



**ANALISIS KINERJA SEBELUM DAN SESUDAH PELAKSANAAN
PELATIHAN PADA KARYAWAN PT MEKAR KARYA PRATAMA**

Skripsi

Dibuat oleh :

Endah Triwahyuni

021113389

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN**

BOGOR

2017

**ANALISIS KINERJA SEBELUM DAN SESUDAH PELAKSANAAN
PELATIHAN PADA KARYAWAN PT MEKAR KARYA PRATAMA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Menyetujui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)

Ketua Program Studi,

(Herdiyana, SE.,MM.)

**ANALISIS KINERJA SEBELUM DAN SESUDAH PELAKSANAAN
PELATIHAN PADA KARYAWAN PT MEKAR KARYA PRATAMA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

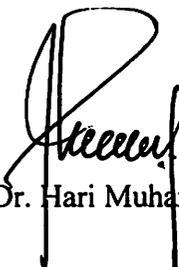
Pada Hari : Rabu Tanggal: 12 Juli 2017

Endah Triwahyuni

0211 13 389

Menyetujui,

Dosen Penilai,



(Dr. Hari Muharam, SE.,MM.)

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE., MM.)



(Angka Priatna, SE.,MM.)

ABSTRAK

Endah Triwahyuni, 021113389, Ekonomi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisis Kinerja Sebelum Dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan PT Mekar Karya Pratama, Wonny Ahmad Ridwan dan Angka Priatna, Tahun 2017.

Uraian singkat mengenai:

Perkembangan teknologi yang semakin maju dan modern membuat persaingan antar organisasi semakin kompetitif. Untuk itu, kemajuan teknologi tersebut perlu diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat oleh setiap perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan dalam mengelola dan meningkatkan kompetensi karyawan yaitu melalui pelatihan kerja. Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan pada karyawan PT Mekar Karya Pratama. Penelitian dilakukan pada PT Mekar Karya Pratama yang berlokasi di Jl.Raya Pajajaran No.17 Babakan, Bogor Tengah, Kota Bogor. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan jenis data penelitian adalah kuantitatif, sumber data penelitian yaitu data primer dan sekunder, unit analisis dalam penelitian ini adalah unit analisis individual, metode pengumpulan data menggunakan metode penelitian lapangan dan kepustakaan, metode analisis data menggunakan rumus penghitungan *ROI (Return On Investment)* dan rumus perubahan menurut Jac Fitz Enz dan Barbara Davison.

Hasil penelitian mengungkapkan adanya perubahan kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perubahan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan hasil kerja. Pengetahuan karyawan sebelum pelatihan sebesar 5,78 dan setelah pelatihan menjadi 7,6 artinya adanya peningkatan pengetahuan sebesar 1,31 atau 31%, keterampilan karyawan sebelum pelatihan yaitu sebesar 6,12 dan setelah mengikuti pelatihan meningkat sebesar 1,25 atau 25% yaitu menjadi 7,67. Sikap karyawan sebelum mengikuti pelatihan yaitu sebesar 6,35 dan setelah pelatihan menjadi 7,7 artinya ada peningkatan sebesar 1,21 atau 21%. Hasil kerja karyawan sebelum pelatihan sebesar 6,25 dan setelah dilaksanakan pelatihan terjadi peningkatan hasil kerja sebesar 1,22 atau 22% menjadi 7,67. Selain dilihat dari beberapa perubahan tersebut diatas peningkatan kinerja sebagai akibat dari suatu pelatihan juga dapat dilihat dari *Return On Investment, Return On Investment* tahun 2014 sebesar 190,2%, tahun 2015 sebesar 156% dan tahun 2016 sebesar 138%, meskipun dari tahun ke tahun ROI nya menurun tetapi masih diatas 100%, artinya perusahaan masih dalam kondisi baik sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan baik pula.

Kata Kunci : *Kinerja, Pelatihan.*

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Kinerja Sebelum Dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan pada Karyawan PT Mekar Karya Pratama.”**sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Skripsi merupakan salah satu syarat ujian akhir jenjang strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Dengan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki, penulisan skripsi ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya bantuan dan dukungan dari beberapa pihak dan untuk itu,pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak.,MM., CA selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Herdiyana, S.E.,MM. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE., MM. Selaku Ketua Komisi Pembimbing.
4. Bapak Angka Priatna, SE., MM. Selaku Anggota Komisi Pembimbing
5. Seluruh dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah memberikan banyak ilmu.
6. Bapak Apriyansyah selaku HRD dari PT Mekar Karya Pratama yang sudah memberikan kesempatan kepada saya utuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
7. Orangtua dan nenek tercinta yang selalu mendukung, menyemengati dan mendo'a kan saya.
8. Seluruh keluarga yang juga mendukung dan mendo'a kan saya dalam menyelesaikan skripsi.
9. Teman-teman kelas J Manajemen angkatan 2013 yang telah memberikan *support* kepada saya.
10. Sahabat-sahabat wisma nata yang terdiri dari Ami, Ayu Indah, Cici Restiani, Dian Ratnasari, Dini Nurfitri, Evalian, Listi Andriani, Riska Hadiyanti yang telah membantu dan memberikan semangat kepada saya dalam menyelsaikan penelitian ini.
11. Dan beberapa pihak lainnya.

Penulis menyadari skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat dan bisa dikembangkan lebih lanjut.Amin

Bogor, Juni 2017

Endah Triwahyuni

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	3
1.2.1 Identifikasi Masalah	3
1.2.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.3.1 Maksud Penelitian.....	4
1.3.2 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	5
2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.2 Pelatihan.....	11
2.2.1 Pengertian Pelatihan	11
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan.....	12
2.2.3 Jenis-Jenis Pelatihan	16
2.2.4 Metode Pelatihan	17
2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan	18
2.2.6 Indikator Pelatihan.....	19
2.3 Kinerja	19
2.3.1 Pengertian Kinerja	19
2.3.2 Pengertian Penilaian Kinerja	20
2.3.3 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	21
2.3.4 Metode-metode Penilaian Kinerja	23
2.3.5 Indikator Kinerja.....	28
2.3.6 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran.....	30
2.3.6.1 Penelitian Sebelumnya.....	30
2.3.6.2 Kerangka Pemikiran	31
2.3.7 Hipotesis Penelitian	33

BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	34
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	34
3.2.1 Objek Penelitian	34
3.2.2 Unit Analisis Penelitian.....	34
3.2.3 Lokasi Penelitian	34
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	34
3.4 Oporasional Variabel	35
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	35
3.6 Metode Pengolahan atau Analisis Data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	38
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan PT Mekar Karya Pratama.....	38
4.1.2 Kegiatan Usaha.....	39
4.1.3 Struktur Organisasi.....	42
4.2 Kondisi/ Fakta/ Pelaksanaan/ Praktek Pelaksanaan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Mekar Karya Pratama	55
4.3 Pembahasan Pelaksanaan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Mekar Karya Pratama	58
4.4 Pembahasan	59
4.4.1.Pelaksanaan Pelatihan Karyawan Divisi Marketing PT Mekar Karya Pratama	59
4.4.2.Kinerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan pada karyawan PT Mekar Karya Pratama.....	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	64
5.2 Saran	64
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Data Kinerja Karyawan Divisi Marketing Tahun 2015 dan 2016	2
Tabel 2	Penelitian Sebelumnya	30
Tabel 3	Oprasionalisasi Variabel	35
Tabel 4	Daftar Kepemilikan Saham Awal.....	38
Tabel 5	Daftar Kepemilikan Saham Saat Ini	38
Tabel 6	Rangkuman Biaya Pelatihan Per Tahun.....	56
Tabel 7	Keuntungan Program Per Tahun	56
Tabel 8	Perubahan Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, dan Hasil Kerja PT Mekar Karya Pratama.....	57
Tabel 9	Rangkuman Biaya Pelatihan Per Tahun.....	59
Tabel 10	Keuntungan Program Per Tahun	60
Tabel 11	Perubahan Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, dan Hasil Kerja PT Mekar Karya Pratama Sebelum dan Sesudah Pelatihan.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Riset

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi yang semakin maju dari masa ke masa membuat persaingan antar organisasi semakin kompetitif. Hal ini dikarenakan adanya globalisasi dan modernisasi. Jika suatu instansi atau organisasi tidak dapat menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan di perusahaan terhambat. Untuk itu, kemajuan teknologi tersebut perlu diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat oleh setiap perusahaan.

Tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan bergantung pada upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat korelasi antara kinerja individu dengan kinerja organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dari perusahaan akan menimbulkan suatu masalah bagi perusahaan, karena hal tersebut akan mengakibatkan turunnya semangat kerja, hilangnya loyalitas dan kinerja yang dihasilkan tidak optimal. Dengan kata lain, kinerja perusahaan akan baik jika perusahaan tersebut memperhatikan karyawannya.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melaksanakan pelatihan. Pelatihan tersebut bertujuan untuk melatih karyawan agar dapat menyesuaikan tuntutan-tuntutan baru, sikap, prilaku, keterampilan dan pengetahuan sehingga karyawan mampu berkontribusi besar kepada perusahaan untuk memajukan perusahaan serta mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

Nawawi (2011:112) menyatakan bahwa pelatihan berarti proses membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. Namun program pelatihan yang dilakukan perusahaan harus efektif agar dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawannya yang akan menghasilkan perubahan prilaku dalam bekerja.

Menurut Alwi (2012:218) berdasarkan pengalaman praktek, pelatihan yang efektif akan meningkatkan kinerja, meningkatkan moral dan potensi-potensi organisasi. Dengan demikian, program pelatihan yang efektif dan memberikan kemampuan kerja yang baik dan tentunya akan menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena kinerja akan menentukan efektivitas dari perusahaan tersebut. Selain itu, kinerja juga mencerminkan ukuran keberhasilan para manajer dalam mengelola perusahaan dan sumber daya

manusianya. Untuk itu kinerja yang optimal sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam mempercepat tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.

Melaksanakan pelatihan memerlukan pengorbanan, waktu dan biaya yang tidak sedikit, akan tetapi hasil dan manfaat yang didapat dari pelaksanaan pelatihan tersebut akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Biasanya perusahaan akan menyadari akan pentingnya kinerja karyawan untuk bekerja lebih optimal dan penuh dengan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya dan tentunya diharapkan dapat meminimalisir human error dan minimnya kemampuan untuk karyawan bagian marketing yang jika tidak kompeten dalam memasarkan atau menjual produk akan mengakibatkan tidak tercapainya target penjualan yang telah ditetapkan.

