

NO. DAFTAR FPIPS: 493/ H40.2.3.2/ PL/ 2007

**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Kajian pada Karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Menempuh Ujian Sidang Sarjana Pendidikan
Program Pendidikan Tata Niaga
Jurusan Pendidikan Ekonomi**



**Oleh
Sigit Siswandi
011271**

**FAKULTAS PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2007**

ABSTRAK

Sigit Siswandi, **Pengaruh Program Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kajian Pada Karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung)**, di bawah bimbingan Drs. Hari Mulyadi, M.Si dan Hj. Sumiyati, SE. M.Si.

Pada era globalisasi ini, persaingan yang semakin ketat dalam segala bisnis apapun telah menuntut setiap perusahaan untuk selalu eksis menghadapi itu, baik dengan cara meningkatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam meraih suatu peluang usaha maupun dengan meminimalisir kekurangan perusahaan dalam menghadapi segala ancaman yang datang.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Toserba Kepatihan Bandung dengan jumlah sampel sebanyak 70 orang. Variabel (X) dalam penelitian ini adalah Program Pelatihan Kerja yang terdiri dari tujuan, materi, metode, media dan sarana, instruktur, dan evaluasi pelatihan. Sedangkan variabel (Y) adalah Kinerja Karyawan yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, kehadiran, sikap, perilaku, dan potensi diri dari karyawan.

Pemilihan objek yang diteliti yaitu Toserba Yogya Kepatihan Bandung dikarenakan Toserba Yogya Kepatihan Bandung sebagai perusahaan yang bergerak di bidang retail banyak diinformasikan oleh konsumennya dengan pemberitaan kurang baik atas pelayanan yang telah diberikannya. Berdasarkan informasi dapat diketahui dari tingkat kinerja karyawan, dinyatakan bahwa kinerja karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung mengalami penurunan.

Untuk mengetahui kejelasan secara rinci mengenai permasalahan tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang "Pengaruh Program Pelatihan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Kajian Pada Karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung)". Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui: seberapa tinggi pelaksanaan program pelatihan kerja karyawan, seberapa tinggi tingkat kinerja karyawan dan seberapa besar pengaruh program pelatihan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi frekuensi program pelatihan kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Indikator kesesuaian materi pelatihan dengan tuntutan pekerjaan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap program pelatihan kerja dan hubungan kerjasama dengan atasan memiliki pengaruh yang paling besar pada kinerja karyawan. Adapun frekuensi instruktur memberikan evaluasi hasil pelatihan adalah indikator yang memiliki pengaruh paling kecil terhadap program pelatihan kerja dan kemampuan dalam bidang kerja memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Program Pelatihan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan"**. (Kajian Pada Karyawan Toserba Yogya Kapatihan Bandung).

Skripsi ini disusun untuk mengetahui gambaran program pelatihan kerja dan kinerja karyawan, serta bagaimana pengaruh program pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan Toserba Yogya Kapatihan Bandung.

Adapun dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari segala keterbatasan yang dimiliki. Walaupun demikian, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sesuatu yang berguna bagi kemajuan pendidikan Indonesia.

Bandung, Juli 2007

Penulis



Kata Mutiara

Dari Abu Hurairah ra., dari Nabi Muhammad SAW:

- *Siapa saja yang menempuh jalan guna menuntut ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju Surga.*
- *Siapa saja yang memudahkan urusan orang yang mengalami kesulitan, maka Allah akan memudahkan urusannya baik di dunia maupun di akhirat.*
- *Siapa saja yang menghilangkan satu kesulitan dari beberapa kesulitan yang dialami orang mukmin, maka Allah akan menghilangkan satu kesulitan dari beberapa kesulitannya pada hari kiamat.*
- *Siapa yang menutupi kejelekan seorang muslim, maka Allah akan menutupi kejelekannya di dunia dan di akhirat, dan Allah senantiasa memberi pertolongan kepada hamba-Nya selama ia menolong saudaranya.*

