

2. LANDASAN TEORI

2.1 Nalar Masing-Masing Konsep

2.1.1 Pengertian Pelatihan

Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan para ahli dalam Mangkunegara (2013, p. 43) menyatakan bahwa istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan istilah pengembangan ditunjukkan untuk pegawai tingkat manajemen. Mangkunegara (2013, p. 43) juga menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah istilah yang mengacu pada usaha yang direncanakan dan dirancang untuk memudahkan perolehan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang relevan oleh anggota organisasi. sedangkan menurut Mangkunegara (2013, p. 44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan ditunjukkan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis.

Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang yang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa melatih sumber daya manusia adalah vital. Alasan pokok mengapa banyak individu tetap bertahan atau meninggalkan organisasi adalah adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan (Mathis dan Jackson, 2006).

Sedangkan menurut Bangun (2012, p. 200) Pelatihan (*training*) adalah sesuatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Para karyawan baru perlu diberikan pelatihan agar memiliki keterampilan yang sesuai kebutuhan dalam mengerjakan pekerjaannya. Tanpa pelatihan, sulit bagi seorang karyaawan dapat mengenal mengenal dengan baik pada pekerjaan barunya. Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses

pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti.

Menurut Simamora (2006, p. 342) pelatihan (*training*) merupakan proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. 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 biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan dengan keahlian-keahlian khusus atau membantu karyawan mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja karyawan.

2.1.2 Tujuan serta Manfaat Pelatihan

Keberhasilan dari sebuah pelatihan harus diukur dalam hubungannya dengan serangkaian tujuan. Sebelum melakukan pelatihan tentunya perusahaan perlu menentukan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai serta manfaat apa yang akan diberikan dari pelatihan tersebut, dan berikut ini terdapat beberapa tujuan dan manfaat pelatihan dari para ahli.

Menurut Mangkunegara (2013, p. 45) terdapat beberapa tujuan pelatihan, yaitu:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Sedangkan menurut pendapat lain, Rozalena & Dewi (2016) menjelaskan bahwa pada dasarnya tujuan adanya pelatihan adalah untuk membekali,

meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan untuk pencapaian karier karyawan. Namun secara spesifik, tujuan dari adanya pelatihan adalah sebagai berikut (Rozalena & Dewi, 2016):

- Memperbaiki produktivitas dan kinerja karyawan.
- Memperbaiki *output* yang masih kurang hingga mencapai standard.
- Menambah keterampilan, keahlian, dan kecakapan karyawan.
- Membiasakan dan senantiasa beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan teknologi penunjang pekerjaan.
- Sebagai acuan mempersiapkan karyawan untuk promosi. Suatu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis.
- Membantu memecahkan masalah operasional.
- Mengefektifkan waktu untuk mencapai *output* dan standard mutu dengan standard pelatihan.
- Sebagai sarana memupuk kemampuan, minat, bakat, dan rasa percaya diri karyawan untuk maju dan berkembang.
- Menumbuhkan loyalitas dan mendukung perusahaan mencapai tujuannya.
- Menjadi sarana memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi karyawan.

Setelah menentukan tujuan yang ingin dicapai, perusahaan juga perlu mengetahui manfaat apa saja yang berguna bagi karyawan agar dapat memacu motivasi dari setiap peserta pelatihan. Bangun (2012, p. 202) menjelaskan bahwa manfaat dari pelatihan adalah meningkatkan keterampilan kerja, serta membantu karyawan untuk memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Selain itu, dengan adanya pelatihan dan dengan semakin terampilnya karyawan akan mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya. Dengan demikian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas. Manfaat lain dari adanya pelatihan, dapat meningkatkan kepuasan pelanggan atas bertambahnya pengetahuan mereka tentang penggunaan pengoperasian peralatan tersebut. Sekaligus

pelatihan karyawan akan berpengaruh pada bertambahnya kesetiaan dan kecintaan para pelanggan untuk memiliki dan menggunakan barang dan jasa tersebut.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Rozalena & Dewi (2016), berikut beberapa manfaatnya antara lain:

- Membantu memecahkan masalah efektivitas dan efisiensi perusahaan untuk semua departemen.
- Memunculkan peningkatan kuantitas dan kualitas produktivitas dan kinerja yang lebih positif.
- Meningkatkan sikap dan perilaku loyal, mau bekerja sama, dan sama-sama saling saling menguntungkan.
- Terpenuhinya kebutuhan perencanaan SDM yang unggul dan kompetitif.
- Meminimalisasi beban dan jumlah kecelakaan kerja.
- Membantu karyawan dalam peningkatan dan penembangan setiap personal karyawan.
- Meminimalisasi hambatan pembelajaran, baik internal maupun eksternal.

Tujuan pelatihan yang disebutkan diatas tersebut akan berjalan dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerja sama yang baik antara karyawan atau tenaga kerja dengan pimpinan atau *management*. Dengan melakukan analisa kebutuhan pelatihan yang secara tepat maka pelatihan akan terasa bermanfaat bagi tenaga kerja serta dapat memenuhi kebutuhan perusahaan untuk semakin berkembang.

2.1.3 Metode-metode Pelatihan

Setelah menentukan tujuan dan kebutuhan dari pelatih dan peserta pelatihan tahap selanjutnya adalah menentukan metode pelatihan apa yang akan digunakan, tetapi sebelum memilih lebih baik kita mengetahui beberapa jenis metode pelatihan menurut Ivancevich & Konopaske (2013), diantaranya adalah:

➤ *On the job training*

Merupakan metode pelatihan yang banyak digunakan secara luas baik formal maupun informal. Dimana peserta diberikan pekerjaan yang sesungguhnya dan ditunjukkan bagaimana pekerjaan yang dilakukan dan bagaimana trik-trik dalam melakukan pekerjaan dari pengalaman pegawai maupun *supervisor*.

➤ *Case method*

Satu teknik yang meluar adalah metode kasus, dimana menggunakan deskripsi tertulis mengenai kasus di perusahaan lain dan harus mengambil keputusan yang nyata dalam perusahaan. Instruktur yang baik bisa membuat semua orang terbuai dalam menyelesaikan masalah. Dengan instruktur yang baik dan kasus yang baik, metode kasus adalah perangkat yang sangat efektif untuk memberi masukan dan mengklarifikasi pengambilan keputusan yang rasional.

