

##### **2. Wawancara**

Metode wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara bebas, baik terstruktur maupun tidak terstruktur dengan tujuan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan secara luas mengenai objek penelitian yaitu seluruh karyawan bagian marketing divisi kalbe *nutritionals* di PT. Enseval Putera Megatreding. Tbk. untuk mengetahui kinerja sebelum dan sesudah pelatihan berdasarkan wawancara yang diperoleh

### 3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden.

**Tabel 3.1**

**Instrumen Sekala Likert**

Keterangan	Sekor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

*Sumber : Sugiyono (2014)*

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau study sensus (Sabar, 2007). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2014:80). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian marketing divisi kalbe *nutritionals*

PT. Enseval Putera Megatrading. Tbk yang sudah mengikuti pelatihan 48 orang.

### 3.4.2 Sampel Penelitian

Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau sampel sensus adalah pengambilan sampel dengan mengambil seluruh populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiyono 2016, p.84). Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 48 responden.

### 3.5 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2. Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja	Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara (2013))	kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan	1. Kualitas Kerja Karyawan 2. Kuantitas Kerja Karyawan 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Kerja	Interval

### 3.7 Uji Persyaratan Instrumen

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Pengujian validitas tiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *product moment* antara skor item dengan skor total.

Kriteria Pengujian :

1. Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima

Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak

2. Pengujian validitas instrumen dilakukan melalui program SPSS 20
3. Penjelasan dan kesimpulan dari butir 1 dan 2 dengan membandingkan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  maka akan disimpulkan instrumen tersebut dinyatakan valid atau sebaliknya

### 3.7.2 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Nilai Alpha minimum 0,6 untuk syarat diterimanya reliabilitas, sedangkan jika kurang dari 0,6 tingkat reliabilitas dikategorikan kurang baik. Untuk memenuhi kriteria sebagai instrument penelitian yang valid dan reliabel, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diuji validitasnya (kesahihan) dan reliabilitas (keandalan) dengan menggunakan komputer program *SPSS for windows* dengan tingkat signifikansi 0,05.

Tabel 3.3. Interpretasi Nilai r

Koefisien r	Interpretasi
0, 000 – 0, 200	Sangat rendah
0, 201 – 0, 400	Rendah
0, 401 – 0, 600	Sedang
0, 601 – 0, 800	Cukup tinggi
0, 801 – 1, 000	Sangat tinggi

Sumber: Arikunto (2010, p.154)

### 3.8 Metode Analisis Data

Alat analisis yang digunakan untuk mengukur mengetahui perbandingan kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan pada PT. Enseval Putera Megatreding, Tbk adalah untuk melihat perbedaan kinerja karyawan pada PT. Enseval Putera Megatreding, Tbk. Uji statistik yang digunakan adalah uji *paired sample T test* karena menguji perbedaan *mean* antara dua kelompok data dependen yang dihubungkan adalah bentuk data numerik dan kategorik dengan tingkat kemaknaan 0,05. Analisis data menggunakan program komputer.

$$T = \frac{d}{SD\_d / \sqrt{n}}$$

Keterangan :

d = Rata-rata deviasi/selisih sampel 1 dengan sampel 2  
SD\_d = Standar deviasi dari/selisih sampel 1 dan sampel 2  
(Sugiyono 2014:321).

### 3.9 Pengujian Hipotesis

Uji t dilakukan untuk mengetahui mengetahui perbandingan kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan pada PT. Enseval Putera Megatreding, Tbk

Kriteria pengujian dilakukan dengan cara:

1. Membuat hipotesis

Menentukan nilai probabilitas (*sig*) pada nilai  $\alpha$  sebesar 0,05 (5%)

- a. Jika nilai  $sig > 0,05$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak.

- b. Jika nilai  $sig \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

2. Menentukan kesimpulan dengan membandingkan probabilitas dan hipotesis.