..... ***HR, Muslim***

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
UCAPAN TERIMAKASIH	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	
1.2.1 Identifikasi Masalah	7
1.2.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
1.4 Kerangka pemikiran	10
1.5 Asumsi	18
1.6 Hipotesis	18

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep Pelatihan Kerja	
2.1.1 Pengertian Pelatihan	20
2.1.2 Perencanaan Pelatihan Kerja	22
2.1.3 Tujuan dan Manfaat Program Pelatihan Kerja	25

2.1.4	Prinsip-Prinsip Pelatihan Kerja	29
2.1.5	Metode Pelatihan Kerja	31
2.1.6	Evaluasi Program Pelatihan Kerja	34
2.2	Kinerja Karyawan	
2.2.1	Pengertian Kinerja Karyawan	37
2.2.2	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	40
2.2.3	Alasan Untuk Melakukan Pengukuran Kinerja Karyawan	42
2.2.4	Tujuan dan Kegunaan Pengukuran Kinerja Karyawan	43
2.2.5	Metode Pengukuran Kinerja Karyawan	46
2.2.6	Pengaruh Program Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ...	49

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian	54
3.2	Metode Penelitian	
3.2.1	Jenis Penelitian dan Metode Yang Digunakan	54
3.2.2	Operasionalisasi Variabel	55
3.2.3	Jenis dan Sumber Data	59
3.2.4	Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling	
3.2.4.1	Populasi	61
3.2.4.2	Sampel	62
3.2.4.3	Teknik Sampling	64
3.2.5	Teknik Pengumpulan Data	65
3.2.6	Pengujian Instrumen Penelitian	
3.2.6.1	Pengujian Validitas Instrumen Penelitian	66

3.2.6.2	Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian	67
3.2.7	Teknik Analisis Data	68
3.2.8	Rancangan Pengujian Hipotesis	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Hasil Penelitian	
4.1.1	Profil dan Sejarah Toserba Yogya	76
4.1.2	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	78
4.1.3	Karakteristik Responden	82
4.1.4	Tanggapan Responden terhadap Program Pelatihan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan	85
4.1.5	Gambaran Program Pelatihan Kerja Karyawan.....	85
4.1.6	Gambaran Kinerja Karyawan	99
4.1.7	Pengaruh Program Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ...	112
4.2	Pembahasan	117
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI		
5.1	Kesimpulan	126
5.2	Rekomendasi	127
DAFTAR PUSTAKA		129
LAMPIRAN-LAMPIRAN		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung	3
Tabel 1.2	Program Pelatihan Karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung	5
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	56
Tabel 3.2	Data Yang Diperoleh Dan Sumber Data	61
Tabel 3.3	Data Populasi Penelitian	62
Tabel 3.4	Jumlah Sampel Tiap Bagian	64
Tabel 3.5	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	70
Tabel 3.6	Pedoman Interpretasi Koefisien Regresi Standar Guilford	74
Tabel 4.1	Hasil Pengujian Validitas Program Pelatihan Kerja	79
Tabel 4.2	Hasil Pengujian Validitas Kinerja Karyawan	80
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Reliabilitas Program Pelatihan Kerja	81
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Reliabilitas Kinerja Karyawan	81
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	83
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	83
Tabel 4.8	Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja	84
Tabel 4.9	Rekapitulasi Skoring Data Variabel X dan Variabel Y	85
Tabel 4.10	Tanggapan Responden Mengenai Kejelasan Tujuan Pelatihan	87
Tabel 4.11	Tanggapan Responden Mengenai Pemahaman Peserta Pelatihan Terhadap Tujuan Pelatihan	88
Tabel 4.12	Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Materi Pelatihan Dengan Tuntutan Pekerjaan	89