➤ *Role-playing*

Role-playing atau bermain peran adalah penggabungan antara metode kasus dengan program pengembangan sikap. Setiap orang ditugaskan berperan dalam sebuah situasi dan diminta untuk bermain peran dan bereaksi kepada pemain lain. Peserta diminta berpura-pura menjadi seorang tamu dan peserta lain menjadi sesuai dengan pekerjaannya. Para peserta diberikan naskah untuk diikuti dan melihat reaksi peserta saat melakukan permainan peran tersebut. terkadang, permainan peran tersebut direkam agar dapat menganalisa bagian dari situasi yang terjadi.

➤ *In-basket technique*

Para peserta diberikan materi berupa deskripsi apa saja yang perlu dilakukan yang meliputi pesan manajer secara spesifik, laporan, *e-mail*, memo, dan daftar telepon. Dan yang terpenting adalah bagaimana menangani situasi dimana terdapat komplain dari tamu dengan baik dan benar. Dengan demikian, peserta akan membaca, mengorganisasi, memprioritaskan, dan membuat keputusan mengenai apa yang menjadi pokok permasalahan dari

semua isi keranjang tersebut. setelah selesai dilaksanakan, barulah penilaian dilakukan oleh *trainer* dengan pemberian skor.

➤ *Management games*

Dalam prosedur permainan manajemen komputer yang khas, tim pemain diminta membuat serangkaian keputusan operasi. Dalam satu permainan, misalnya, para pemain diminta untuk memutuskan hal-hal seperti harga produk, pembelian bahan, penjadwalan produksi, pengeluaran dana, pemasaran, dan pengeluaran Litbang. Dari keputusan kedua tim dibandingkan dan dapat dilihat tim mana yang memiliki performa terbaik.

➤ *Behavior modeling*

Metode ini merupakan sebuah pendekatan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal serta disebut juga sebagai manajemen interaksi atau model tiruan. Masalah umum yang muncul dalam metode ini antara lain: bagaimana dapat menerima kehadiran *supervisor* baru, menangani keluhan diskriminasi, melimpahkan tanggung jawab, meningkatkan kehadiran, mendisiplinkan karyawan secara efektif, mengatasi hambatan terhadap perubahan, menetapkan sasaran kinerja, memotivasi kinerja karyawan, menangani situasi emosional, mengurangi keterlambatan, dan melakukan tindakan korektif apabila terjadi kesalahan.

➤ *Outdoor-oriented program*

Metode kasus, permainan, modul, serta *role-play* adalah metode populer yang biasa digunakan dalam metode pelatihan, namun saat ini perkembangan program pelatihan yang semakin populer adalah metode pelatihan di luar ruangan atau berdasarkan dari kehidupan nyata, serta program pelatihan yang berorientasi aksi. Kepemimpinan, kerja sama dalam tim, dan pengambilan resiko adalah 3 item prioritas dalam metode *outdoor-oriented program*. Beberapa bentuk pelatihan populer dalam metode ini antara lain: arung jeram, pendakian gunung, kompetisi tim, panjat tebing, lomba perahu, serta pelatihan pemecahan masalah. Tujuan yang ingin dicapai dengan dilaksanakannya pelatihan *outdoor* ini adalah dapat

meningkatkan kerja sama di dalam tim serta menumbuhkan kepercayaan peserta pelatihan satu dengan yang lainnya.

Mathis & Jackson (2006) memiliki pendapat yang cukup berbeda dibandingkan dengan (Ivancevich & Konopaske, 2013) yang menyatakan beberapa metode-metode pelatihan yang berbeda yaitu:

1. Pelatihan kooperatif. Metode pelatihan kooperatif mencampurkan pelatihan dalam kelas dan pengalaman-pengalaman pelatihan pada pekerjaan. Pelatihan ini mengambil beberapa bentuk:
 - Biasanya disebut sebagai peralihan sekolah-ke-pekerjaan, membantu individu-individu masuk ke dalam lingkungan pekerjaan ketika masih bersekolah atau dalam penyelesaian sekolah formal.
 - Sebuah bentuk dari pelatihan kooperatif yang disebut *internship* (magang kerja) biasanya mengombinasikan pelatihan pekerjaan dengan instruksi di ruang kelas sekolah, perguruan tinggi, dan universitas. Peserta magang mendapatkan pengalaman dalam “dunia nyata,” pengalaman kerja untuk dimasukkan dalam daftar riwayat hidup, dan sebuah kesempatan untuk meneliti pemberi kerja potensial dari dekat.
 - Bentuk lainnya dari pelatihan kooperatif adalah pelatihan magang (*apprentice training*). Program pelatihan magang menyediakan seorang karyawan dengan pengalaman pada pekerjaan di bawah bimbingan seorang pekerja yang terampil dan bersertifikat.
2. Pelatihan dalam kelas dengan bimbingan instruktur dan pelatihan konferensi
Pelatihan dengan bimbingan instruktur masih merupakan metode pelatihan yang paling umum. Aspek yang khususnya penting dalam pelatihan di kelas adalah mengenali bahwa orang-orang dewasa dalam pelatihan dalam kelas mempunyai pengharapan-pengharapan dan gaya belajar berbeda dibandingkan murid-murid lebih muda.
3. Pelatihan/pembelajaran jarak jauh

Perguruan tinggi dan universitas dalam jumlah yang semakin bertambah telah menggunakan beberapa bentuk dukungan kursus berbasis internet. Banyak perusahaan besar maupun perguruan tinggi dan universitas menggunakan televisi dua arah interaktif untuk menyampaikan pelajaran dalam kelas. Dengan sebuah sistem yang diatur sepenuhnya, para karyawan dapat mengikuti kursus dari tempat mana pun di dunia.

