

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Walaupun krisis ekonomi di Indonesia belum seutuhnya membaik, pada saat ini aktivitas perekonomian dan teknologi secara terus menerus berkembang. Perubahan demi perubahan yang terjadi menuntut setiap kita untuk selalu siap menghadapi situasi apapun yang terjadi pada bangsa ini. Seperti kita ketahui tekanan demi tekanan terjadi pada bangsa kita, baik itu dari luar maupun dari dalam negeri sendiri. Namun hal tersebut tidak boleh menyurutkan kita untuk tidak mengikuti perkembangan dunia yang semakin pesat.

Organisasi, dalam hal ini adalah perusahaan, merupakan salah satu roda penggerak utama dalam aktivitas perekonomian sebuah negara. Keadaan ekonomi yang tidak stabil sejak terjadinya krisis ekonomi mendorong perusahaan-perusahaan untuk tetap *exist* dalam situasi yang serba sulit.

Selain itu, perusahaan juga akan menghadapi persaingan yang ketat, dan akan menghadapi masalah-masalah yang rumit sehingga manajemen perusahaan akan menghadapi berbagai kesulitan dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap setiap kegiatan yang terjadi di dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan

kesempatan dan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut.

Perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan. Untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut, manajemen harus menggunakan seluruh sumber daya dan sistem kerja dengan efektif dan efisien. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, Sumber Daya Manusia harus mendapat perhatian utama bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Peranan manusia amat penting artinya dalam usaha untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan, karena setiap perusahaan baik besar maupun kecil tidak akan terlepas dari masalah tenaga kerja mulai dari analisa jabatan, rekrutment, seleksi, pengembangan, pemindahan, atau pemberhentian karyawan, semua itu harus benar-benar diperhatikan oleh perusahaan sehingga dapat diperoleh tenaga kerja yang tepat dan siap pakai.

Namun demikian, disadari ataupun tidak penempatan pegawai dalam satu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Karyawan baru sering tidak tahu pasti apa peranan dan tanggung jawab mereka. Selain itu, seringkali dalam suatu perusahaan terdapat kesenjangan antara kemampuan atau kualitas karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mengatasi hal diatas, maka pelatihan merupakan hal yang penting untuk dilakukan perusahaan.

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematik perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional

(Manajemen Sumber Daya Manusia, Henry Simamora, 1997 : 342). Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan berkenaan dengan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Program pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta bagaimana menunaikan aktivitas-aktivitas atau pekerjaan tertentu.

Pelatihan haruslah meningkatkan efektivitas karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama, dan mencegah keusangan karyawan.

Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan intruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan terdiri atas program-program yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu, kelompok, dan/atau organisasi. Kinerja yang melesat, pada gilirannya, menyiratkan bahwa terdapat perubahan yang dapat diukur dalam pengetahuan, keahlian, sikap, dan/atau perilaku sosial.

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang dalam terjemahannya berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Manajemen Sumber Daya Manusia, Dr.A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, Drs. M.Si., Psi, 2000 : 67). Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, diantaranya kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. 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. Berdasarkan hal tersebut, pelatihan sangatlah dibutuhkan dalam meningkatkan kemampuan, keahlian, pengetahuan karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Adapun judul penelitian yang penulis lakukan adalah : **“PENGARUH PELATIHAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI PT.X”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Setiap perusahaan menghendaki pekerjajnya memiliki kinerja yang tinggi sehingga pada akhirnya dapat dicapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja karyawan yang rendah akibat ketidakmampuan karyawan untuk mengikuti perkembangan perusahaan dapat diatasi dengan menyelenggarakan program pelatihan baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama, agar mereka mampu melaksanakan tugas dengan baik. Program pelatihan yang dilaksanakan juga harus sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai yaitu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengidentifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan program pelatihan yang dilakukan di Departemen SDM di PT.X.
2. Bagaimana kinerja karyawan di Departemen SDM di PT.X.
3. Bagaimana pengaruh pelatihan yang dilakukan di Departemen SDM PT.X terhadap kinerja karyawan di departemen tersebut.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk mengumpulkan informasi dan data yang relevan mengenai pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan yang akan dipergunakan sebagai bahan dalam penyusunan skripsi guna memenuhi persyaratan untuk menempuh ujian sidang sarjana Ekonomi Strata I

pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung.

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program pelatihan yang dilakukan oleh PT.X, khususnya di Departemen SDM
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan di PT.X, khususnya di Departemen SDM.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Perusahaan

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam usaha untuk memperbaiki dan menyempurnakan kekurangan-kekurangan yang ada, khususnya mengenai penetapan strategi dan kebijakan perusahaan dalam menentukan program pelatihan yang paling cocok bagi karyawannya, sehingga dapat membawa dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan

dengan masalah pelatihan dan kinerja. Selain itu penulis dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama kuliah pada dunia kerja.