PT Mekar Karya Pratama merupakan sebuah *dealer* motor Yamaha yang menjual berbagai jenis motor Yamaha, *spare part* motor Yamaha, oli Yamalube, dan berbagai jenis *helmet* dan *apparel* berbagai merek seperti Cargloss, Arai, AHRs, dan Pro-Rider. Selain itu, PT Mekar Karya Pratama juga bergerak di bidang *service* khusus motor Yamaha. Pada PT Mekar Karya Pratama terdapat divisi marketing yang memiliki data penjualan sepeda motor sebagai berikut:

Tabel 1
Data Kinerja Divisi Marketing Tahun 2015 dan 2016 (Unit)

Bulan	Tahun 2015		Tahun 2016	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Januari	600	708	650	682
Februari	600	674	650	715
Maret	600	714	700	699
April	700	720	700	651
Mei	700	763	700	649
Juni	700	878	700	673
Juli	800	661	650	624
Agustus	600	850	650	681
September	800	722	700	688
Oktober	600	593	650	586
November	600	434	650	597
Desember	600	426	600	478

Sumber: PT Mekar Karya Pratama

Dari data diatas, maka dapat diketahui adanya kesenjangan antara target penjualan dan realisasi penjualan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

Perusahaan mengharapkan hasil penjualan sama dengan atau lebih dari target penjualan, tetapi pada kenyataannya penjualan sepeda motor pada PT Mekar Karya

Pratama sangat fluktuatif yaitu pada tahun 2015 selama enam bulan pertama penjualan sangat baik dan dapat melampaui target, pada bulan juli penjualan menurun dan tidak dapat mencapai target, tetapi pada bulan berikutnya penjualan dapat mencapai target dan pada bulan september sampai desember penjualan menurun kembali. Pada tahun 2017 selama dua bulan pertama penjualan dapat mencapai target dan pada bulan maret hingga bulan juli penjualan menurun dan tidak dapat mencapai target, bulan agustus penjualan mengalami kenaikan dan pada bulan september penjualan menurun, pada bulan oktober penjualan dapat mencapai target dan pada bulan november dan desember penjualan tidak dapat mencapai target. Melihat data penjualan tersebut maka dapat dikatakan bahwa penjualan lebih sering mengalami penurunan dan tidak dapat mencapai target, hal ini disebabkan oleh sumber daya manusia khususnya sales yang memiliki selling skills yang kurang baik. Sales merupakan ujung tombak dari sebuah perusahaan karena mengemban tugas untuk memasarkan atau menjual produk kepada konsumen. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang mumpuni dan mampu bekerja keras untuk bisa meningkatkan nilai penjualan perusahaan dengan strategi-strategi yang kreatif dan mampu melihat peluang. Meski pengalaman adalah pelajaran yang paling berharga, staff bagian marketing dan sales juga harus dibekali dengan soft skill dibidang terkait, dan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas tinggi maka *taining* menjadi pilihan yang tepat untuk mewujudkannya.

Kesimpulannya, pada perusahaan yang saya teliti terdapat kesenjangan antara target penjualan dan realisasi penjualan, hal ini dikarenakan adanya penurunan kinerja, dan oleh karena itu maka perusahaan mengadakan pelatihan. Berdasarkan permasalahan tersebut saya tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Sebelum Dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan pada Karyawan PT Mekar Karya Pratama.”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Pelatihan karyawan telah dilaksanakan oleh perusahaan, akan tetapi dalam realisasinya terdapat beberapa kendala yang mengakibatkan program pelatihan tersebut menjadi terhambat. Kendala tersebut diantaranya waktu pelaksanaan pelatihan yang tidak tepat, tempat yang disediakan untuk melaksanakan pelatihan yang kurang kondusif, peserta pelatihan yang tidak tepat dan metode pelatihan yang kurang sesuai. Hal tersebut membuat karyawan tidak termotivasi untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, penulis mengidentifikasi permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Seperti apa pelaksanaan pelatihan karyawan divisi marketing pada PT Mekar Karya Pratama.

2. Seperti apa kinerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan pada karyawan divisi marketing PT Mekar Karya Pratama.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian dimaksudkan untuk mengumpulkan data, mengolah data, dan menganalisis data lalu mengambil kesimpulan terhadap masalah yang diteliti dalam hal ini yaitu mengetahui Kinerja Sebelum Dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan Divisi Marketing PT Mekar Karya Pratama.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mendapatkan gambaran kongkrit mengenai pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh PT Mekar Karya Pratama.
- 2) Untuk mengetahui kinerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan karyawan divisi marketing PT Mekar Karya Pratama.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis.

1) Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sarana informasi untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai proses pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan meningkatkan kemampuan serta keahlian sebagai tempat pengaplikasian ilmu yang telah dipelajari selama mengikuti perkuliahan program S1 Manajemen di Universitas Pakuan.

2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk dapat berkontribusi penuh terhadap kemajuan perusahaan dan pengembangan dalam rangka memotivasi karyawan untuk mengevaluasi kinerja serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

3) Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan pada bidang sumber daya manusia untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Mathis & Jackson (2009:5) dan Hasibuan (2013:23), Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan disetiap perusahaan.

Menurut Marwansyah (2010:3) Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Gerry Dessler (2011:31) berpendapat bahwa: "*Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety and fairness concerns*". Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Dari pengertian-pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, maka dapat saya simpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk mengatur dan mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Suparno Eko Widodo (2015:5) tujuan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan mencakup tujuan yang berorientasi kepada kepentingan sosial, kepentingan organisasi, kepentingan fungsional, dan kepentingan individu.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut schuler dalam buku edy sutrisno (2009:7) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Sedangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2011:250) adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- 6) Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2011:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Perencanaan
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian.
- 2) Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- 3) Pengarahan
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.
- 4) Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

- 5) **Pengadaan**
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan
- 6) **Pengembangan**
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan yang harus sesuai kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa mendatang
- 7) **Kompensasi**
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- 8) **Pengintegrasian**
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- 9) **Pemeliharaan**
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- 10) **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- 11) **Pemberhentian**
Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No.12 tahun 1964.

Menurut Suparno Eko Widodo (2015:7) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Fungsi perencanaan meliputi:
 - a. Menganalisis pekerjaan yang ada
 - b. Menyusun uraian pekerjaan
 - c. Menyusun persyaratan pekerjaan
 - d. Menentukan sumber-sumber penarikan SDM
2. Pengadaan (*Procrutment*) adalah proses panarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Fungsi pengadaan meliputi :
 - a. Mengumumkan dan menerima lamaran
 - b. Melakukan seleksi
 - c. Melakukan orientasi dan pelatihan praturgas
 - d. Pengangkatan SDM
 - e. Penempatan SDM
3. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Fungsi pengembangan meliputi :
 - a. Penilaian prestasi kerja
 - b. Perencanaan karir
 - c. Pendidikan dan pelatihan
 - d. Pemberian tugas
 - e. Mutasi dan promosi
 - f. Motivasi dan disiplin kerja
4. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemvberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*Indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Fungsi kompensasi meliputi :
 - a. Penggajian dan pengupahan
 - b. Pemberian tunjangan-tunjangan
 - c. Pangkat dan jabatan
 - d. Pemberian penghargaan
5. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
6. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun. Fungsi pemeliharaan meliputi :
 - a. Pemeliharaan kebugaran fisik dan jiwa
 - b. Pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja
 - c. Pemberian jaminan perumahan

- d. Pemeliharaan kesehatan
 - e. Pemeliharaan kesejahteraan tumpah tangga SDM
 - f. Pemeliharaan hubungan kerja dan kah asasi SDM
7. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial
 8. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Dalam fungsi ini manajer SDM mengatur hak-hak para pensiun yang dapat diberikan kepada mereka yang telah berjasa besar terhadap perusahaan.

Adapun fungsi operatif manajemen sumber daya manusia menurut A.A Anwar prabu mangkunegara (2013: 3) adalah :

1. Pengadaan tenaga kerja yang terdiri dari :
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan (*karier*)
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup :
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari : gaji/upah, insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari : keuntungan (*benefit*), pelayanan/kesejahteraan (*service*)
4. Integrasi mencakup :
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja yaitu mencakup pemberhentian karyawan

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang diutarakan oleh Edy sutrisno (2009:9) yaitu :

1. Perencanaan;
2. Pengorganisasian;
3. Pengarahan dan pengadaan;
4. Pengendalian;
5. Pengembangan;
6. Kompensasi;
7. Pengintegrasian;
8. Pemeliharaan;
9. Kedisiplinan;
10. Pemberhentian;

2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Melayu Hasibuan (2011:21) MSDM berperan dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008:7) peran manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia
Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat

pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi.

Peran administrasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga diluar organisasi (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dan dilibatkan alam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peran ini lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Banyak aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar

3. Peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan cara apa yang akan digunakan untuk meyasati masalah kekurangan ini.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Berikut adalah pengertian pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli

H. Hadari Nawawi (2011:208) mengatakan pelatihan adalah proses melengkapi para pekerja dengan keterampilan khusus atau kegiatan membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang tidak efisien.

Menurut Notoatmojo (2009:19) Pelatihan adalah suatu kegiatan peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai dalam suatu institusi, sehingga pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku bagi karyawan atau pegawai

Wexley dan Yulk (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009) mengemukakan bahwa: *“Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevants skill, knowledge and attitudes by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human*

relations skill and the presentation of a more factual and narrow subject matter". Wexley dan Yulk menjelaskan bahwa pelatihan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan atau anggota organisasi.

Menurut Garry Dessler (2011:89) pelatihan adalah sebagai berikut: "*Training means giving new or current employees the skill they need to perform their job*".

Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat pelatihan

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kemampuan yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku, selain itu pelatihan juga dilakukan untuk meminimalkan tingkat kecelakaan atau pemborosan yang tinggi, semangat kerja yang menurun serta motivasi kerja yang rendah.

Menurut Notoatmojo (2009:22) Tujuan pelatihan dibedakan menjadi 2, yaitu:

- 1) Tujuan umum, yakni rumusan tentang kemampuan umum yang akan dicapai oleh pelatihan tersebut.
- 2) Tujuan khusus, yakni rincian kemampuan yang dirumuskan dalam tujuan umum kedalam kemampuan khusus.

Menurut Danang Sunyoto (2012: 139) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) **Memperbaiki kinerja**
Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.
- 2) **Memutakhirkan keahlian para karyawan**
Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer disemua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.
- 3) **Mengurangi waktu belajar**
Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.

- 4) Memecahkan permasalahan oprasional
 Persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.
- 5) Promosi karyawan
 Salah satu cara yang menarik, menantang, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.
- 6) Orientasi karyawan terhadap organisasi
 Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai sampai yang tidak menyenangkan dan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar, agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi
 Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Menurut Carrel dkk (1982:401-402) dalam buku Suparno Eko Widodo tujuan umum pelatihan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja (*improve performance*)
 Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan.
2. Memperbarui keterampilan karyawan (*update employee's skill*)
 Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaruan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
3. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*)
 Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode yang baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi usang.
4. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*)

Disetiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi

5. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion and managerial succession*)

Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karier. Dengan mengikuti program pelatihan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.

6. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*)
Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Manfaat pelatihan menurut Danang Sunyoto (2012: 141) :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima
3. Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama 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 mereka.