Tabel 4.13	Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Materi Pelatihan Dengan Tujuan Pelatihan	89
Tabel 4.14	Tanggapan Responden Mengenai Kejelasan Isi Materi Pelatihan	90
Tabel 4.15	Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Materi Pelatihan Dengan Metode Pelatihan	90
Tabel 4.16	Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Metode Pelatihan Dengan Tujuan Pelatihan	91
Tabel 4.17	Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Metode Pelatihan Dengan Materi Pelatihan	92
Tabel 4.18	Tanggapan Responden Mengenai Penggunaan Media Dan Sarana Oleh Instruktur Secara Lengkap	93
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Mengenai Dukungan Media Dan Sarana Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan	94
Tabel 4.20	Tanggapan Responden Mengenai Kelayakan Sebagai Instruktur	95
Tabel 4.21	Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Instruktur Dalam Menguasai Materi Pelatihan	95
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Instruktur Dalam Menyajikan Materi Pelatihan	96
Tabel 4.23	Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Instruktur Dalam Pengelolaan Kelas	97
Tabel 4.24	Tanggapan Responden Mengenai Frekuensi Evaluasi Hasil Pelatihan	97
Tabel 4.25	Tanggapan Responden Mengenai Kegunaan Evaluasi Hasil Pelatihan	98
Tabel 4.26	Tanggapan Responden Mengenai Hasil Evaluasi Pelatihan	99
Tabel 4.27	Tanggapan Responden Mengenai Waktu Ketepatan Bekerja	101
Tabel 4.28	Tanggapan Responden Mengenai Ketelitian Bekerja	101
Tabel 4.29	Tanggapan Responden Mengenai Evaluasi Hasil Kerja	102
Tabel 4.30	Tanggapan Responden Mengenai Kecepatan Bekerja	103



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Paradigma Penelitian	16
Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran Pengaruh Program Pelatihan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	17
Gambar 2.1 Model Sistem Program Pelatihan Kerja.....	25
Gambar 2.2 <i>Training Needs Assesment Model</i>	49
Gambar 2.3 <i>Diagnostic Model Of The Training Process</i>	51

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menghadapi era globalisasi yang ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih. Hal ini menuntut perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi agar perusahaan dapat tetap melangsungkan kehidupannya di tengah-tengah persaingan.

Dampak dari persaingan global adalah kepuasan konsumen, artinya perusahaan yang dapat memuaskan konsumenlah yang akan memenangkan persaingan. Adanya perubahan lingkungan yang cepat dan kemajuan teknologi informasi berdampak terhadap perilaku konsumen, dimana konsumen lebih memilih perusahaan yang memberikan kepuasan dengan pelayanan yang berkualitas dibandingkan dengan perusahaan yang menawarkan jasa yang murah sedangkan kualitas pelayanan kurang diperhatikan. Dengan kata lain perusahaan yang mampu memberikan kualitas jasa yang memuaskan konsumen akan menarik dan mempertahankan pelanggan. Sebaliknya, perusahaan yang tidak dapat memberikan kualitas jasa yang memuaskan akan kehilangan pelanggannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Fandi Tjiptono (1996:24) bahwa:

Persaingan yang semakin ketat, dimana semakin banyak produsen yang terlibat dalam kebutuhan dan keinginan konsumen, menyebabkan setiap perusahaan harus menempatkan orientasi pada kepuasan sebagai tujuan utama. Hal ini tercermin dari semakin banyaknya perusahaan yang menyertakan komitmennya terhadap kepuasan dalam visi, iklan maupun

public relation. Dewasa ini semakin diyakini bahwa kunci utama untuk memenangkan persaingan adalah memberikan nilai dan kepuasan melalui penyampaian produk dan jasa yang berkualitas dengan harga bersaing.