3. Pihak lain

Diharapkan penelitian ini dapat berguna bagi masyarakat terutama pihak-pihak yang berkepentingan, serta dapat menjadi salah satu bahan bacaan di perpustakaan dan memberikan tambahan wawasan bagi mahasiswa/i yang tertarik pada permasalahan yang sama.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Suatu organisasi akan berhasil bila organisasi tersebut dapat menjadi wadah kegiatan manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Manusia adalah faktor penunjang utama untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk dapat mencapai tujuan, maka manusia sebagai individu penunjang harus mengetahui cara apa yang dapat ditempuh untuk mencapai tujuan. Dalam mengetahui cara mencapai tujuan tersebut, maka manusia harus memiliki kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dapat diperoleh melalui pelatihan.

Suatu perusahaan yang baik tentu memperhatikan pegawainya agar memiliki tingkat keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang diperlukan. Selain itu, sering terdapat kesenjangan antara kualitas tenaga kerja yang dimiliki dengan standar kualitas yang telah ditetapkan atau yang diharapkan perusahaan.

Oleh karena itu, sebaiknya suatu perusahaan memiliki program pelatihan untuk tujuan tersebut.

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori. Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang (Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Prof. Dr. Veithzal Rivai, M.B.A., hal 226) Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu :

- Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.

Berikut adalah beberapa manfaat pelatihan menurut Prof. Dr. Veithzal Rivai, M.B.A. dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2002, 231) :

1. Manfaat untuk karyawan

- Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif,
- Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri,
- Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik,
- Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan,
- Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan,
- Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

2. Manfaat untuk perusahaan

- Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit,
- Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan,
- Membantu pengembangan perusahaan,
- Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan,
- Membantu pengembangan promosi dari dalam.

3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan

- Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual,

- Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi,
- Meningkatkan keterampilan interpersonal,
- Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi,
- Membuat perusahaan menjadi tempat yang baik untuk bekerja dan hidup.

Pelatihan sendiri adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. (Manajemen Sumber Daya Manusia, Dessler, 2004 : 216).

Menurut Henry Simamora dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1997, 346-347), pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya ialah untuk memperbaiki kinerja, untuk memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan permasalahan operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi. Dari beberapa tujuan tersebut, penulis akan lebih membahas tentang perbaikan atau peningkatan kinerja.

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan-keterampilan merupakan calon-calon utama pelatihan.

Walaupun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan yang sehat kerap berguna dalam meminimalkan masalah-masalah ini.

Menurut Robert L.Mathis dan John H.Jackson dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2002 : 82), dikatakan bahwa pada banyak organisasi, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil; namun disini, akan dipertimbangkan elemen kunci: produktivitas, kualitas, dan pelayanan. Berdasarkan buku ini, penulis akan menguraikan elemen yang berhubungan dengan kinerja, yaitu produktivitas dan pelayanan.

Produktivitas

Semakin produktif suatu organisasi, semakin baik keuntungan kompetitifnya karena biaya untuk memproduksi suatu unit output menjadi lebih rendah. Produktivitas sendiri adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Pelatihan merupakan salah satu aktivitas Sumber Daya Manusia yang berkaitan langsung dengan produktivitas.

Produktivitas Individu

Bagaimana kinerja seseorang tergantung pada tiga faktor :

1. Kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya,
2. Tingkat usaha,

3. Dukungan yang diberikan.

Hubungan : Kinerja (P) = Kemampuan (A) × usaha (E) × dukungan (S)

Faktor pertama (kemampuan) akan berhubungan secara langsung dengan perekrutan dan seleksi. Kemampuan alami, yang melibatkan pemilihan orang dengan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan.

Faktor kedua (usaha) dipengaruhi oleh banyak masalah SDM, seperti motivasi, insentif, dan rancangan pekerjaan.

Faktor ketiga (dukungan organisasi), termasuk didalamnya pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif.

Dari sini dapat disimpulkan :

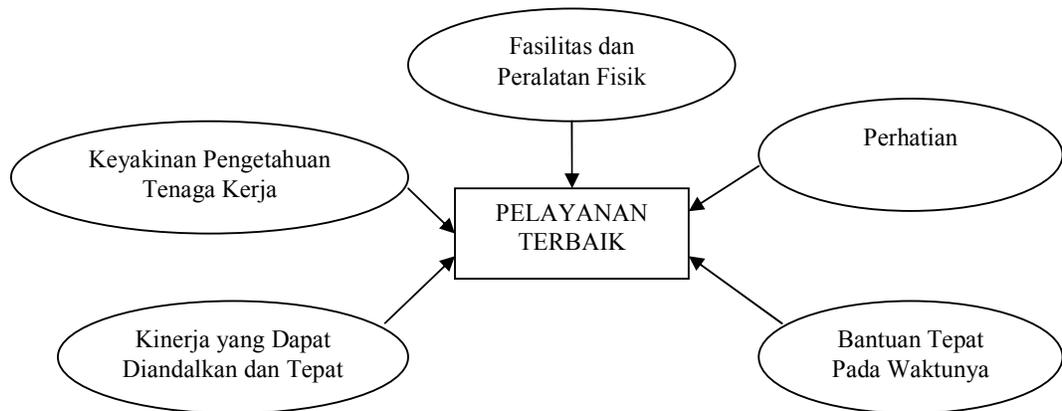


PELAYANAN (JASA)

Memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan merupakan hasil penting lainnya yang mempengaruhi kinerja kompetitif perusahaan.