Andrew F.Sikula (1981:236) dalam buku Suwanto dan Donni Juni Priansa (2011:123) menyatakan bahwa manfaat pelatihan adalah sebagai berikut:

1. *Productivity*

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini dapat diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. *Quality*

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja namun diharapkan akan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3. *Human Resource Planning*

Dengan adanya pelatihan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas

dan kuantitas dari tenaga kerja yang direncanakan, untuk memperoleh tenaga kerja dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. *Morale*

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah karyawan. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. *Indirect Compensation*

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6. *Health and Safety*

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan sehingga akan akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7. *Obsolescence Prevention*

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah tenaga kerja dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8. *Personal Growth*

Memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

Manfaat pelatihan menurut William B Werther dan Keith Davis (1996:282) dalam buku Suwanto dan Donni Juni Priansa (2011:123) adalah *"the benefits of training may extend throughout a person's career and help develop that person for future responsibilities"* manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karier seseorang dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

Sedangkan menurut Henry Simamora (1995: 84) dalam buku Suwanto dan Donni Juni Priansa (2011: 123) menyatakan bahwa manfaat pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima

3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

2.2.3 Jenis-jenis Pelatihan

Suwanto dan Donni Juni Priansa (2011: 123) menyatakan bahwa jenis-jenis pelatihan adalah sebagai berikut:

1. *On the Job Training*
Orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.
2. *Outside training*
Dalam banyak hal, perusahaan sering menggunakan pelatihan di luar (*outside training*), dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar perusahaan oleh orang dalam atau oleh (diserahkan ke pihak lain). Pelatihan luar, (*off-side training*) ini keunggulannya adalah :
 - a. Memberikan pencitraan pada para karyawan bahwa perusahaan mampu melaksanakan kegiatan pelatihan diluar
 - b. Meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung (iklim kerja perusahaan)
 - c. Lebih sedikit masalah yang akan timbul
 - d. Bisa sekaligus dengan program ice breaking perusahaan (*refreshing*).

Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip dalam buku M. Yani (2012:83) pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, yang meliputi:

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin : dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
2. Pelatihan pekerjaan/teknis : memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah : dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
4. Pelatihan perkembangan inovatif : menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kepabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

2.2.4 Metode Pelatihan

Bernadian dan Rusell (1993) mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori, yaitu *informational methods* dan *experiential methods*.

1. *Informational Methods*

Metode ini biasanya menggunakan pendekatan satu arah melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan atau sikap-sikap tertentu. Para peserta biasanya tidak diberi kesempatan untuk mempraktikkan atau untuk melibatkan diri dalam hal-hal yang diajarkan selama pelatihan. Teknik yang dipakai untuk metode ini antara lain kuliah, presentasi audiovisual, dan self direct learning. Pelatihan dengan menggunakan metode informasi ini sering dinamakan sebagai pelatihan tradisional, yaitu pelatihan yang bersifat direktif dan berorientasikan pada guru.

2. *Experiential methods*

Adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel dan lebih dinamis, baik dengan sesama peserta maupun dengan instruktur dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia, misal komputer. Metode ini biasanya dipergunakan untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan serta kemampuan-kemampuan baik yang bersifat *software* maupun *hardware*. Pelatihan metode ini dianggap sebagai pelatihan yang lebih bersifat fasilitatif dan berorientasikan pada peserta. Misalnya diskusi kelompok, studi kasus dan sebagainya. Dengan mendorong para peserta untuk memasukkan pengetahuannya sendiri di dalam persentasi-persentasi melalui makalah-makalah maka akan dapat mengubah perilaku mereka.

Metode-metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula dalam bukunya Malayu Hasibuan (2007 :77) :

1. *On the job*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode pelatihan ini dibedakan dalam dua cara yaitu cara informal dan cara formal.

2. *Vestibule*

Metode pelatihan ini dilakukan di dalam kelas atau bengkel biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan,

alat-alat, dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

3. *Demonstration and example*

Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

4. *Simulation*

Situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

5. *Apprenticeship*

Suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conferene* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode sminar.

2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Veithzal Rivai (2009:204) yaitu:

1 Materi yang dibutuhkan

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

2 Metode yang digunakan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jeis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3 Kemampuan instruktur

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4 Sarana atau prinsip-prinsip belajar

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5 Peserta pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.

6 Evaluasi pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang di dapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

2.2.6 Indikator Pelatihan

Untuk memahami indikator-indikator pelatihan, berikut dikutip pendapat dari Anwar Prabu Mangkunegara (2009:47) yaitu:

1. Instruktur
Meningat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka pelatih yang dipilih untuk memberikan materi benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten. Selain itu, pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.
2. Peserta
Peserta pelatihan tentunya harus disleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.
3. Materi
Pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.
4. Metode
Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis dan komponen peserta pelatihan.
5. Tujuan
Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. Selain itu tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya pada peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.
6. Sasaran
Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (measurable)

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Menurut Ismail Nawawi (2013:212) Kinerja adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan tidak dapat dilepaskan sumber daya yang

dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Tani Handoko (2013:123) Kinerja merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Kinerja yang dihasilkan setiap individu atau karyawan berbeda-beda, hal inilah yang menjadi faktor penentu apakah karyawan tersebut dapat terus berkembang dan mencapai karirnya atau malah justru sebaliknya.

August W Smith dalam buku Suwanto (2011:196) menyatakan bahwa "*performance is a output derives from processes, human otherwise*" kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr yang dikutip oleh Irham Fahmi (2013: 142), kinerja merupakan "*management performance is the measure of how effiencie and effective a manager is how well he or she determines and achieve appropriate objectives.*

Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan dalam mewujudkan organisasi sesuai standar yang telah ditetapkan.

2.3.2. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2009: 549), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran, dengan demikian penilaian kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Menurut Dessler (2007) dalam buku Suparno Eko Widodo (2015:136) penilaian kinerja (*performace appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Menurut Cascio (1991:73) yang dikutip dalam buku Suwanto (2011:197) menyatakan bahwa; "*performance appraisal is the systhemathic description of individual or group job relevant strenghts and weakness. Although technical problem ((e.q the choice of format) and human problems (e.q supervisory resistance, interpersonal barriers) boyh plaque performance appraisal, they are not insurmountable.*" Penilaian kinerja adalah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja.

2.3.3. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2007) dalam bukunya Suparno Eko Widodo (2015: 138) Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus dapat diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur.

Menurut Sedarmanty (2007) yang dikutip dalam buku Suparno Eko Widodo (2015:138) Tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Menurut Rivai (2006) yang dikutip dalam buku Suparno Eko Widodo (2015:139) manfaat penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah:

1. Posisi tawar
Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (jika ada) atau langsung dengan pegawainya
2. Perbaikan kinerja
Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan gajinya.
4. Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja.

5. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

Menurut M Yani (2012: 119) tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama bekerja.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam :
 - a. Penugasan kembali, seperti mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Taining dan latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh mpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan lingkungan karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektiitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan dan keputusan perencanaan seleksi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai unyuk mencapai hasil yang baik scara menyeluruh.
13. Sebagai informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengangaji, upah, kompensasidan imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu mendorong karyawan mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.

18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2.3.4. Metode-metode Penilaian Kinerja

Menurut R.Wayne Mondy (2008: 264) para manajer bisa memilih dari sejumlah metode penilaian. Jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan bergantung pada tujuannya. Berikut metode-metode penilaian kinerja :

1. Metode penilaian umpan balik 360-Derajat
Metode penilaian umpan balik 360-derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan/evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari suber-sumber eksternal. Dalam metode ini, orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.
2. Metode skala penilaian
Metode skala penilaian (*rating scale method*) adalah metode penilaian kinerja yang menilai para keryawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan pendekatan ini, para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti luar biasa, memenuhi harapan atau butuh perbaikan.
3. Metode insiden kritis
Metode insiden kritis (*critical incident method*) adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan cara tersebut, penilaian akan lebih cenderung mencakup keseluruhan periode evaluasi dan tidak berfokus pada minggu-minggu atau bulam-bulan terakhir saja.
4. Metode esai
Metode esai (*essay method*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim pada pekerjaan karyawan dan bukan kinerja harian. Penilaian jenis ini bergantung pada

kemampuan menulis dari evaluator. Para atasan dengan keterampilan menulis yang sangat baik, jika bisa membuat seorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esay bisa menjadi sulit karena tidak ada kriteria-kriteria umum. Namun beberapa manajer yakin bahwa metode esay bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

5. Metode standar kerja

Metode standar kerja (*work standards method*) adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan yang rata-rata bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standar kerja untuk semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian paling besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan standar kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).

Manfaat nyata penggunaan standar sebagai kriteria penilaian adalah objektifitas. Namun agar para karyawan mempersepsikan bahwa standar-standar tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standar-standar tersebut ditetapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standar-standar.

6. Metode peringkat

Metode peringkat (*ranking method*) adalah metode penilaian kinerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Sebagai contoh karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi penilaian yang terendah. Anda mengikuti prosedur ini hingga anda memeringkat semua karyawan. Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat sebanding (sebagai mana dipersepsikan oleh si evaluator). Perbandingan berpasangan (*paired comparison*) adalah variasi dari metode peringkat dimana kinerja tiap karyawan dibandingkan dengan setiap karyawan lainnya dalam kelompok. Sebuah kriteria tunggal, seperti kinerja keseluruhan, seringkali menjadi dasar perbandingan tersebut. Karyawan yang memperoleh angka perbandingan positif terbanyak mendapatkan peringkat tertinggi.

7. Metode distribusi dipaksakan

Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*) adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja kedalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

8. Metode skala penilaian berjangkar keprilakuan (*behaviorally anchored rating scale BARS*) adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis; berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing di deskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.
9. Sistem berbasis hasil
Metode penilaian kinerja dimana manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan –tujuan untuk periode penilaian berikutnya; dimana lalu merupakan suatu bentuk *management by objectives*.

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2014: 416) metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

- a) Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat para penilai dan seringkali kriteria-kriterianya tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja. Pada umumnya penilai diberi formulir yang berisi sejumlah sifat dan ciri-ciri hasil kerja yang harus diisi seperti kemandirian, inisiatif, sikap, kerja sama dan seterusnya. Penilaian pada umumnya diisi oleh atasan yang memutuskan pendapat apa yang paling sesuai untuk setiap tingkatan hasil kerja. Pendapat penilai diberi nilai-nilai kuantitatif (bobot) yang mencerminkan nilai rata-rata untuk kemudian dihitung dan dibandingkan. Jumlah bobot yang diraih mungkin akan mempengaruhi kenaikan gaji, jadi banyaknya bobot yang sama mempengaruhi kenaikan beberapa persentase lainnya.