4. Pelatihan dan teknologi

Simulasi yang didukung computer dalam pelatihan organisasional dapat membuat tiruan dari kebutuhan-kebutuhan psikologis dan perilaku dari sebuah tugas, sering kali juga menyediakan sejumlah kemiripan fisik dengan lingkungan kerja peserta pelatihan. Di samping itu, teknologi-teknologi baru yang digunakan dalam penyampaian pelatihan juga memengaruhi rancangan, administrasi, dan dukungan dari pelatihan.

2.1.4 Prinsip-prinsip Pelatihan

Pada dasarnya program pelatihan merupakan solusi terbaik karyawan untuk mengembangkan karirnya. Sudah seharusnya para pimpinan, *supervisor*, ataupun manajer memutuskan program pelatihan yang tepat untuk dijalankan. Hal yang harus diingat adalah pemilihan metode pelatihan yang tepat yang sesuai dengan tujuan dan sasarannya. Oleh karena itu dibutuhkan prinsip-prinsip pelatihan yang menjadi acuan dalam pelaksanaannya pelatihan agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut.

Mangkunegara (2013, p. 49) sendiri memberikan pendapat lain mengenai prinsip pelatihan yang terdapat lima prinsip pelatihan dengan sebagai berikut:

- Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.

- Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku.

Hal penting yang harus diingat adalah pemilihan metode pelatihan yang tepat sangat bergantung pada tujuan dan sasarannya, oleh karena itu, prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam program pelatihan sebagai berikut:

- Partisipasi, pelatihan dapat memotivasi peserta dapat mengikuti pelatihan secara fokus dan serius. Partisipasi aktif juga berlaku bagi peserta ataupun pemateri sehingga terbangun kerja sama tim.
- Repetisi, peserta dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran, dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian, mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan, keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan.
- Relevan, semua komponen program pelatihan harus senantiasa konsisten dengan materi pelatihan.
- Umpan balik, pelatihan dapat memberikan umpan balik positif bagi peserta dan pengelola.
- Transparan, program didesain dengan biaya seefektif mungkin dan transparan tanpa kehilangan esensi dari pelatihan itu sendiri.

2.1.5 Rancangan dan Pelaksanaan Pelatihan

Untuk melaksanakan pelatihan yang efektif dan berkualitas, program pelatihan harus dirancang dengan mutu dan memberi nilai tambah bagi perusahaan, individu, dan peningkatan program pelatihan itu sendiri. Secara umum, prosedur pelatihan dilakukan dalam beberapa tahap, diawali dengan analisis penilaian kebutuhan pelatihan, perumusan tujuan, desain, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan. Berikut penjelasan berdasarkan Rozalena & Dewi (2016):

1. Tahap analisis kebutuhan pelatihan (*training need assesstment*)

Tujuan penentuan kebutuhan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau menentukan

apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam perusahaan tersebut. serta analisis ini akan menjamin bahwa pelatihan akan menjadi solusi dalam menyelesaikan masalah kinerja. Langkah-langkah analisis kebutuhan ini sebagai berikut:

- Mengumpulkan masalah kerja, kemudian mengklarifikasinya.
- Mengamati kesenjangan kinerja atau *gap*.
- Merencanakan pengumpulan data.
- Menetapkan metode pengumpulan data.
- Menetapkan responden.
- Menyusun instrument penilaian.
- Melakukan pengumpulan data.
- Menganalisis data.
- Membuat laporan hasil analisis.

2. Tahap perumusan tujuan pelatihan (*training objective*)

Perumusan tujuan pelatihan harus berdasarkan hasil analisis yang ditemukan sebelumnya. Setiap program pelatihan memiliki tujuan yang pasti berkaitan dengan sasaran, untuk mencapai sasaran tersebut terdapat empat komponen dalam menentukan tujuan pelatihan tersebut, antara lain:

- a. Peserta pelatihan: siapapun yang akan mengikuti program, hendaknya dideskripsikan terlebih dahulu, laryawan pada level apa dan bagaimana latar belakangnya.
- b. Perilaku: kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program.
- c. Kondisi: kondisi apa yang perlu diperlihatkan kompetensi atau tujuan pelatihan.
- d. Jenis pelatihan: tujuan pelatihan berhubungan erat dengan jenis-jenis pelatihan itu sendiri, di antaranya:
 - *Supervisory training*, pelatihan ini menekankan pada peserta pelatihan yang berperan sebagai instruktur untuk membimbing dan melatih karyawan lain yang memiliki posisi lebih rendah dari posisinya.

Peserta pelatihan ini tetap mendapatkan pengawasan dan penilaian setelah pelatihan dilaksanakan.

- *Administrative training*, pelatihan yang menekankan pada penambahan wawasan dan pengetahuan mengenai praktik dan teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan administrasi pekerjaan kantor.
- *Office method training*, pelatihan diadakan untuk melatih para karyawan yang rutinitas bekerja pada bidang kesekretariatan.
- *Refreshing training*, pelatihan yang diadakan untuk para karyawan dalam rangka *refreshing* atau penyegaran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan sebelumnya oleh karyawan lain.

e. Lulusan: tingkat ketangkasan, kecakapan, dan kepiawaian peserta dalam melakukan kompetensi yang dilatihkan.

3. Tahap merancang program pelatihan (*training design*)

Tahap merancang atau mendesain program pelatihan terdiri atas beberapa unsur, yaitu tujuan dan sasaran, pelatih, peserta, serta evaluasi pelatihan.

4. Tahap pelaksanaan pelatihan

Langkah implementasi dan pelaksanaan dari desain pelatihan dimkanai sebagai usaha yang dilakukan untuk mewujudkan desain dan pengembangan program pelatihan dalam situasi nyata dan realistis. Dalam melakukan implementasi atau pelaksanaan program pelatihan, pelatih akan membuat keputusan tentang standard kompetensi pelatihan, waktu, tempat, dan anggaran yang kemudian disesuaikan dengan unsur-unsur yang harus ada dalam program pelatihan. Adapun unsur utama yang harus dipenuhi: standard kompetensi, struktur program, silabus, materi atau bahan pelatihan, pelatih atau *trainer*, peserta, metode, pengelolaan, sarana dan prasarana, pembiayaan, dan evaluasi.