Fenomena di atas semakin menuntut para pelaku bisnis untuk dapat memanfaatkan persaingan tersebut menjadi peluang. Oleh karena itu untuk mengatasinya tidak ada cara lain kecuali dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai aset utama dan elemen kunci yang dapat mendukung perusahaan dalam mewujudkan tujuannya.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak akan terlepas dari peningkatan kemampuan kerja karyawan yang bersangkutan. Sumber daya manusia yang cakap, mampu, dan terampil dapat mendukung perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi dalam bekerja, karena kelangsungan hidup suatu organisasi akan tergantung pada kinerja karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa "Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya".

Kinerja karyawan dapat mencerminkan kinerja suatu perusahaan atau institusi, hal ini sesuai dengan pendapat Veithzal Rivai (2005:309) bahwa "Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan". Maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan berhubungan erat dengan kinerja perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Prawirosentono (1999:3):

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan

sangat baik (*grade A*) hanya 12% dari jumlah karyawan, sedangkan yang paling banyak berada pada *grade B* (baik) dan *C* (cukup).

Penurunan kinerja karyawan tersebut merupakan masalah bagi perusahaan, karena dapat menurunkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya dapat menghambat terwujudnya tujuan perusahaan. Menindaklanjuti hal tersebut, hendaknya suatu perusahaan senantiasa memperhatikan kualitas kinerja karyawannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Kinerja Toserba yang tinggi akan tercapai manakala Toserba tersebut mampu mengolah sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD. Toserba Yogya Kepatihan dalam pra penelitian, kualitas karyawan harus lebih ditingkatkan terutama yang berhubungan dengan sikap kerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Secara umum pelayanan yang diberikan oleh karyawan Toserba Yogya Kepatihan keseluruhan memuaskan, akan tetapi masih ada keluhan yang disampaikan oleh konsumen yaitu pelayanan yang diberikan oleh karyawan dari segi sikap masih ada karyawan yang kurang ramah dalam memberikan pelayanannya dan masih adanya karyawan yang kurang cekatan dan tanggap terhadap kebutuhan konsumen. Hal ini menunjukkan masih belum optimalnya kinerja karyawan.

Salah satu indikator dalam meningkatkan kinerja ialah dengan pelatihan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan dalam memenuhi sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti yang dijelaskan oleh Faustino C. Gomes (1995:197) tentang pelatihan yaitu "Setiap usaha untuk memperbaiki *performance*/kinerja pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang menjadi

tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”.

Berikut ini akan disajikan data mengenai program pelatihan yang dilaksanakan oleh Toserba Yogya Kapatihan Bandung pada tahun 2004-2006 telah mengadakan pelatihan rutin dan pelatihan tambahan sebagai program pengembangan untuk karyawannya yang diharapkan dapat dijadikan tolak ukur bagi perusahaan untuk melihat potensi kinerja karyawan dimasa yang akan datang. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

TABEL 1.2
PROGRAM PELATIHAN KARYAWAN
TOSERBA YOGYA KEPATIHAN BANDUNG
(PERIODE 2004-2006)

No	Tahun	Pelatihan Rutin	Pelatihan tidak Rutin (<i>Workshop</i> dan Pelatihan Tambahan)	Total Pelatihan Rutin dan tidak Rutin
1	2004	9 Kali	28 Kali	37 Kali
2	2005	6 Kali	24 Kali	30 Kali
3	2006	4 Kali	13 Kali	17 Kali

Sumber: HRD, Toserba Yogya Kapatihan Bandung

Berdasarkan informasi tabel 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan rutin dan pelatihan tidak rutin untuk karyawan Toserba Yogya Kapatihan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Dengan semakin berkurangnya program pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh perusahaan maka karyawan menjadi kurang terarah, terencana dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Meskipun program pelatihan kerja memerlukan biaya yang tinggi, tetapi program ini harus tetap dilaksanakan, karena program ini memiliki manfaat yang sangat besar, baik bagi perusahaan itu sendiri ataupun karyawan yang mengikuti

program tersebut. Manfaat bagi perusahaan adalah sebagai masukan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, agar karyawan dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sedangkan manfaat bagi karyawan adalah pengembangan *Attitude, Behaviour, Skills, Knowledge* terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya sehingga kinerja karyawan semakin meningkat dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilakukan atau menjadi bagian penting dari kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Merihot Tua E. Hariendja (2002:168), diantaranya dan mungkin yang terpenting adalah :