- b) Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang

menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya atasan langsung. Bagaimana pun juga dengan atau tanpa pengetahuan penilai, departemen SDM akan memberikan bobot nilai yang berbeda untuk setiap materi pada lembar *checklist*, tergantung pentingnya materi tersebut. Hasilnya adalah bobot nilai pada lembar *checklist*. Bobot nilai mencerminkan tingkatan penilaian sehingga total bobot nilai dapat dihitung. Jika mengandung materi yang cukup, *checklist* bisa dijadikan sebagai gambaran hasil kerja karyawan yang akurat. Walaupun metode ini praktis dan terstandarisasi, penggunaan kalimat-kalimat yang kurang spesifik mengurangi kaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

c) Metode dengan pilihan terarah (*forced choice method*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama. Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan *pasangan* pernyataan tentang karyawan yang dinilai. Seringkali *pasangan* pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.

d) Metode peristiwa kritis (*Critical incident method*)

Metode ini merupakan pemilihan yang didasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan. Kejadian yang dicatat meliputi penjelasan ringkas dari apa yang terjadi. Baik kejadian positif maupun negatif akan dicatat dan di klasifikasikan oleh departemen SDM ke dalam kategori-kategori, misalnya kontrol keselamatan dan pengembangan karyawan.

e) Metode catatan prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan dan aktifitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

f) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale=BARS*)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan

metode ini ialah pengurangan subjektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing.

g) Metode peninjauan lapangan (Field Review Methode)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut. Hasil penilaian dikirim ke penyelia dan di bawa ke lapangan untuk keperluan review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai. Telah dimaklumi bahwa penilaian yang subjektif mungkin dalam mengukur prestasi kerja karyawan perlu diusahakan. Berarti sunjektivitas penilai harus dihilangkan, paling sedikit dikurangi hingga seminimal mungkin.

h) Tes dan observasi prestasi kerja (Performance Test And Observation)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilai prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliabel (dapat dipercaya). Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi. artinya, karyawan yang dinilai, diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktik yang langsung diamati oleh penilai.

i) Pendekatan Evaluasi Komparatif (Comparative Evaluation Approach)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis perbandingan demikian dipandang bermnafaat untuk majemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi, dan pemberian berbagai bentuk imbalan pada karwayan. Alasannya ialah bahwa dengan perbandingan tersebut dapat disusun peringkat karyawan dilihat dari sudut prestasi kerjanya.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia. Tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyelia, tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Kesadaran ini adalah kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu mengembangkan diri inilah yang membedakan perusahaan modern dengan yang lainnya dalam memandang karyawan (SDM)

- a) **Penilaian Diri Sendiri (Self appraisal)**
 Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, perusahaan atau penyelia mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan dan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh karyawan.
- b) **Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objectives*)**
Management By Objectives yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Penilaian kinerja berdasarkan metode ini merupakan suatu alternatif untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dari bentuk penilaian kinerja lainnya.
- c) **Penilaian Secara Psikologis**
 Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan intelektual, tes kecerdasan emosional, diskusi-diskusi, tes kecerdasan spiritual dan tes kepribadian yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis terutama untuk meniali potensi karyawan di masa yang akan datang. Akurasi penilaiannya tergantung keterampilan psikolog, pendekatan ini lambat dan mahal sehingga biasanya hanya digunakan bagi kepentingan-kepentingan tingkat eksekutif saja.
- d) **Pusat Penilaian (Assessment center)**
 Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Dasar dari teknik ini berupa serangkaian latihan situasional di mana para calon untuk promosi, pelatihan atau program manajerial lain ikut serta selama 2 atau 3 hari untuk diamati dan dinilai.

2.3.5 Indikator Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Jack J. Phillips dan Drew Stone (2000) *Return On Investment* merupakan evaluasi terhadap nilai-nilai finansial dari pengaruh bisnis (*business impact*) yang diakibatkan oleh penyelenggaraan training dibandingkan dengan biaya training itu sendiri. Data *business impact* dikonversi ke dalam nilai-nilai finansial agar dapat dimasukkan dalam perhitungan marmatis ROI pelatihan.

Jac Fitz Enz dan Barbara Davison (2012:182) mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Biaya merupakan variabel termudah untuk diukur. Selama akuntansi yang tepat terus dipakai, maka pengukuran biaya itu mudah. Perhitungan yang sangat mudah adalah dengan menjumlahkan semua pengeluaran dan membagi total dengan jumlah orang yang dilatih. Variabel pengeluaran bervariasi menurut biaya langsung dan tidak langsung yang dimasukkan. Beberapa dari biaya langsung yang paling jelas ialah:
 - a. Biaya konsultan dan jasa dari luar
 - b. Sewa ruang pelatihan (jika diluar) atau biaya fasilitas
 - c. Beban peralatan atau sewa
 - d. Materi dan program
 - e. Minuman dan makanan
 - f. Biaya perjalanan dan penginapan (staf yang dilatih dan yang melatih)

Contoh biaya tidak langsung mencakup faktor jenis overhead seperti berikut ini:

- a. Gaji dan tunjangan pelatih
 - b. Gaji dan tunjangan orang yang mengikuti latihan
 - c. Biaya overhead umum
2. Perubahan
Perubahan merupakan perolehan keampiran atau pengetahuan atau perubahan positif dalam sikap peserta pelatihan.

3. Dampak

Dampak adalah hasil atau akibat dari penggunaan keterampilan baru, pengetahuan, atau sikap peserta latihan yang dapat diukur dalam term keuangan berdasarkan hasil produktivitas, kualitas, atau pelayanan organisasi.

2.3.6 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.3.6.1 Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya terkait variabel-variabel yang saya teliti adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul dan Tahun Penelitian	Metode	Hasil dan Kesimpulan
1	Herdiana Nur Indahsari	Hubungan Program Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan pada PT Jakarta International Container Terminal 2016	Analisis pengolahan data menggunakan analisis determinasi yang menunjukkan adanya kontribusi variabel program pelatihan dengan variabel kinerja karyawan	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa program pelatihan mempunyai hubungan yang cukup kuat dalam terciptanya kinerja karyawan pada PT. JICT secara optimal dengan R (korelasi) yang dihasilkan sebesar 0,972
2	Reddy Frets Handianto Tendean	Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Maspion Jakarta Utara Jalan Gunung Sahari Raya 2013	Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji korelasi, koefisien determinasi, dan uji t menggunakan microsoft excel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Maspion. Pengaruh pelatihan dengan kinerja karyawan diperoleh nilai $r_{xy} = 0,46$, hasil koefisien determinasi (KD)=21,16%, 78,84% variabel Y dipengaruhi oleh variabel lain dan hasil perhitungan uji t hitung=4,334 sedangkan t tabel=1,29
3	Reza Septian	Pengaruh Pelatihan	Penelitian ini menggunakan model	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

		Terhadap Kinerja Karyawan ERHA Clinic Bandung 2013	analisis validitas, analisis reliabilitas, analisis koefisien determinasi, dan analisis korelasi rank spearmen.	variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan melalui hasil analisis statistik. Dari hasil perhitungan, dapat dilihat bahwa $t_{hitung} = 4,006$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,685$ ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, maka pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada ERHA CLINIC Bandung. Pada uji analisis regresi dapat dilihat nilai adjusted R square sebesar 0,540, dengan tingkat signifikansi yang dihasilkan adalah sebesar 0,000 ($\leq \alpha = 0,05$) menunjukkan bahwa dalam model regresi pelatihan mampu menjelaskan 54% varians karyawan. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 46% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian
--	--	--	---	---

2.3.6.2 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1. Kerangka Pemikiran

Pelatihan adalah program yang direncanakan dan dilaksanakan oleh perusahaan untuk memperbaiki dan menambah pengetahuan serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam perusahaan.

Pelatihan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan karena sumber daya manusia yang sudah terlatih tentunya akan memiliki

kompetensi yang baik dibidangnya dan hal tersebut akan memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan sehingga perusahaan lebih maju dan kompetitif.

Pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja mengenai ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Perilaku aktual yang dimiliki oleh setiap karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta semangat kerja yang ada pada diri karyawan yang dibutuhkan untuk menangani suatu pekerjaan saat ini yang belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Perbedaan ini menimbulkan kesenjangan kompetensi yang jika tidak segera diatasi akan menurunkan kemampuan perusahaan dalam bersaing.

Pelatihan yang dilaksanakan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi dalam hal ini dipengaruhi juga oleh kemauan karyawan, karena meskipun pelatihan sudah sesuai seperti yang telah ditetapkan tetapi jika tidak ada kemauan dalam diri karyawan untuk berkembang maka hal ini menjadi masalah besar bagi perusahaan.

Efisiensi dan efektivitas pelatihan sangat tergantung pada karyawannya, karyawan yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang berkualitas sangat berkontribusi besar dalam pencapaian efisiensi dan efektivitas setiap bagian dalam perusahaan yang nantinya diharapkan mendukung pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan.

Keberhasilan pelaksanaan pelatihan dapat dilihat dengan cara membandingkan keadaan sebelum pelatihan dengan keadaan setelah pelatihan, pelaksanaan pelatihan dikatakan berhasil jika adanya perubahan positif atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap dan hasil kerja.

Kinerja merupakan hasil kerja karyawan atas pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan berpengaruh positif terhadap perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya dengan lancar sehingga perusahaan akan lebih maju dan memiliki daya saing yang tinggi.

Kinerja yang optimal sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena dengan kinerja optimal tujuan dan sasaran perusahaan akan mudah tercapai.

Sangat penting bagi perusahaan dalam mengukur kinerja karyawannya, tujuannya adalah agar perusahaan mengetahui keterampilan dan keahlian apa saja yang dimiliki oleh karyawannya, sebagai dasar dalam perencanaan kepegawaian khususnya kondisi kerja, mutu dan hasil kerja serta mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.

Kinerja harus diukur dengan metode yang efektif, agar perusahaan dapat mengetahui tingkat keberhasilan sumber daya manusianya dalam melaksanakan pekerjaan. Jika metode yang digunakan dalam penilaian kinerja tidak efektif maka keberhasilan dalam menilai kinerja sangat minim.

Kinerja karyawan dikatakan meningkat setelah pelatihan jika ada perubahan positif pada keterampilan, pengetahuan, dan sikap serta hasil kerja, selain perubahan-

perubahan tersebut , hasil return on invesment juga dapat menunjukan suatu keberhasilan pelatihan yang ditunjukkan oleh peningkatan kinerja karyawan.

2. Konstelasi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas maka dapat dibuat konstelasi penelitian sebagai berikut:



2.3.7 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:64) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian yang ada, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan uraian sebelumnya penyusun mengemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Diduga pelaksanaan pelatihan sudah sesuai dengan ketentuan PT Mekar Karya Pratama.
- 2) Diduga ada peningkatan kinerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan pada karyawan PT Mekar Karya Pratama.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah Deskriptif. Dengan penelitian ini, penulis melakukan observasi langsung dengan cara survei, wawancara dan pengumpulan data sekunder, data tersebut diolah dengan menggunakan metoda numerik untuk mengetahui kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan pada karyawan divisi marketing PT Mekar Karya Pratama.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penulis adalah Analisis Kinerja Sebelum Dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan PT Mekar Karya Pratama.