5. Tahap evaluasi

Evaluasi adalah kegiatan program pelatihan yang terakhir dilaksanakan. Secara filosofi tujuan evaluasi pelatihan adalah untuk menguji apakah

pelatihan tersebut efektif didalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

2.1.6 Tujuan Evaluasi dalam Pelatihan

Setelah melakukan sebuah pelatihan, sebuah perusahaan tentunya ingin mengetahui hasil pelatihan yang diberikan. Tetapi sebelum mengevaluasi sebuah pelatihan lebih baik mengerti tujuan diadakan evaluasi dalam pelatihan yang dijelaskan menurut Mathis dan Jackson (2006, p. 330) menyatakan “evaluasi pelatihan membandingkan hasil-hasil sesudah pelatihan pada tujuan-tujuan yang diharapkan oleh para manajer, pelatih, dan peserta pelatihan”.

Sedangkan Siswanto (2003) menjelaskan juga bahwa evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu.
- b. Mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya.
- c. Mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- d. Mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan.

Hasil-hasil dari pelatihan dapat diuji atas beberapa dasar menurut Mathis & Jackson (2006) diantaranya adalah dasar biaya dan manfaat, pengembalian atas investasi, dan perbandingan kinerja pelatihan.

➤ Analisis biaya-manfaat

Penilaian pelatihan diuji menggunakan dasar biaya dan manfaat yang berkaitan dengan pelatihan melalui sebuah analisis biaya-manfaat. Meskipun beberapa manfaat (seperti perubahan sikap) sulit dihitung, perbandingan dari biaya dan manfaat yang berkaitan dengan pelatihan tetaplah merupakan satu cara untuk menentukan apakah pelatihan tersebut efektif biaya.

- Pengembalian atas investasi
Dalam sebuah perusahaan sering kali mengharapkan dapat menghasilkan suatu pengembalian investasi pada saat dilakukan pelatihan. Akan tetapi, di banyak keadaan, pelatihan diadakan karena seseorang menyukainya dan bukan untuk dasar akuntabilitas sumber daya.
- Perbandingan kinerja pelatihan
Beberapa perusahaan tidak menggunakan evaluasi untuk menilai kinerja pelatihan tetapi menggunakan ukuran-ukuran perbandingan kinerja. Untuk membandingkan kinerja pelatihan, para profesional SDM mengumpulkan data dari perusahaan-perusahaan lain dan membandingkan dengan kinerja pelatihan dalam perusahaan.

2.1.7 Faktor Penentu Efektivitas Pelatihan

Dalam mengevaluasi sebuah pelatihan terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan berikut pendapat beberapa ahli. Menurut Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa terdapat empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu:

- Kriteria pendapat. Kriteria ini didasarkan pada bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan, pelatih, metode yang digunakan, situasi pelatihan.
- Kriteria belajar. Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan peserta.
- Kriteria perilaku. Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauh mana ada perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
- Kriteria hasil. Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya

produktivitas, meningkatnya penjualan, meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

Sedangkan, Ghosh, Joshi, Satyawadi, Mukherjee, dan Ranjan (2011) memberikan pendapat lain yaitu terdapat 6 faktor penentu efektivitas dari sebuah pelatihan beserta poin-poin yang mempengaruhi faktor-faktor tersebut, antara lain:

1. Kejelasan trainer atau pelatih

Kejelasan trainer atau pelatih merupakan faktor guna membangun koneksi yang lebih dalam keterampilan sosial sebagai bagian yang dibutuhkan dari pelatih. Faktor ini tidak memiliki hubungan terhadap kemajuan intelektual karyawan, melainkan berhubungan dengan kompetensi dari pelatih tersebut. Indikator yang meliputi kejelasan trainer atau pelatih antara lain:

- Penjelasan mengenai konsep-konsep yang disampaikan dalam pelatihan.
Pelatih dapat menjelaskan konsep-konsep pelatihan yang telah ditetapkan dengan baik agar para peserta pelatihan dapat menyerap materi pelatihan yang diajarkan.
- Efektivitas dalam mengkomunikasikan materi pelatihan.
Pelatih menjelaskan materi pelatihan dengan menggunakan cara yang tepat, efisien dan mudah dimengerti oleh peserta pelatihan.
- Kemampuan menggunakan alat bantu visual/alat bantu pengajaran secara efektif.
Pelatih mampu menggunakan alat bantu pengajaran dengan cara yang tepat dan berguna dalam mempermudah menjelaskan materi, seperti penggunaan *pointer*, alat *microphone*, *volume speaker* yang jelas, papan tulis, dan lain sebagainya.
- Membangun hubungan dengan peserta pelatihan.
Pelatih dapat membangun hubungan atau koneksi pada saat pelatih memberikan penjelasan terkait materi pelatihan kepada peserta pelatihan secara baik. Dengan contoh pelatih dapat memberikan *eye contact* kepada seluruh peserta pelatihan pada saat pelatihan berlangsung serta pelatih dapat menjaga hubungan yang baik kepada peserta pelatihan dengan

memberikan penjelasan yang bersifat positif dan membangun kepada seluruh peserta pelatihan.

2. Fasilitas lainnya

Fasilitas lainnya merupakan faktor guna memberikan hiburan serta kenikmatan kepada karyawan, dimana faktor ini tidak memiliki peran terhadap peningkatan atau keunggulan intelektual. Indikator yang meliputi tempat program pelatihan antara lain:

➤ Fasilitas rekreasi atau hiburan.

Di dalam suatu pelatihan, perusahaan dapat memberikan fasilitas kepada peserta pelatihan untuk berlibur atau berekreasi sebagai suatu hiburan atau *ice breaking* guna *me-refresh* pikiran dan mencairkan suasana seluruh peserta pelatihan.

➤ Transportasi.

Fasilitas lain yang dapat disediakan oleh perusahaan kepada peserta pelatihan adalah disediakannya transportasi untuk para peserta guna berpergian atau pelaksanaan pelatihan apabila diperlukan.

3. Tempat program pelatihan

Tempat program pelatihan merupakan faktor dimana disediakannya *amenities* atau fasilitas serta *ambience* atau suasana ruang yang nyaman dari tempat program pelatihan. Indikator yang meliputi tempat program pelatihan antara lain:

➤ Ruang konferensi.