1. Karyawan yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas serta kinerja karyawan.
4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Melihat fenomena tersebut maka perhatian yang besar terhadap kinerja karyawan mutlak diperlukan dan jalan yang harus dilakukan adalah melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu melalui pelatihan yang terarah, terencana dan secara berkesinambungan sehingga karyawan memiliki kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaannya.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Setiap perusahaan memandang kinerja karyawan secara strategis sebagai sarana untuk meraih keunggulan kompetitif. Untuk mencapai hal ini, organisasi memerlukan penyelenggaraan pelatihan secara seksama untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Disini berarti bahwa setiap karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Apabila kinerja karyawan tinggi maka tanpa ada paksaan atau ancaman pun mereka berupaya untuk bekerja lebih baik dan maju lagi.

Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila ada karyawannya yang tidak memberikan hasil kerja yang memuaskan. Ketidakefektifan tersebut akan berakibat pada pemborosan dalam perusahaan, oleh karena itu hasil kerjanya harus benar-benar diperhatikan, sehingga dapat diidentifikasi faktor apa yang menyebabkan kinerja karyawan rendah. Sehubungan dengan hal ini, Henry Simamora (1995:442) mengemukakan beberapa faktor yang menghambat kinerja karyawan, yaitu:

1. Kurangnya pengetahuan karyawan tentang dasar pekerjaan yang dijalankannya.
2. Tidak adanya kreativitas karyawan untuk mengembangkan pekerjaan.
3. Kurang adanya kerjasama diantara karyawan yang lain.
4. Kurang adanya tanggung jawab terhadap perusahaan
5. Kurang adanya inisiatif dalam bekerja.
6. Faktor kesehatan yang tidak mendukung.
7. Faktor psikologis, adanya perbedaan perlakuan karyawan oleh antar karyawan itu sendiri maupun oleh perusahaan.
8. Kurang adanya pengembangan karyawan itu sendiri.
9. Lemahnya pendidikan yang dimiliki karyawan.

“Pengaruh Program Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. (Kajian pada Karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung).

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi di atas, maka penulis akan mencoba untuk merumuskan masalah yang berhubungan dengan persoalan di atas dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran pelaksanaan program pelatihan kerja karyawan pada Toserba Yogya Kepatihan Bandung.
2. Bagaimanakah tingkat kinerja karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung.
3. Seberapa besar pengaruh program pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran pelaksanaan program pelatihan kerja karyawan pada Toserba Yogya Kepatihan Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan Toserba Yogya Kepatihan Bandung.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini pada dasarnya terbagi dua, yaitu:

1. Kegunaan akademis, yaitu:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, berupa studi banding dan pengembangan bagi ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya kajian tentang pengaruh program pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan praktis bagi perusahaan, yaitu:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Toserba Yogya Kapatihan Bandung, khususnya dalam memberikan pelatihan pada karyawannya, serta upaya-upaya apa yang harus dilakukan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat, yang pada gilirannya tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

1.4. Kerangka Pemikiran

Unsur manusia sangatlah penting dalam suatu kegiatan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan tidak terlepas dari perilaku-perilaku individu dalam melaksanakan tugasnya, di suatu saat mereka bersikap negatif sehingga menghambat tujuan perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah rendahnya kinerja atau prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Pencapaian tujuan perusahaan ini menjadi kurang efektif apabila banyak karyawan yang tidak berprestasi, dan itu akan menimbulkan pemborosan bagi perusahaan. Oleh karena itu kinerja karyawan harus benar-benar diperhatikan.