3.2.2 Unit Analisis

Dalam penelitian ini penulis menggunakan unit analisis berupa individual, yaitu data yang diperoleh dari respon setiap individu, individu yang dimaksud adalah karyawan divisi marketing PT Mekar Karya Pratama yang berjumlah 20 orang.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada PT Mekar Karya Pratama yang berlokasi di Jl.Raya Pajajaran No.17 Babakan, Bogor Tengah, Bogor.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang diteliti adalah data kuantitatif, sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

1. Data Primer

Data Primer diperoleh melalui observasi dan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, dalam hal ini human resource departement. yang dilakukan dengan *human resource departemen*.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi literature yang relevan dan menunjang penelitian yaitu laporan perusahaan yang meliputi jumlah karyawan, sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, dan laporan mengenai pelaksanaan pelatihan serta laporan yang bersifat eksternal yang terkait dengan bidang yang diteliti..

3.4 Oprasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis maka terlebih dahulu penulis membuat operasionalisasi variabel sebagai berikut.

Tebel 3
Oprasionalisasi Variabel
Analisis Kinerja Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan Pada
Karyawan Divisi Marketing PT Mekar Karya Pratama

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Kinerja Karyawan	Biaya	Return On invesment	Rasio
		Perubahan	Pengetahuan
	Keterampilan		
	Sikap		
	Hasil Kerja		

3.5 Metode Pengumpulan data

Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Metode Penelitian Lapangan (*Field Research*)
 - a. Observasi

Observasi adalah teknik yang digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui kesioner dan wawancara dengan melihat dan mengamati secara langsung pelaksanaan pelatihan dengan kinerja karyawan.
 - b. Wawancara

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur dan individual.
2. Metode Penelitian kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari bahan-bahan yang dianggap perlu dari literatur-literatur yang terkait dengan masalah yang diteliti untuk mendapatkan bahan-bahan yang akan dijadikan landasan teoritis dalam penyusunan penelitian ini.

3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data

Data yang telah terkumpul kemudian diolah dan diukur berdasarkan perhitungan return on invesment dan penghitungan perubahan dengan menggunakan metode numerik.

1. Return On Invesment merupakan evaluasi terhadap nilai-nilai finansial dari pengaruh bisnis (*business impact*) yang diakibatkan oleh penyelenggaraan training dibandingkan dengan biaya training itu sendiri.

Data business impact dikonversi ke dalam nilai-nilai finansial agar dapat dimasukkan dalam perhitungan maretatis ROI pelatihan.

Jack J. Phillips dan Drew Stone (2000)

Rumus yang digunakan dalam menghitung *return on invesment* pelatihan adalah sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Benefits of Training}}{\text{Cost Of Training}} \times 100\%$$

2. Perubahan, yaitu menghitung perolehan keterampilan atau pengetahuan atau perubahan positif dalam sikap peserta pelatihan.

Jac Fitz-Enz dan Barbara Davison (2012:188)

- a. Perubahan Pengetahuan

$$\text{KC} = \frac{\text{KA}}{\text{KB}}$$

Keterangan:

KC (*Knowledge Change*) = perubahan pengetahuan

KA (*Knowledge After*) = tingkat pengetahuan setelah pelatihan

KB (*Knowledge Before*) = tingkat pengetahuan sebelum pelatihan

- b. Perubahan Keterampilan (Perilaku)

$$\text{SC} = \frac{\text{SA}}{\text{SB}}$$

Keterangan:

SC (*Skill Change*) = perubahan keterampilan

SA (*Skill After*) = tingkat pengetahuan setelah pelatihan

SB (*Skill Before*) = tingkat pengetahuan sebelum pelatihan

- c. Perubahan Sikap

$$\text{AC} = \frac{\text{AA}}{\text{AB}}$$

Keterangan:

AC (*Attitude Change*) = perubahan sikap

AA (*Attitude After*) = sikap setelah pelatihan

AB (*Attitude Before*) = sikap sebelum pelatihan

- d. Perubahan Hasil Kerja

$$\text{PC} = \frac{\text{PA}}{\text{PB}}$$

Keterangan:

Productivity Change = perubahan hasil kerja yang diukur oleh sistem penilaian performa organisasi

Productivity After = tinjauan rating atau penilaian paling akhir dari sebuah penilaian performa yang diadakan paling tidak 90 hari setelah pelatihan

Productivity Before = tinjauan rating atau skor kinerja dari penilaian performa yang diadakan sebelum pelatihan

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT Mekar Karya Pratama

PT Mekar Karya Pratama berdiri pada 31 Agustus 2006. PT Mekar Karya Pratama merupakan salah satu perusahaan yang tergabung dalam *Cargloss Group* yang didirikan oleh seorang pengusaha bernama Harryanto Suherman pada tanggal 20 Desember 1985 yang awalnya merupakan perusahaan *thinner* perumahan dengan nama CV Murni Chemicals. Saat ini *Cargloss Group* terdiri dari PT Murni Cahaya Pratama yang memproduksi cat dan bahan kimia, PT Mega Karya Mandiri yang memproduksi *helmet* dan jasa *painting*, PT Putra Prima Glosia yang bergerak di bidang penjualan *retail* dan PT Mekar Karya Pratama yang bergerak di bidang penjualan sepeda motor dan *service* motor Yamaha.

Dengan modal dasar perseroan ini terdiri dari 500 (lima ratus) lembar saham dengan nominal Rp 1.000.000,- per lembar saham. Susunan pemegang saham awal sebagai berikut :

Tabel 4
Daftar Kepemilikan Saham Awal

Pemegang Saham	Lembar Saham	Nominal	Presentase Kepemilikan
Ryan Saputra	50	50.000.000	10%
Harryanto Suherman	50	50.000.000	10%
Sri Yuswati	50	50.000.000	10%
PT. Murni Cahaya Pratama	250	250.000.000	50%
PT. Mega Karya Mandiri	100	100.000.000	20%

Sumber : PT Mekar Karya Pratama

Pada bulan Oktober 2009 ada perubahan kepemilikan lembar saham, dari 500 (lima ratus) lembar saham menjadi 2.000 (dua ribu) lembar saham dengan nilai nominal Rp 1.000.000,- (satu juta rupiah) per lembar saham. Terjadi perubahan juga dalam penyusunan dewan direksi dengan digantinya Bapak Harryanto Suherman oleh Bapak Ryan Saputra sebagai Direktur dan perubahan atas kepemilikan saham menjadi sebagai berikut :

Tabel 5
Daftar Kepemilikan Saham Saat Ini

Pemegang Saham	Lembar Saham	Nominal	Presentase Kepemilikan
Ryan Saputra	200	200.000.000	10%
Harryanto Suherman	200	200.000.000	10%
Sri Yuswati	200	200.000.000	10%
PT. Murni Cahaya Pratama	1.000	1.000.000.000	50%
PT. Mega Karya Mandiri	400	400.000.000	20%

Sumber : PT Mekar Karya Pratama

Visi PT Mekar Karya Pratama adalah menjadikan mekar sebagai solusi untuk semua konsumen.

Misi PT Mekar Karya Pratama adalah sebagai berikut:

1. Menyatukan sinergi kerja seluruh sumber daya manusia dan menciptakan kondisi terbaik bagi seluruh karyawan.
2. Memberikan pelayanan terbaik, terlengkap dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh pelanggan.
3. Menjalankan pekerjaan sesuai SOP dengan mengembangkan teknologi dan sistem.
4. Melakukan strategi kebijakan bisnis yang optimal serta melakukan evaluasi dan kontrol secara periodik dan objektif.

4.1.2. Kegiatan Usaha

Kegiatan usaha yang ada di PT Mekar Karya Pratama adalah 4S yaitu Sales, service, spare part dan support.

1. Sales

Melayani pembelian cash dan kredit motor Yamaha dan modifikasi motor Yamaha untuk wilayah Jakarta, Tangerang, Depok, Bekasi dan Bogor dengan syarat dan ketentuan pembelian praktis, didukung pelayanan serta penawaran harga terbaik, diskon spesial dan banyak bonus tambahan.

2. Service

Tidak hanya pada segmen penjualan saja, Dealer Yamaha Mekar Motor juga bergerak sebagai Bengkel resmi Yamaha dengan kategori Authorized Claim Shop (ACS) untuk melayani Claim Service dan Warranty. Didukung tenaga ahli lolos uji serta telah memenuhi standarisasi training dalam merawat kendaraan secara berkala ataupun jika ada kerusakan.

3. Spare part

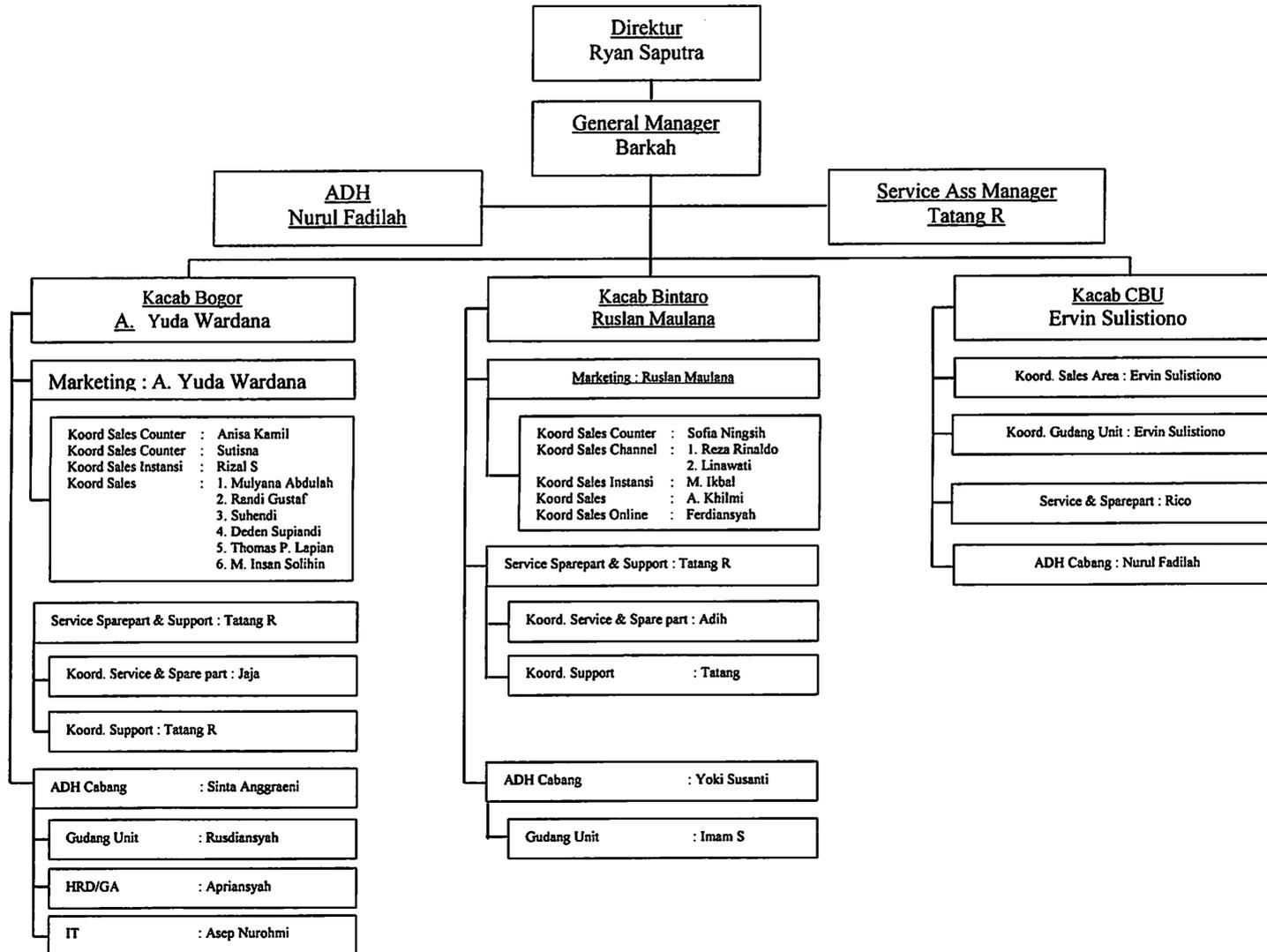
Menyediakan atau menjual sparepart lengkap.