Perusahaan menyediakan ruang konferensi dimana dapat digunakan untuk rapat atau pertemuan untuk berunding dan bertukar pendapat mengenai suatu masalah yang dihadapi bersama di dalam perusahaan.

➤ Ruang studi kasus.

Perusahaan menyediakan ruangan studi kasus sebagai ruangan khusus untuk melakukan sebuah analisis mengenai individu atau lembaga tertentu serta fenomena yang ada dan terjadi nyata di dalam perusahaan.

4. Penyajian makanan

Penyajian makanan adalah faktor dengan syarat kualitas dan kuantitas sesuai dengan yang diharapkan atau sesuai dengan ekspektasi dari karyawan. Penyajian makanan yang sesuai dengan harapan atau ekspektasi akan meningkatkan efektivitasnya suatu pelatihan.

➤ Kualitas makanan.

Di dalam suatu pelatihan, perusahaan dapat memberikan penyajian makanan yang berkualitas dimana sesuai dengan harapan karyawan yang dapat dilihat dari segala sesuatu yang berhubungan secara langsung dengan mutu makanan seperti tidak berbusuk, tidak berbau, tidak beracun, serta mempunyai nilai gizi yang baik dan sebagainya

➤ Kuantitas makanan.

Jumlah kuantitas porsi makanan yang disajikan cukup bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya dimana dapat dilihat dari jumlah gizi kalori, protein, dan sumber vitamin dari makanan yang disajikan.

5. Aplikasi praktis

Aplikasi praktis merupakan faktor guna karyawan familiar dengan aplikasi yang dilakukan dalam pekerjaan karyawan sehari-hari serta meningkatkan pengetahuan praktis dari karyawan tersebut. Indikator yang meliputi aplikasi praktis antara lain:

➤ Penjelasan bagaimana memanfaatkan atau menggunakan alat bantu kerja dengan maksimal.

Dalam memberikan penjelasan kepada peserta pelatihan, pelatih dapat memberikan contoh penggunaan alat bantu kerja yang biasa digunakan oleh peserta pelatihan dalam pekerjaannya sehari-hari secara baik dan benar. Dengan demikian, pelatih dapat menunjukkan cara penggunaan yang benar dan tepat sehingga dapat mempermudah pekerjaan peserta pelatihan sehari-harinya secara maksimal.

- Efektivitas dari aktivitas-aktivitas praktis

Selain memberikan contoh alat bantu praktis, pelatih dapat memberikan contoh pelatihan efektivitas dari aktivitas-aktivitas praktis. Pelatihan efektivitas aktivitas-aktivitas praktis yang dimaksud adalah bagaimana pelatih memberikan contoh aktivitas peserta pelatihan di dalam pekerjaannya sehari-hari secara efektif dan benar.

6. Komunikasi pelatih

Komunikasi pelatih merupakan salah satu faktor efektivitas pelatihan dengan tujuan agar karyawan dapat lebih memiliki intelektualitas yang tinggi, memahami apa yang dijelaskan oleh pelatih atau trainer, puas dengan kejelasan pelatih dalam merespon pertanyaan, menghargai pelatih dalam membuat pelatihan tetap hidup dan menarik, mengikuti instruksi yang diberikan oleh pelatih, mengerti apa yang diajarkan oleh pelatih, dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu dan merasa puas dengan waktu yang diberikan di tiap aktivitas. Indikator yang meliputi komunikasi pelatih antara lain:

- Instruksi-instruksi yang diberikan dalam pelatihan di kelas.
Pelatih memberikan intruksi-instruksi dalam melakukan tugas maupun kegiatan dengan jelas dan peserta dapat melaksanakan tugas tersebut dengan benar dan tepat.
- Kejelasan pelatih dalam merespon pertanyaan.
Pelatih dapat menjawab pertanyaan yang di berikan oleh peserta pelatihan dengan jelas, tepat dan tidak bertele-tele.
- Kemampuan untuk menjaga setiap sesi pelatihan tetap hidup dan menarik.
Pelatih mampu menjaga suatu program pelatihan agar tetap hidup, menarik dan menyenangkan bagi para peserta.
- Jangka waktu yang diberikan untuk setiap aktivitas dalam pelatihan.
Pelatih memberikan jangka waktu yang cukup kepada peserta pelatihan dalam mengerjakan suatu tugas atau aktivitas sehingga setiap aktivitas dari pelatihan berjalan lancar, tepat waktu, dan tidak terburu-buru.

Selain penelitian yang dilakukan oleh Ghosh *et al*, menurut Bangun (2012) penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Dalam merancang pelatihan terdapat tiga faktor penting yang perlu diperhatikan menurut Bangun (2012), antara lain:

1. Kesiapan peserta pelatihan

Para peserta dituntut harus siap dalam mengikuti pelatihan, para peserta pelatihan yang siap berarti mereka mempunyai keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan, adanya motivasi, dan efektivitas diri.

- Peserta memiliki kemampuan dasar dibutuhkan
- Peserta memiliki keinginan yang kuat dalam mengikuti pelatihan
- Peserta mampu, semangat dan percaya diri dalam mencapai target yang ditentukan

2. Kemampuan pelatih

Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar peserta latihan dapat memperoleh dan menyerap pengetahuan dari materi yang disampaikan.

- Pelatih mengerti isi dari materi pelatihan secara keseluruhan
- Pelatih dapat menjelaskan materi semaksimal mungkin

3. Materi pelatihan.

Bahan atau materi pelatihan merupakan sarana yang dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan. Pemilihan materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Beberapa pemilihan materi dapat digunakan dalam pelatihan, misalnya model atau simulator, informasi dari media masa (cetak atau elektronik), program audio, video, *web* atau internet. Meski demikian, para pelatih dapat menyediakan bahan dengan cara membeli atau menciptakan bahan pelatihan baru atau memodifikasi bahan pelatihan yang sudah ada

sebelumnya sesuai dengan tujuan atau kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta pelatihan..

- Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan kebutuhan pelatihan.
- Materi yang disampaikan mudah dipahami oleh para peserta pelatihan.
- Materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan, kreatifitas, kerjasama tim, inovasi, dan inisiatif peserta pelatihan.

Faktor penentu efektivitas pelatihan di atas yaitu Ghosh *et al* (2011) & Bangun (2012) akan digunakan oleh peneliti untuk mengukur efektif tidaknya suatu pelatihan yang terjadi di Bumi Surabaya City Resort. Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya akan menggunakan lima faktor, sedangkan empat faktor lain yang tidak diteliti antara lain faktor fasilitas lainnya, seperti: fasilitas rekreasi atau hiburan dan transportasi, faktor penyajian makanan, kesiapan peserta pelatihan, dan kemampuan pelatih. Alasan peneliti tidak memasukkan keempat faktor tersebut dikarenakan peneliti hanya memfokuskan ke lima unsur faktor utama efektivitas suatu pelatihan yang sesuai pada pelatihan di Bumi Surabaya City Resort.

Berdasarkan dari beberapa faktor yang telah disebutkan oleh para ahli di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang diperlukan dalam menilai efektivitas suatu pelatihan, antara lain adalah pelatih, materi, peserta pelatihan, perilaku, keterampilan, dan hasil kinerja setelah pelatihan.

2.1.8 Rancangan Evaluasi Pelatihan

Suatu perusahaan menggunakan beberapa metode dalam menilai sebuah pelatihan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat menilai hasil dari sebuah pelatihan. Terdapat tiga rancangan menurut (Mathis dan Jackson, 2006) yang didiskusikan berikut ini meningkat pada setiap tingkatnya:

- Pengukuran pasca pelatihan

Cara paling nyata untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan adalah dengan menentukan apakah setelah dilakukannya pelatihan karyawan dapat melakukan cara sebagaimana yang diinginkan oleh manajemen. Akan tetapi

sulit untuk dikatakan, mungkin kebanyakan dari peserta pelatihan dapat melakukan hal yang sama baiknya pada saat sebelum pelatihan.

➤ Pengukuran pra/pascapelatihan

Setelah mengukur kecepatan pemasukan data sebelum dan sesudah pelatihan, manajer dapat mengetahui apakah pelatihan tersebut membawa perbedaan. Tetapi, masih ada sebuah pertanyaan tersisa, apakah perubahan setelah pelatihan adalah sebuah hasil dari pelatihan tersebut, atau para karyawan bekerja lebih cepat karena karyawan tersebut tahu bahwa sedang diuji.

➤ Pengukuran pra/pasca pelatihan dengan kelompok pembanding

Seorang manajer dapat menguji kelompok karyawan yang tidak akan dilatih dan membandingkan dengan kelompok yang telah dilatih, apakah kelompok tersebut bekerja sebaik kelompok yang mendapatkan pelatihan. Apabila karyawan yang mendapatkan pelatihan dapat bekerja lebih cepat dibandingkan karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan, dapat dikatakan bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan efektif.

2.1.9 Pengertian Kinerja

Sebelum menilai atau mengevaluasi kinerja perlu diketahui pengertian dari kinerja sendiri. Peneliti mengambil beberapa pengertian oleh para ahli yang dapat menjelaskan pengertian dari kinerja sendiri. Menurut (Rivai dan Basri, 2005, p. 50) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kesiediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006, p. 378) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Pendapat lain Menurut Mangkunegara (2013, p. 67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Performa kerja atau prestasi kerja sesungguhnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Bangun (2012, p. 231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja dan untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

2.1.10 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerja dengan baik perlu diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Bangun (2012, p. 234) untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standard pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui beberapa faktor, yaitu:

- 1) Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

- 3) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- 4) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu.
- 5) Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan.

Mengkunegara (2013, p. 67) memiliki pendapat yang berbeda bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terbagi menjadi 2 yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang di harapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap mental secara psiko fisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan

utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Selain itu, Turere (2013) memiliki pendapat yang berbeda mengenai faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja menjadi 3 faktor secara umum, yaitu:

1. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan

Bagaimana kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas dalam stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik.

2. Sarana pendukung

Berbagai jenis alat penunjang yang digunakan untuk mencapai atau melaksanakan suatu tugas.

3. Supra sarana

Kinerja meningkat dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar perusahaan seperti hubungan industrial, kemampuan dan peranan manajemen, prospek pemasaran dan kebijakan pemerintah

Dalam mengukur kriteria penilaian kinerja Gomes (2003, p.137) membagi menjadi tiga kriteria penilaian kinerja yang berbeda yaitu *result based performace evaluation*, dimana mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil – hasil akhir, *behavior based performance evaluation* yaitu mengukur kinerja dari saran pencapaian sasaran, bukan hasil akhir, dan *judgement based performance evaluation* yaitu mengukur kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik. Menilai kinerja berdasarkan *judgement* dimana lebih menekankan pada deskripsi perilaku yang spesifik. Dalam hal ini kriteria kinerja *judgement based performance evaluation* dapat terhitung secara kuantitatif dan dapat dijadikan sebagai indikator kinerja dalam penelitian ini.

1. *Quantity of Work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu, dimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diterima sesuai dengan target yang telah ditetapkan atau bahkan dapat melebihi target yang telah ditetapkan.

- Karyawan dapat bekerja memenuhi target yang ditentukan (contoh: target *occupancy* kamar per hari, target pendapatan yang diterima restoran per hari).

2. *Quality of Work*

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat–syarat kesesuaian dan kesiapannya, dimana pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan *Standard Operational Procedure*.

- Hasil kerja karyawan sesuai dengan *standard* yang telah ditetapkan.
- Kualitas pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan baik hasilnya dimana jarang melakukan kesalahan dan sesuai dengan bidang atau departemen di pekerjaannya.

3. *Job Knowledge*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, memahami *job desc* yang diberikan dengan baik dan benar, serta memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah.

- Karyawan mampu memahami tugas yang dimiliki dengan baik dan benar.
- Karyawan tanggap dan mampu memecahkan persoalan yang ada pada departemennya tanpa bantuan atasan.