Kinerja yang baik pada suatu organisasi dapat membantu tercapainya tujuan organisasi. Kinerja pada dasarnya menunjukkan apa yang telah dicapai atau yang telah dilakukan oleh perusahaan. Pengertian dari kinerja itu sendiri dijelaskan di bawah ini.

Berikut ini penjelasan beberapa ahli tentang kinerja karyawan. Pengertian kinerja atau *performance* menurut Bernadin dan Russel (1998:239) yaitu: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". (kinerja didefinisikan sebagai hasil produksi yang telah dicapai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tertentu). Menurut A.A.Anwar Prabu (2004:67), kinerja didefinisikan sebagai berikut:

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:103) mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah pencapaian prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya".

Dari pendapat Marwansyah dan Mukaram (2000:103) jelaslah bahwa "Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya". Peningkatan kinerja karyawan disebabkan oleh peningkatan kemampuan dan keterampilan dalam pekerjaannya sehingga hasilnya menjadi lebih baik.

Henry Simamora (1995:327) mendefinisikan kinerja karyawan (*employee performance*) sebagai “Tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan dan pekerjaan”. Sedangkan menurut Lester (1994:219) kinerja karyawan adalah “Hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan tugasnya dan peranannya dalam organisasi“. Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai definisi kinerja karyawan, maka kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai hasil yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu perusahaan.

Hasil kerja karyawan harus dievaluasi melalui penilaian kinerja dengan memperhatikan beberapa faktor yang menurut Lester (1994:219) dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok berikut ini:

1. Faktor objektif, yang memfokuskan pada aspek hasil kerja yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur, seperti: kualitas, kuantitas, dan kehadiran;
2. Faktor subjektif, yang lebih memfokuskan pada penyesuaian diri karyawan seperti: sikap, perilaku, dan potensi diri

Berdasarkan pendapat Lester (1994:219) tentang kinerja karyawan, maka aspek yang dapat diukur dari kinerja karyawan pada penelitian yang akan dilakukan, meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, kehadiran, sikap, perilaku, dan potensi diri dari karyawan.

Adapun hasil penilaian kinerja karyawan dapat memberikan umpan balik kepada karyawan dan perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Husein Umar (2003:14): “Hasil penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”.

Perusahaan yang berkeinginan agar para karyawannya dapat bekerja lebih efektif dan efisiensi tidak boleh mengabaikan pelatihan. Pelatihan bertujuan untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan baru atas sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan.

Seperti yang dijelaskan oleh Bernadin dan Russel (1998:172) yang menyatakan bahwa : “ *Training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or one related to it. This usually means changes in spesific knowlwdges, skills, attitudes, or behaviors. To be effective, training should involve, a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified needs.*”

Definisi tersebut menjelaskan bahwa pelatihan adalah suatu usaha memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Seringkali perubahan ini dalam ilmu pengetahuan yang spesifik, keterampilan, sikap atau perilaku. Secara efektif, pelatihan dapat meliputi, pembelajaran, pengalaman, merencanakan aktivitas organisasi, dan merancang respon yang perlu diperkenalkan.

Dengan dilaksanakan program pelatihan maka akan tercapai efisiensi dan efektivitas kerja dari para karyawan sehingga berakibat pada meningkatnya efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bertambahnya kemampuan dan keterampilan ini membuat karyawan lebih rajin bekerja sehingga kinerja atau prestasi kerja karyawan akan meningkat.

Pada dasarnya kebutuhan pelatihan sangat diperlukan untuk karyawan baru dan karyawan lama. Kepada karyawan baru, pelatihan merupakan kebutuhan yang bersifat mendasar, karena pada umumnya terdapat perbedaan kualifikasi yang ada pada masing-masing karyawan tersebut. Pelatihan membuat karyawan

baru diperkenalkan dengan tugas-tugas yang akan dipikulnya, cara-cara dalam melaksanakan tugas tersebut, kebijaksanaan-kebijaksanaan, peraturan-peraturan dan tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

Sedangkan bagi karyawan lama, pelatihan diberikan sejalan dengan perubahan-perubahan metode kerja, teknologi, pekerjaan dan sebagainya yang menuntut pula perubahan sikap, pengetahuan, dan keterampilan baru. Dengan demikian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai lama tersebut akan semakin bertambah.