4. Support

Dealer Yamaha Mekar Motor juga menyediakan dan menjual Helm, Accecories, Apparel, Custom Modifikasi Motor Yamaha dengan kualitas terbaik, serta selaku Authorized Resmi penjualan Motor CBU Yamaha (Completely Built-Up).

4.1.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas
Struktur organisasi

STRUKTUR GLOBAL PT. MEKAR KARYA PRATAMA



Uraian tugas PT Mekar Karya Pratama adalah sebagai berikut :

1) Direktur

Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang:

- a. penjualan, administrasi, *service*, *spare part*, dan *support*;
- b. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan perlengkapan dan perlatan;
- c. Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dari kekayaan perusahaan;
- d. Memimpin rapat umum, dalam hal untuk memastikan pelaksanaan tata tertib, keadilan, dan kesempatan bagi semua untuk berkontribusi secara tepat, menyesuaikan alokasi waktu per item masalah, menentukan urutan agenda, mengarahkan diskusi kearah konsensus;
- e. Menjelaskan dan menyimpulkan tindakan kebijakan perusahaan.

2) *General Manager*

- a. Bertanggung jawab langsung kepada direktur;
- b. Bertanggung jawab atas semua aktifitas karyawan Mekar Motor I;
- c. Bertanggung jawab terhadap seluruh asset, kegiatan operasional toko dan pelaporan secara periodik (Laporan Profit dll);
- d. Bertanggung jawab jika terjadi masalah, baik internal maupun eksternal;
- e. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan harian Karyawan Mekar Motor I termasuk kebijakan direktur;
- f. Melakukan koordinasi dengan pihak luar untuk kelancaran kegiatan operasional;
- g. Membuat market analisis, *forecast stock* dan rencana target penjualan baik unit, *spare part*, *service* dan *apparel*;
- h. Melakukan tindakan *review* atas hasil kerja para karyawan dan mendokumentasikannya;
- i. Membuat dan menetapkan *schedule stock opname* dan mendokumentasikannya;
- j. Mengatur *flow* kerja salesman;
- k. Mengatur perhitungan dan pembagian insentif sesuai prosedur yang berlaku;
- l. Bertanggung jawab atas nama baik dan pencitraan Mekar Motor I;
- m. Memastikan 5R (Rapih, Resik, Rawat, Ringkas, dan Rajin) lingkungan kerja diterapkan disetiap bagian atau area kerja.

3) Kepala Cabang

- a. Terima dan periksa *draft* PO bila setuju *approve* draft PO, bila permintaan tidak disetujui, konfirmasi ke Sales Administrasi untuk revisi *draft* PO;
- b. Bersama-sama dengan *Branch Operation* dan Bagian Inventory melakukan *review stock*;
- c. Membuat Proposal Program Diskon untuk melakukan diskon dan pengajuan Proposal Program diskon ke *Branch Operation*;

- d. Terima dan analisa form pindah barang untuk peminjaman unit dari *salesman*;
 - e. Tanda tangani form pindah barang;
 - f. Buat PO untuk pembuatan media promosi (*jacket*, tenda, brosur, spanduk dan *giant banner*) dan ajukan PO ke Dept. Marketing dilampiri dengan proposal (bila ada);
 - g. Membuat program dengan pihak ke-3;
 - h. Lakukan proses negosiasi dengan pihak ke-3 dan buat proposal dan serahkan proposal ke Dept. Marketing untuk dianalisa;
 - i. Terima dan analisa konsep *design*;
 - j. Bertanggung jawab atas pelaksanaan promosi sesuai dengan konsep *design* yang sudah di *approve*;
 - k. Lakukan proses penagihan biaya ke pihak ke-3 untuk joint promosi yang dilakukan;
 - l. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 4) *Supervisor Marketing*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan yang ditentukan perusahaan, baik target bulanan maupun target tahunan;
 - c. Bertanggung jawab atas performa dan pengembangan *Sales Koordinator*, *Sales Counter* (*Unit, Apparel, Spare part* dan *Painting shop*);
 - d. Melakukan evaluasi kinerja semua *Sales Koordinator*;
 - e. Merekap SPK yang masuk dari setiap *Sales Koordinator* dan merekap data *Customer Sales* setiap harinya;
 - f. Membuat pengajuan SPK untuk diproses DO di Administrasi *Sales*;
 - g. Membantu *Branch Manager* dalam menganalisa pasar dan kompetitor antara lain: harga jual motor kompetitor, program penjualan motor kompetitor, perubahan produk kompetitor;
 - h. Membuat laporan-laporan berupa: laporan penjualan harian dan bulanan, laporan atas kegiatan pameran dan satelit yang dilaksanakan, laporan *delivery order* setiap harinya;
 - i. Menetapkan *Mapping Area* untuk aktivitas *dealer* setiap bulannya;
 - j. Membuat proposal *event* pameran dan satelit yang akan diselenggarakan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan *event* pameran dan satelit tersebut;
 - k. Menindaklanjuti (*Follow up*) *Purchase Order* dari semua *leasing*;
 - l. Menangani permasalahan yang berhubungan dengan *customer satisfaction* baik di *Counter* maupun di lingkup *salesman*;
 - m. Bertanggung jawab perbaikan kinerja *sales* koordinator dengan terus memantau dan memberi arahan dan motivasi kepada *Sales Team*;
 - n. Berkoordinasi dengan *Branch Manager* dalam menetapkan *flow* kerja *salesman* dan mengembangkan aktivitas dan kinerja *sales*;

- o. Meninjau dan menganalisa hasil penjualan dan kegiatan pameran dan satelit;
 - p. Bertanggung jawab atas kelengkapan dokumen yang digunakan pada setiap transaksi;
 - q. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - r. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 5) *Sales* Koordinator
- a. Bertanggung jawab langsung kepada SPV Marketing dan *Branch Manager*;
 - b. Beserta timnya Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan setiap bulannya;
 - c. Mengembangkan kinerja tim (*Sales*) untuk pencapaian target penjualan dan memaksimalkan pelayanan terhadap *customer*;
 - d. Melakukan koordinasi dengan *Sales* Administrasi dalam proses pendokumentasian dan lain sebagainya dalam rangka memperlancar progres ke *customer*;
 - e. Memimpin *briefing* pagi sesuai jadwal dan memberikan arahan dan motivasi kepada tim (*Sales*);
 - f. Berkewajiban memberikan pelatihan kepada tim (*sales*) mengenai hambatan dan strategi penjualan di lapangan;
 - g. Bersama SPV Marketing berkewajiban melakukan analisa pasar dan kompetitor antara lain: harga jual motor kompetitor, program penjualan motor kompetitor, perubahan produk kompetitor;
 - h. Melakukan koordinasi dengan *sales* dan *Adm Sales* untuk memastikan kelengkapan dokumen yang dibutuhkan pada setiap transaksi penjualan;
 - i. Memeriksa dan menandatangani Laporan Harian (*Daily Report*) dari setiap *sales* dalam timnya;
 - j. Menindaklanjuti (*Follow up*) dan berkoordinasi dengan *leasing* atas aplikasi yang masih dalam proses di *leasing*;
 - k. Memantau proses *after delivery* sampai STNK dan dokumen lainnya diterima oleh *customer*;
 - l. Memberikan referensi lokasi dan lain sebagainya kepada Spv Marketing untuk keperluan pameran dan satelit;
 - m. Memantau perkembangan pameran dan satelit yang dilakukan timnya;
 - n. Membuat laporan-laporan berupa: laporan penjualan bulanan, laporan atas kegiatan pameran dan satelit yang dilaksanakan, laporan evaluasi *sales* setiap tiga bulan;
 - o. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 6) *Sales*
- a. Bertanggung jawab kepada *Sales* Koordinator;
 - b. Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan yang diberikan;
 - c. Aktif dan kreatif mencari dan prospek *customer*;

- d. Menjalankan *prospecting* dan program-program *marketing* lainnya yang ditugaskan;
 - e. Memberlakukan dan meyakinkan *customer* terhadap kondisi motor dan prosedur lainnya;
 - f. Melayani *customer* dengan etika yang baik serta tidak bergantung kepada mediator;
 - g. Melakukan koordinasi dengan tim untuk kelancaran proses penjualan;
 - h. Membuat Laporan Harian (*Daily Report*) kemudian melaporkannya ke *sales* koordinator untuk di *approval*;
 - i. Bersama Tim, berkewajiban melakukan analisa pasar dan kompetitor, antara lain:
 - j. Mencari informasi sebanyak-banyaknya mengenai calon *customer* untuk dilakukan *prospecting*;
 - k. Mengoptimalkan *event* pameran dan satelit dilaksanakan untuk meningkatkan penjualan;
 - l. Memastikan kelengkapan dokumentasi *customer* sesuai prosedur;
 - m. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - n. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 7) *Supervisor Channel*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Branch Manager*; Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan yang ditentukan perusahaan, baik target bulanan maupun target tahunan;
 - b. Bertanggung jawab atas performa dan pengembangan *Channel Koordinator*;
 - c. Melakukan evaluasi kinerja semua *Channel Koordinator*;
 - d. Merekap SPK yang masuk dari setiap *Channel Koordinator* dan merekap data *Customer Sales* setiap harinya;
 - e. Membuat pengajuan SPK untuk diproses DO di Administrasi *Sales*;
 - f. Membantu *Branch Manager* dalam menganalisa pasar di ruang lingkup *channel*;
 - g. Membuat laporan-laporan berupa: laporan penjualan harian dan bulanan, laporan atas satelit yang dilaksanakan, laporan *delivery order* setiap harinya;
 - h. Menetapkan *Mapping Area* untuk aktivitas *dealer* setiap bulannya;
 - i. Membuat proposal satelit yang akan diselenggarakan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan *event* satelit tersebut;
 - j. Menindaklanjuti (*Follow up*) *Purchase Order* dari semua *leasing*;
 - k. Menangani permasalahan yang berhubungan dengan *customer satisfaction*;
 - l. Bertanggung jawab perbaikan kinerja *channel* koordinator dengan terus memantau dan memberi arahan dan motivasi kepada *channel team*;
 - m. Berkoordinasi dengan *Branch Manager* dalam menetapkan *flow* kerja *channel* dan mengembangkan aktivitas dan kinerja *channel*;
 - n. Meninjau dan menganalisa hasil penjualan dan kegiatan satelit;