Pelayanan berawal dengan desain produk dan termasuk interaksi dengan pelanggan, dengan tujuan akhir adalah memberikan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Pelayanan yang sangat baik sulit untuk didefinisikan, tetapi orang mengetahuinya ketika mereka melihatnya. Pada banyak organisasi, kualitas pelayanan dipengaruhi secara signifikan oleh teaga kerja-tenaga kerja secara

perseorangan yang berinteraksi dengan pelanggan. Ukuran dari pelayanan dilukiskan pada gambar berikut :



Untuk menghasilkan pelayanan yang terbaik, setiap perusahaan memiliki standar yang berbeda. Oleh karena itu perusahaan melakukan pelatihan terhadap karyawannya guna memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan berbanding lurus antara pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

“Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”.

1.6 Metodologi Penelitian

1.6.1 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini tergolong dalam kelompok penelitian survei dengan menggunakan metode deskriptif, yang menggambarkan keadaan objek yang akan diteliti. Penulis juga menggunakan metode analisis statistik, yaitu analisis korelasi yang bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. **Penelitian Kepustakaan (Library Research)**

Merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan penelitian, sehingga dapat dijadikan bahan perbandingan dalam menganalisis masalah dalam penelitian, dan pada akhirnya didapat hasil berupa data-data sekunder.

2. **Penelitian Lapangan (Field Research)**

Merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara mendatangi atau meninjau secara langsung perusahaan yang dijadikan objek penelitian, dan hasilnya berupa data-data primer. Dalam penelitian lapangan ini teknik yang digunakan adalah sebagai berikut :

- A. **Observasi**

Yaitu dengan melakukan peninjauan langsung ditempat mengadakan penelitian terhadap masalah yang diselidiki. Keadaan ini sangat membantu guna mengadakan penyesuaian dengan data data dari riset lain.

B. Kuesioner

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penyebaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden, sehingga diperoleh informasi tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan pelatihan dan kinerja.

C. Wawancara

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pimpinan, manajer personalia, karyawan perusahaan, dan pihak-pihak lainnya dalam perusahaan yang memiliki wewenang untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

1.6.2 Teknik Penentuan Sampel

Teknik penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh peneliti adalah dengan sampel *random* atau sampel acak seperti yang dinyatakan oleh DR Suharsimi Arikunto (1996, 120) dalam bukunya “Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”, dimana peneliti memberi hak yang sama kepada setiap

subjek untuk memperoleh kesempatan yang dipilih sebagai sampel. Adapun penentuannya adalah:

1. Jika populasi berjumlah kurang dari 100 orang, maka semuanya diambil sebagai sampel penelitian.
2. Jika populasi berjumlah lebih dari 100 orang, maka jumlah sampel yang diambil berdasarkan persentase 10% sampai dengan 15% atau 20% sampai dengan 25%.

1.6.3 Teknik Pengolahan Data

Angka-angka perhitungan didapat dari alternatif jawaban yang diberikan oleh responden. Berdasarkan tulisan dari Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (Metode Penelitian Survei 1989:137), maka peneliti membagi alternatif jawaban kedalam angka 1 sampai dengan 5.

Untuk mengolah data yang diperoleh dan melihat hubungan yang terjadi antara dua variabel yang diteliti, maka penulis menggunakan koefisien korelasi Spearman (J.Supranto, Statistik Teori dan Aplikasi 2006:164) :

$$R_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2-1)}$$

Dimana :

R_s = koefisien korelasi Spearman

d_i = selisih dari pasangan *rank* ke- i

n = banyaknya pasangan *rank*

Apabila dalam pengumpulan data ditemui nilai yang sama maka *item* tersebut harus mempunyai *rank* yang sama. Pemberian *rank* tersebut didapat dengan menjumlahkan *rank item* kemudian dibagi banyaknya *item* yang mempunyai nilai yang sama (J.Supranto, Statistik Teori dan Aplikasi 2000:165) :

$$\frac{n_1+n_2}{n}$$

Dimana :

n_1, n_2 : *rank item*

n : jumlah *rank* yang sama

Besarnya koefisien korelasi $-1 \leq R \leq 1$, interpretasi dari koefisien korelasi adalah :

- Apabila $R > 0,5$; maka hubungan antar variabel x dan y kuat dan mempunyai hubungan searah.
- Apabila $R < 0,5$; maka hubungan antar variabel x dan y kuat dan mempunyai hubungan berlawanan.

- Apabila $R_s = -1$ atau mendekati -1 , maka hubungan antar variabel cukup kuat atau sangat kuat dan mempunyai hubungan berbalikan.
- Apabila $R_s = 0$ atau mendekati 0 , maka hubungan antar variabel sangat lemah atau tidak mempunyai hubungan.
- Apabila $R_s = 1$ atau mendekati 1 , maka hubungan antar variabel cukup kuat atau sangat kuat dan mempunyai hubungan searah.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan adalah di PT.X, Bandung, Jawa Barat.

Adapun penelitian ini direncanakan dari bulan September 2005 sampai dengan bulan Januari 2006.