Pelaksanaan pelatihan tentunya harus dapat memberikan manfaat bagi karyawan baik yang berhubungan langsung dengan bidang pekerjaannya maupun dengan aspek sikap dan kepribadiannya. Oleh karena itu penyelenggaraan pelatihan harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berkaitan dengan hal ini A.A.Anwar Prabu M (2005:44) mengemukakan enam indikator yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pelatihan karyawan yaitu:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur,
2. Materi diklat harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai,
3. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta,
4. Menetapkan tempat pelatihan yang harus memperhatikan media dan sarana atau fasilitas yang dipergunakan
5. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai dan peserta (*trainee*) pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.
6. Mengevaluasi program pelatihan.

Melaksanakan pelatihan memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit, tetapi hasil yang diperoleh jauh lebih besar. Henry Simamora (1997:349), mengemukakan beberapa manfaat nyata yang didapat dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

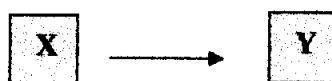
Pelatihan juga bermanfaat untuk meningkatkan keefektifan seorang karyawan. Karyawan dengan keefektifan diri yang tinggi mengandung harapan yang kuat mengenai kemampuan mereka untuk sukses berkinerja dalam situasi baru. Pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia, disamping dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja juga dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Pada pelaksanaan pelatihan melalui materi, metode dan tehnik yang digunakan, serta didukung dengan instruktur dan sarana serta prasarana yang kondusif peserta mendapatkan ketrampilan, pengetahuan yang diharapkan dapat membantu mereka memperbaiki kualitas dan meningkatkan kuantitas produksi mereka.

Hasil dari pelaksanaan pelatihan ini dievaluasi, dengan tujuan untuk mengetahui apakah pelatihan tersebut telah berhasil memperbaiki kinerja peserta

dan ini dapat dilihat atau diukur dari reaksi peserta dan perubahan perilaku mereka setelah mengikuti pelatihan. Jika pelatihan yang dilaksanakan berhasil, maka akan memberikan reaksi yang baik seperti peningkatan hasil produksi dalam bentuk kuantitas yang meningkat, kualitas yang bertambah baik. Pelatihan yang berhasil dilaksanakan dengan baik akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya pelatihan yang tidak berjalan dengan baik maka kinerja juga tidak akan meningkat (seperti jumlah kuantitas dan kualitas yang tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, tidak efektifnya di dalam melakukan pekerjaan, dan keterlambatan di dalam menyelesaikan pekerjaan).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena pelatihan adalah proses dalam upaya menyediakan karyawan dengan berbagai informasi, ketrampilan dan pemahaman tentang organisasi dan tujuannya. Disamping itu, pelatihan adalah merupakan program yang didesain untuk membantu setiap karyawan dalam memberikan kontribusi positif dalam bentuk kinerja yang baik, maka kerangka penelitian dapat disajikan ke dalam paradigma penelitian, sebagai berikut ini:



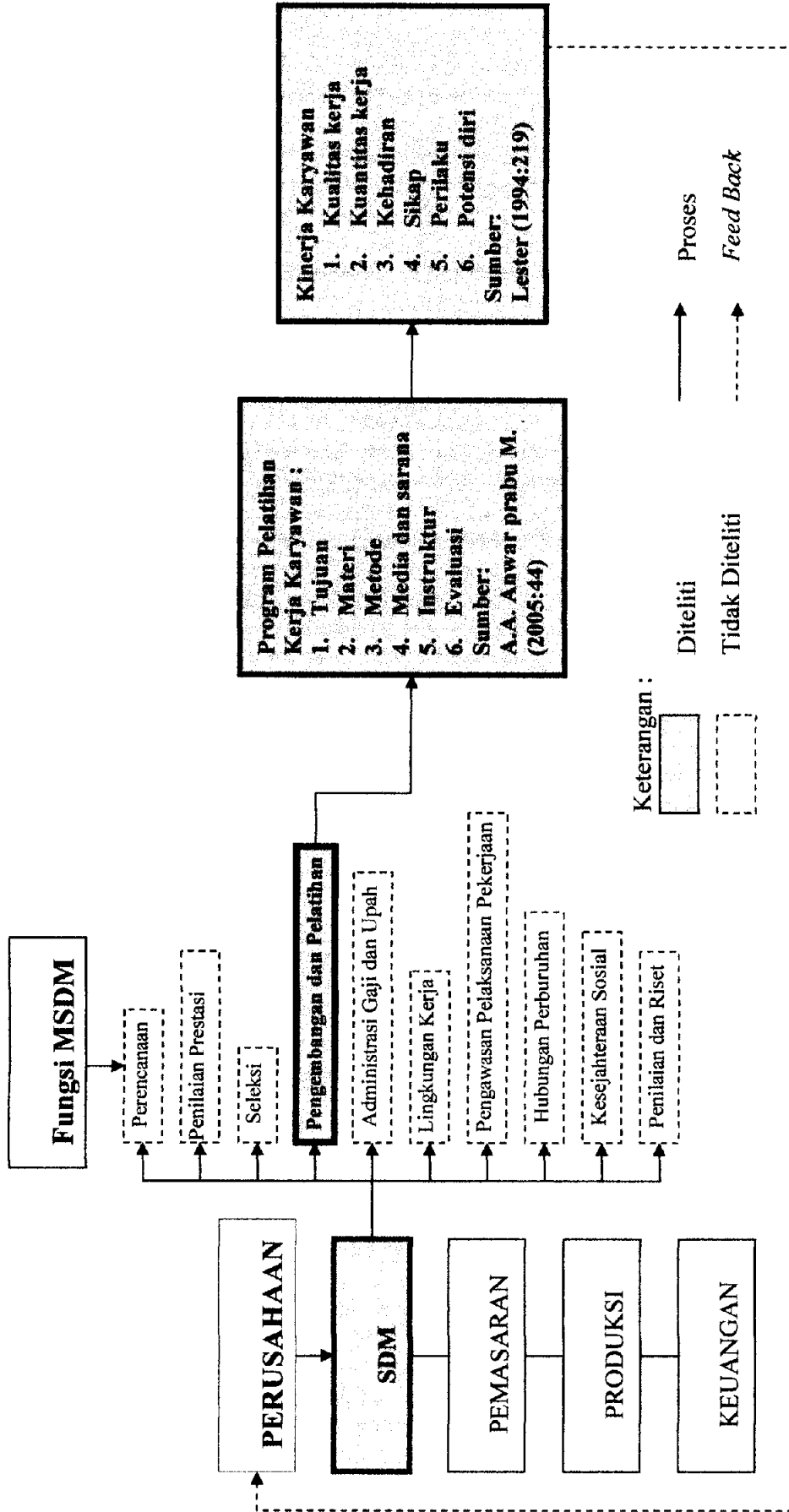
GAMBAR 1.1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

X : Program Pelatihan Kerja Karyawan

Y : Kinerja Karyawan

→ : Garis yang menggambarkan pengaruh dari variabel X terhadap variabel Y



GAMBAR 1.2
KERANGKA PEMIKIRAN
PENGARUH PROGRAM PELATIHAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN
PADA TOSERBA YOGYA CABANG KEPATIHAN BANDUNG

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang belum final dan masih harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian lebih lanjut. Berdasarkan pengertian tersebut, maka penulis menetapkan hipotesis dari penelitian ini adalah

“Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh pelaksanaan program pelatihan kerja karyawan”.