- o. Bertanggung jawab atas kelengkapan dokumen yang digunakan pada setiap transaksi;
 - p. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - q. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 8) *Channel Koordinator*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Marketing* dan *Branch Manager*;
 - b. Mencari *Channel* sebanyak mungkin dan mengarahkan untuk memaksimalkan penjualan;
 - c. Memantau perkembangan harga di lingkup channel;
 - d. Memelihara semua *channel* sehingga menciptakan kerja sama yang baik dengan Mekar Motor;
 - e. Membuat Laporan Penjualan baik harian maupun bulanan;
 - f. Aktif dan kreatif dalam proses pemasaran dan pelayanan terhadap *channel* dan *customer*;
 - g. Membuat SPK dan menginput ke program komputer;
 - h. Berkoordinasi dengan Adm *Sales* dalam proses pengiriman unit ke *channel*;
 - i. Berkoordinasi dengan *driver* dalam proses pengiriman ke *customer*;
 - j. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 9) *Supervisor Counter*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan yang ditentukan perusahaan, baik target bulanan maupun target tahunan;
 - c. Bertanggung jawab atas performa dan pengembangan *Sales Counter* (Unit, *Apparel*, *Spare part* dan *Painting shop*)
 - d. Melakukan evaluasi kinerja semua *Sales Counter Koordinator*;
 - e. Merekap SPK yang masuk dari setiap *Sales Counter Koordinator* dan merekap data *Customer Sales* setiap harinya;
 - f. Membuat pengajuan SPK untuk diproses DO di Administrasi *Sales*;
 - g. Membantu *Branch Manager* dalam menganalisa pasar dan kompetitor, antara lain: harga jual motor kompetitor, program penjualan motor kompetitor, perubahan produk kompetitor;
 - h. Membuat laporan-laporan berupa: laporan penjualan harian dan bulanan, laporan atas kegiatan pameran dan satelit yang dilaksanakan, laporan *delivery order* setiap harinya;
 - i. Menetapkan *Mapping Area* untuk aktivitas *dealer* setiap bulannya;
 - j. Membuat *proposal event* pameran yang akan diselenggarakan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan *event* pameran tersebut;
 - k. Menindaklanjuti (*Follow up*) *Purchase Order* dari semua *leasing*;
 - l. Menangani permasalahan yang berhubungan dengan *customer satisfaction* di *Counter*;

- m. Bertanggung jawab perbaikan kinerja *sales counter* koordinator dengan terus memantau dan memberi arahan dan motivasi kepada *Counter Team*;
 - n. Berkoordinasi dengan *Branch Manager* dalam menetapkan *flow kerja counter* dan mengembangkan aktivitas dan kinerja *counter*;
 - o. Meninjau dan menganalisa hasil penjualan dan kegiatan pameran;
 - p. Bertanggung jawab atas kelengkapan dokumen yang digunakan pada setiap transaksi;
 - q. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - r. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 10) *Counter Koordinator*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Spv Counter*;
 - b. Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan seluruh *Sales Counter*;
 - c. Membuat *forecast* penjualan untuk *sales counter*;
 - d. Mengembangkan kinerja *sales counter* untuk pencapaian target penjualan dan memaksimalkan pelayanan terhadap *customer*;
 - e. Memeriksa untuk memastikan akurasi setiap laporan yang dibuat oleh *sales counter* dan mendokumentasikannya dengan baik;
 - f. Berkewajiban memberikan bimbingan kepada *sales counter* mengenai etika pelayanan yang efektif dan informatif kepada *customer*;
 - g. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 11) *Kepala Gudang Unit*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Spv Finance* dan *Branch Manager*;
 - b. Memastikan kondisi yang baik terhadap sepeda motor yamaha dan perlengkapannya yang berada di gudang;
 - c. Memastikan motor yang diterima dalam kondisi baik dan sesuai pesanan;
 - d. Memastikan motor yang keluar dalam kondisi baik dan sesuai pesanan *customer*;
 - e. Mengarsip dokumen atas penerimaan dan pengeluaran motor;
 - f. Melaksanakan *Stock Opname* sesuai *schedule* yang ditetapkan dan mendokumentasikannya;
 - g. Membuat laporan harian unit masuk, unit keluar dan *stock opname*;
 - h. Mengatur *display* motor agar terlihat menarik bagi *customer*;
 - i. Memastikan penerapan sistem FIFO;
 - j. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 12) *PDI Man*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Adm Sales*;
 - b. Bertanggung jawab atas kelengkapan dan dokumentasi pengiriman;
 - c. Memastikan motor dan perlengkapan yang dikirim ke *customer* dalam keadaan baik dan sesuai pesanan *customer*;
 - d. Berkoordinasi dengan *Adm Sales* dan personil pengiriman dalam melakukan persiapan dan proses pengiriman;
 - e. Membuat laporan harian PDI;

- f. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 13) *Driver*
- a. Bertanggung jawab kepada *Adm Sales*;
 - b. Bertanggung jawab atas pelaksanaan prosedur pengiriman;
 - c. Memastikan motor dan perlengkapan lainnya diterima oleh *customer* dalam keadaan baik dan lengkap;
 - d. Melakukan konfirmasi ke *customer* akan pengiriman motor;
 - e. Memberikan penjelasan ke *customer* atas *Buku Service* dan Buku Garansi serta hal lainnya yang harus diketahui oleh *customer*;
 - f. Melakukan koordinasi dengan pihak terkait agar proses pengiriman tepat waktu;
 - g. Membuat laporan pengiriman harian;
 - h. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 14) *Service Assistent Manager*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Branch Manager*;
 - b. Memimpin *briefing* pagi untuk Divisi *Service*;
 - c. Bertanggung jawab atas aktivitas bengkel;
 - d. Bertanggung jawab perkembangan bengkel;
 - e. Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan bengkel dan prosedur bengkel serta mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses bengkel dan *spare part*;
 - f. Mengelola fungsi bengkel dalam proses kerja mekanik dan informasi lainnya untuk menghasilkan laporan kegiatan bengkel yang di butuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu;
 - g. Menjadi *service advisor* atas *claim* customer.
 - h. Memaksimalkan kondisi yang nyaman di lingkungan bengkel;
 - i. Memeriksa laporan yang di buat bawahannya kemudian di rekap untuk pelaporan ke direksi;
 - j. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 15) *Supervisor Service*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Service Assistant Manager*;
 - b. Menjadi *supervisor* harian bengkel dan *customer relation* bengkel;
 - c. Melakukan diagnosa kerusakan motor *customer* langsung kepada *customer*;
 - d. Mengatur pembagian kerja bagi mekanik dan *service advisor*;
 - e. Melakukan *final check motor customer*;
 - f. Mengkoordinasikan untuk perawatan dan pemeliharaan lokasi dan peralatan bengkel;
 - g. Memastikan ketersediaan *spare part*;
 - h. Membuat laporan *service*;
 - i. Membantu program promosi baik internal maupun eksternal;

- j. Mengkoordinasikan kepada *customer* atas proses *service motor* yang dilakukan mekanik;
 - k. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 16) *Service Advisor*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Service*;
 - b. Menjadi koordinator harian bengkel dan *customer relation* bengkel;
 - c. Melakukan diagnosa kerusakan motor *customer*;
 - d. Mengatur pembagian kerja bagi mekanik;
 - e. Melakukan *final check* motor *customer*;
 - f. Mengkoordinasikan untuk perawatan dan pemeliharaan lokasi dan peralatan bengkel;
 - g. Memastikan ketersediaan *spare part*;
 - h. Membuat laporan *service*;
 - i. Membantu program promosi baik internal maupun eksternal;
 - j. Mengkoordinasikan kepada *customer* atas proses *service motor* yang dilakukan mekanik;
 - k. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 17) Mekanik
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Koordinator Mekanik dan Spv Mekanik;
 - b. Melakukan *briefing* pagi jika diadakan;
 - c. Menyiapkan perlengkapan dan peralatan kerja mekanik;
 - d. Memastikan proses *service* sesuai dengan standar yang di tentukan oleh Yamaha;
 - e. Memberitahu ke counter *service* jika dibutuhkan penggantian *spare part*;
 - f. Menerima dan menjalankan *service* sesuai WO yang diterima dari *counter service*;
 - g. Memberikan penjelasan ke *counter service* jika terjadi masalah pada motor yang ditanganinya;
 - h. Melakukan pengecekan ulang dan pembersihan atas motor yang sudah selesai *diservice*;
 - i. Melakukan *Overhaul* dan *service* besar sesuai jadwal yang sudah ditentukan;
 - j. Membantu mekanik lain jika sedang tidak ada kegiatan;
 - k. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 18) *Counter Spare part*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Service*;
 - b. Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan yang diberikan;
 - c. Memaksimalkan *customer service*, sehingga informasi yang disampaikan lebih efektif;

- d. Meyakinkan *customer* atas *spare part* yang dijual, sehingga *customer* memberikan *feed back* atau respon positif terhadap *spare part* yang dijual di Mekar Motor;
 - e. Wajib menguasai informasi atas *spare part* dan harga yang dijual;
 - f. Memelihara hubungan baik dan menjaga kepercayaan *customer* terhadap pelayanan, harga dan kualitas *spare part* yang dijual;
 - g. Melakukan input data ke program komputer atas transaksi *spare part*;
 - h. Membuat Laporan Penjualan, Pembelian dan Nilai *Spare part* setiap bulannya;
 - i. Membuat Laporan Penjualan Harian dan hasil penjualannya disetorkan ke *Cashier*;
 - j. Melakukan pemesanan *spare part* ke supplier jika persediaan sudah minim;
 - k. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 19) *Painting*
- a. Bertanggung jawab kepada *Personil Support*;
 - b. Bertanggung jawab atas proses dan hasil pengecatan;
 - c. Jika dibutuhkan, membantu *personil support* dalam menjelaskan prosedur pengecatan ke *customer* (warna, desain, estimasi harga, estimasi *tack time* dan garansi);
 - d. Setelah terjadi kesepakatan dengan *customer*, *painter* melakukan proses *color matching*;
 - e. Membongkar *part-part* motor yang akan dicat, kemudian melakukan proses *sanding*;
 - f. Melakukan proses pembuatan formula cat sesuai warna yang telah disepakati;
 - g. Melakukan proses aplikasi atau pengecatan (*under coat*, *base coat*, dan *top coat*) dan aplikasi lain (jika diperlukan) untuk hasil yang maksimal;
 - h. Melakukan proses oven atas *part-part* yang sudah diaplikasi;
 - i. Memasang kembali *part-part* yang sudah selesai diaplikasi ke motor *customer*;
 - j. Membuat Laporan-laporan berupa: Laporan *Consumtion Cat*, Laporan Pemakaian Cat setiap minggu, Laporan Pemakaian Cat setiap bulan;
 - k. Memesan perlengkapan *painting* jika persediaan minim;
 - l. Membuat produk kreatif untuk persediaan *display* dan untuk dijual;
 - m. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 20) *Support*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada *Sales Counter Koordinator*;
 - b. Bertanggung jawab atas layout dan display barang-barang support (*Helm, Apparel, Accessories, Aerox*) dan perlengkapan marketing (brosur, *flayer*, dll) serta membantu *display* saat event pameran;