4. *Creativeness*

Keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul serta dapat memberikan ide yang berasal dari diri sendiri tanpa mencontoh orang lain.

- Karyawan secara aktif mencetuskan ide atau masukan untuk kemajuan hotel.
- Karyawan memiliki tingkat kreativitas yang tinggi.

5. *Cooperation*

Kesediaan untuk bekerjasama dan terbuka dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, serta mampu bekerja di dalam *team*.

- Karyawan dapat terbuka dengan rekan kerja.
- Karyawan aktif berkoordinasi dan fokus pada performa *team*.

6. *Dependability*

Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, pekerjaan terselesaikan dengan baik dan benar, serta selalu menyelesaikan tanggung jawab.

- Karyawan selalu hadir tepat waktu.
- Karyawan tidak pernah meninggalkan kewajibannya.
- Karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditugaskan padanya.
- Karyawan dapat diberi kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya.

7. *Initiative*

Semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, seperti rela bekerja *over time* tanpa diperintah karena merasa departemennya masih membutuhkan bantuan, dan dapat melakukan tugas tanpa harus diperintah terlebih dahulu.

- Karyawan pernah sengaja bekerja *overtime*, karena menyadari departemennya masih membutuhkan bantuan.
- Karyawan merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas – tugas baru.
- Karyawan dapat melakukan inisiatif tanpa diperintah oleh atasan, atau tanpa dimintai tolong oleh tamu.

8. *Personal Qualities*

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah – tamahan dan integritas pribadi, seperti memiliki sikap yang ramah dengan sesama karyawan dan tamu, mau membantu rekan kerja yang kesulitan, serta dapat melayani tamu dengan baik.

- Karyawan ramah dan sopan pada rekan kerja baik sejawat, atau atasan dan bawahan, serta tamu.

- Karyawan secara aktif memberi bantuan kepada rekan kerjanya yang sedang dalam kesulitan.

2.1.11 Manfaat Pengukuran Kinerja

Dengan adanya penilaian atau pengukuran kinerja dapat dilihat hasil kinerja dari karyawan dan Bangun (2012, p. 233) juga menyatakan manfaat dari penilaian kinerja, antara lain:

- Evaluasi antar individu dalam organisasi
Tujuan ini dapat member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi dan sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan pada posisi yang tepat, promosi, maupun mutasi atau demosi.
- Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
- Pemeliharaan sistem
Tujuan pemeliharaan sistem akan member beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembang organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.
- Dokumentasi
Penilaian kerja akan member manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Mangkunegara membagi aspek-aspek standar kinerja antara aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Menurut Mangkunegara (2005) terdapat beberapa aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Dan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
3. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin dan peralatan.
4. Kemampuan mengevaluasi keluhan dan keberatan konsumen.

Sedangkan Rivai dan Basri (2005) memiliki pendapat tersendiri mengenai kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

- 1) *Performance Improvement*, yaitu mengenai umpan balik atas kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, *supervisor*, dan spesialis sumber daya manusia dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.
- 2) *Compensation Adjustment*, penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus atau dalam bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.
- 3) *Placement Decision*, kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.
- 4) *Training and Development Needs*, kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap

karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.

2.2. Hubungan Antara Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Karyawan

Efektifnya suatu pelatihan bermanfaat bagi perusahaan dalam berbagai hal, seperti perusahaan memainkan peran vital dalam membangun dan memelihara kemampuan, baik pada tingkat individu dan organisasi, dan dengan demikian membangun partisipasi dalam proses perubahan organisasi. Lebih lagi dengan adanya *training* atau pelatihan dapat meningkatkan kapasitas retensi tenaga kerja yang berbakat, sehingga mengurangi rotasi pekerjaan yang tidak disengaja bagi para tenaga kerjanya. Selanjutnya, dengan adanya pelatihan atau training menunjukkan komitmen jangka panjang pertama perusahaan terhadap para pekerja dan meningkatkan jumlah tingkat motivasi karyawan. Semua kontribusi ini mengarah pada keunggulan kompetitif yang dicapai dan untuk peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi (Elnaga & Imran, 2013).

Pelatihan dan pengembangan membantu sebuah organisasi dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, yang selanjutnya membantu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, serta tujuan individu karyawan. Ghosh *et al* (2011) mengemukakan pandangan bahwa program pelatihan adalah aktivitas yang paling kuat di antara banyaknya intervensi atau campur tangan di organisasi. Tujuan pelatihan adalah untuk memungkinkan karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan program dan untuk menerapkannya pada aktivitas sehari-hari mereka. Ghosh *et al* (2011) juga menambahkan adanya pelatihan berfungsi untuk memperbaiki kinerja karyawan, yang pada gilirannya memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan disuatu organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Kaswan (2011, p. 55) pelatihan yang efektif dapat

meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja, dan mendongkrak prestasi organisasi.

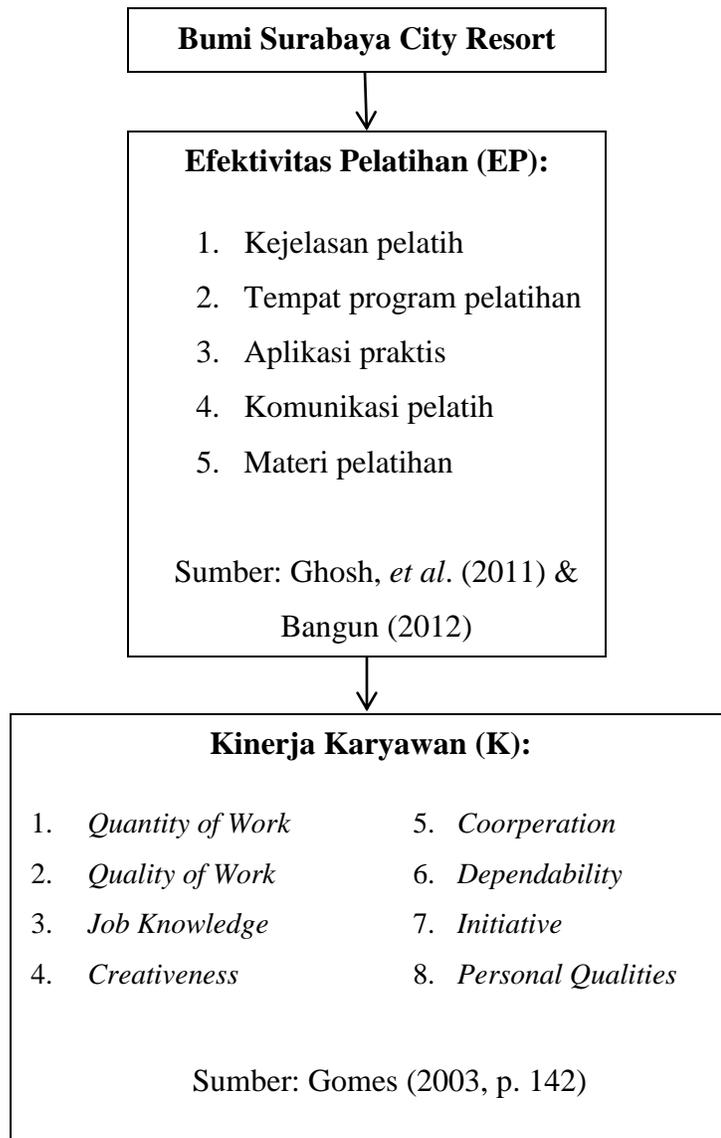
Umar (2003, p. 12) berpendapat bahwa program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan tertentu untuk pelaksanaan kebutuhan sekarang, dan juga bertujuan untuk menutup *gap* antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam rangka mencapai sasaran kerja.

Berdasarkan dari jurnal penelitian yang dilakukan oleh Aziz (2013), Aziz telah mengelompokkan berbagai istilah yang digunakan untuk mengukur berbagai aspek efektivitas pelatihan ke dalam empat dimensi efektivitas pelatihan dengan antara lain yaitu; *satisfaction* atau kepuasan, *learning performance* atau yang disebut kinerja belajar, *individual performance* atau kinerja individu, serta *organizational performance* atau kinerja organisasi. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semua dimensi saling terkait satu sama lain dimana bahwa semua variabel yang terlibat harus berkorelasi satu sama lain untuk mengembangkan kerangka teoritis.

Menurut Supatmi, Nimran dan Utami (2013) menyatakan bahwa pelatihan memiliki peran langsung yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan dan kinerja karyawan berpengaruh satu sama lain dan apabila pelatihan yang diberikan tinggi maka akan memberikan dampak kinerja yang tinggi pula. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghosh, Joshi, Satyawadi, Mukherjee dan Ranjan (2011) meneliti tentang evaluasi efektivitas training atau program pelatihan berhubungan dengan reaksi *trainee* atau peserta pelatihan. Peneliti mengevaluasi perbedaan reaksi signifikan yang terjadi terhadap peserta tenaga kerja manajerial dengan tenaga kerja non-manajerial. Hasil dari penelitian tersebut adalah pelatihan yang efektif akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dengan pertimbangan bahwa program pelatihan harus sesuai tidak hanya untuk tenaga kerja manajerial namun juga tenaga kerja non-manajerial.

Komunikasi merupakan hal yang sering kita gunakan di dalam organisasi dan tanpa adanya komunikasi maka tujuan dan sasaran kerja tidak dapat tercapai sehingga kinerja karyawan juga tidak maksimal. Hal ini dibuktikan di dalam penelitian Ghosh, *et al.* (2011) terdapat enam faktor yang mendukung pelatihan, antara lain: kejelasan trainer atau pelatih, tempat program pelatihan, penyajian makanan, aplikasi praktis, komunikasi pelatih, serta fasilitas lainnya. Dari hasil penelitian yang dilakukan, nilai t-test menunjukkan bahwa faktor komunikasi pelatih merupakan faktor yang paling berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas suatu pelatihan, khususnya bagi peserta pelatihan tenaga kerja manajerial dibandingkan dengan peserta pelatihan tenaga kerja non-manajerial. Dalam penelitian lainnya, Analoui (1994) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pelatihan dan Pengembangan: Peran Pelatih” mengatakan peran komunikasi pelatih sangatlah penting. Pelatih tidak hanya kompeten dalam menggunakan keterampilan, tenaga dan antusias saja namun dalam komunikasi interpersonal, pelatih dapat mengintegrasikan setiap individu karyawan, meningkatkan kinerja karyawan serta pada akhirnya dapat melakukan perubahan di dalam perusahaan atau hotel tersebut. Dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Bland (1998) yang berjudul “Pelatihan Manajer untuk Komunikasi Efektif” mengatakan bahwa komunikasi adalah manajemen disiplin yang sangatlah penting, dimana harapan karyawan sebagai *audience* terus berubah. Bland (1998) berpendapat bahwa komunikasi adalah keterampilan generik dimana pelatihan terbaik membuka kemampuan alami komunikator atau pelatih dibandingkan pelatihan dalam mengajarkan keterampilan kinerja atau aplikasi praktis kepada karyawan dan secara otomatis akan berdampak dan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dengan berpengaruh positif dan signifikannya faktor komunikasi pelatih dalam efektivitas suatu pelatihan maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan.

2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 : Kerangka berpikir

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, peneliti ingin mengukur efektif tidaknya suatu pelatihan dapat memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana efektivitas pelatihan terdiri dari kejelasan pelatih, tempat program pelatihan, aplikasi praktis, komunikasi pelatih, serta materi pelatihan (Ghosh *et al.* 2011 & Bangun, 2003) sedangkan kinerja karyawan terdiri dari

quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities (Gomes, 2003). Dalam mengukur efektif tidaknya suatu pelatihan dapat memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maka efektivitas pelatihan digunakan sebagai variabel independen dari Bumi Surabaya City Resort Surabaya sedangkan kinerja karyawan digunakan sebagai variabel dependen.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan kerangka berpikir yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Efektivitas suatu pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2: Faktor komunikasi pelatih merupakan faktor yang paling dominan dan berpengaruh secara positif dalam mempengaruhi kinerja karyawan.