- c. Mengarsip dokumentasi yang digunakan atas transaksi barang-barang *support*;
 - d. Membuat Laporan Penjualan barang-barang *Support*;
 - e. Jika dibutuhkan, membantu *sales counter* dalam menjelaskan pelayanan dan produk yang dijual di Mekar Motor;
 - f. Wajib menguasai informasi atas produk dan harga yang dijual;
 - g. Berkoordinasi dengan *sales counter* dan gudang *Apparel* untuk memastikan pencatatan atas transaksi, persediaan dan *display* barang;
 - h. Berusaha mengembangkan perusahaan terutama untuk bidang barang-barang *support*;
 - i. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 21) *Admin Head*
- a. Bertanggung jawab kepada *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab terhadap kegiatan departemen dibawahnya;
 - c. Mengelola fungsi akuntansi dalam proses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu;
 - d. Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan dan pembayaran kewajiban pajak perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku;
 - e. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol arus kas perusahaan (*Cashflow*), terutama pengelolaan piutang dan hutang, sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan;
 - f. Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan
 - g. Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan sistem dan prosedur keuangan dan akuntansi, serta mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan transaksi keuangan berjalan dengan tertib dan teratur, serta mengurangi risiko keuangan;
 - h. Mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi pemimpin perusahaan dalam mengambil keputusan bisnis, baik untuk kebutuhan investasi, ekspansi, operasional maupun kondisi keuangan lainnya;
 - i. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja peralatan dan perlengkapan kerja.
- 22) *Accounting 1*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Finance* dan *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab atas kebenaran input, proses (olah) dan output data yang di kerjakan untuk memberikan informasi yang akurat;

- c. Bertanggung jawab atas kerahasiaan data dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan atas informasi dari data tersebut;
 - d. Menginput kas keluar untuk penyerahan giro alokasi atau *additional* motor dan *spare part* dan membuat *credit vouchernya*;
 - e. Membuat *credit voucher* atas pengeluaran operasional toko atau *dealer*;
 - f. Membuat *receipt voucher* harian atas penjualan motor tunai
 - g. Membuat *receipt voucher* harian atas penerimaan uang muka penjualan motor;
 - h. Membuat *receipt voucher* harian atas transaksi penjualan *spare part*, *apparel* dan jasa *painting*;
 - i. Mengecek dan memastikan kesesuaian pencairan leasing kemudian membuat *receipt vouchernya*;
 - j. Memeriksa dan membuat laporan penjualan harian, mingguan dan bulanan atas penjualan *spare part*, *apparel*, jasa *painting* dan jasa *service* ;
 - k. Melakukan penagihan dan pencatatan harian terhadap jasa *painting* *cargloss*;
 - l. Melakukan konsiliasi rekening koran dengan transaksi penjualan;
 - m. Mengarsip dan mendokumentasikan data-data (bukti setor asli) dengan rapih;
 - n. Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk proses pendokumentasian dan pembukuan;
 - o. Menjaga dan menjalankan 5R atas alokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 23) *Accounting 2*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Finance* dan *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab atas kebenaran input, proses (olah) dan output data yang dikerjakan untuk memberikan informasi yang akurat;
 - c. Bertanggung jawab atas kerahasiaan data dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan atas informasi dari data tersebut;
 - d. Melakukan perhitungan manual atas transaksi *selling in* dan *selling out* motor Yamaha sebagai perbandingan dengan perhitungan Yamaha;
 - e. Bertanggung jawab atas pengambilan dan penyimpanan faktur dari DDS Bogor (1 Hari setelah pengajuan faktur);
 - f. Merekap Laporan Penjualan (*all item*) kemudian dicari dasar pengenaan pajak-nya untuk SPT PPN (Unit Motor, *Spare part*, *Apparel* dan *Paintshop*);
 - g. Membuat Jurnal *Voucher* atas penjualan Unit Motor, *Spare part*, *Apparel* dan Jasa *Painting*;
 - h. Membuat Faktur Pajak Keluaran dan Faktur Pajak Masukan;
 - i. Melaporkan Surat Pemberitahuan Bukti Pemotongan Pajak Ke KPP Bogor setiap bulannya;
 - j. Menyerahkan giro atas penagihan dari Yamaha ke DDS Bogor;
 - k. Membuat Laporan *Stock Opname* dan mendokumentasikannya dengan baik;
 - l. Mengarsip dan mendokumentasikan data-data dengan rapih;

- m. Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk proses pendokumentasian dan pembukuan;
 - n. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - o. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 24) *Accounting 3*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Finance* dan *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab atas kebenaran input, proses (olah) dan output data yang dikerjakan untuk memberikan informasi yang akurat;
 - c. Bertanggung jawab atas kerahasiaan data dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan atas informasi dari data tersebut;
 - d. Membuat dan mengajukan permohonan faktur ke Yamaha setiap hari;
 - e. Membuat Lampiran BBN Jakarta, Kota Bogor dan Kabupaten Bogor untuk Kelengkapan Proses Pembuatan STNK;
 - f. Membuat Rekapitulasi Bulanan atas Pencairan *Leasing* dan menutup piutang *leasing* di Program AIS;
 - g. Melakukan rekonsiliasi atas pencairan *leasing* yang sudah masuk ke rekening Mekar Motor;
 - h. Mengecek dan melakukan konfirmasi atas email masuk dan email keluar;
 - i. Mengarsip dokumen-dokumen seperti Surat masuk, Surat Keluar, Surat Jalan dan *Invoice Spare part* dari Yamaha;
 - j. Melakukan Jurnal atas pembelian *spare part* setelah invoice diterima dari Yamaha;
 - k. Melakukan jurnal atas pembelian unit motor saat alokasi (terbit giro) dan setelah Surat Jalan di terima;
 - l. Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk proses pendokumentasian dan pembukuan;
 - m. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - n. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 25) Kasir
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Finance* dan *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab atas penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran kas;
 - c. Menerima setoran kas dari setiap counter (*unit, service, spare part, apparel, paint shop*);
 - d. Melakukan tindakan koreksi terhadap kas yang diterima dari setiap counter dan memastikan nominalnya sesuai dengan surat tanda terima yang dibuat;
 - e. Mengarsip dan mendokumentasikan surat tanda terima dari setiap counter;
 - f. Melakukan setoran ke Bank untuk uang yang diterima dari setiap counter dan mengklarifikasi setoran tersebut;
 - g. Melakukan penjurnalan untuk setiap klarifikasi setoran Bank;

- h. Membuat Laporan Pengeluaran Kas Mingguan dan mendokumentasikannya dengan baik;
 - i. Membuat Laporan Penerimaan Kas Bulanan dari setiap masing-masing *counter*;
 - j. Membuat Rekapitulasi Pengeluaran Kas Bulanan;
 - k. Berwenang mengeluarkan kas untuk biaya operasional *dealer* dengan persetujuan dari *Branch Manager* dan Direksi;
 - l. Bertanggung jawab atas penyimpanan dokumentasi dan bukti-bukti lainnya;
 - m. Bertanggung jawab atas kelengkapan dan peralatan kerja;
 - n. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 26) *Admin Sales 1*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Finance* dan *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab atas kelayakan dokumentasi yang dikeluarkan dan penyimpanannya;
 - c. Menyiapkan Kelengkapan pengiriman unit, antara lain: Gesekan Polda, Perlengkapan Unit (tas, jaket, toolkit dll), Surat Jalan;
 - d. Membuat laporan penjualan harian;
 - e. Mengajukan Proposal *Sharing Budget* ke *Leasing* dan Proposal *External* ke Yamaha;
 - f. Membuat kuitansi atas approve *Sharing Budget Leasing* dan Yamaha;
 - g. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - h. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 27) *Admin Sales 2*
- a. Menginput alokasi unit setiap awal bulan;
 - b. Menerima PO dan SPK dari *sales* kemudian mendokumentasikan PO sesuai *leasing* dan tipe motor;
 - c. Menyiapkan data-data *customer* (Motor sudah kirim) seperti PO dan KTP;
 - d. Membuat tagihan *leasing*;
 - e. Membuat laporan *stock unit* setiap akhir bulan;
 - f. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - g. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 28) *Admin Sales 3*
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Finance* dan *Branch Manager*;
 - b. Bertanggung jawab atas penyimpanan faktur, STNK dan BPKB sebelum dikirimkan ke pihak terkait;
 - c. Membuat faktur permohonan ke Yamaha dan merekap data permohonan faktur ke buku STNK;
 - d. Menerima faktur dari Yamaha kemudian dilakukan scan dan input ke program AIS;

- e. Menyiapkan faktur dan gesekan polda ke biro jasa untuk persyaratan pembuatan STNK dan BPKB;
 - f. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - g. Menjaga dan menjalankan 5R tas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
- 29) Admin STNK dan BPKB
- a. Bertanggung jawab langsung kepada Spv *Finance* dan *Branch Manager*;
 - b. Menerima STNK kemudian dilakukan scan dan input ke program AIS;
 - c. Menerima BPKB kemudian dilakukan scan dan input ke program AIS;
 - d. Mengirim BPKB ke *leasing*;
 - e. Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk proses pendokumentasian dan pengiriman;
 - f. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - g. Menjaga dan menjalankan 5R atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.
 - h. HRD dan GA
 - i. Bertanggung jawab langsung kepada *Branch Manager* dan Direksi;
 - j. Bertanggung jawab memelihara dan menjaga penampilan operasional toko dan *dealer* serta turut membantu memelihara stabilitas bidang keamanan;
 - k. Mengadakan koordinasi pemeliharaan seluruh area *dealer*;
 - l. Berwenang merekrut karyawan dan menciptakan iklim yang menunjang TQC perusahaan;
 - m. Turut membantu memantau karyawan disiplin karyawan;
 - n. Bertugas melaksanakan pengurusan izin-izin yang dibutuhkan perusahaan;
 - o. Membina hubungan yang baik dan harmonis antar karyawan dan departemen;
 - p. Melakukan penilaian prestasi bawahannya dan mengadakan evaluasi terhadap penilaian tersebut;
 - q. Menjalankan tugas lain yang diperintahkan atasan yang masih berkaitan dengan tugas pokoknya;
 - r. Memonitor pelanggaran absensi karyawan dan koordinasi dengan atasan karyawan yang bersangkutan dan membuat surat peringatan-peringatan;
 - s. Mengurus perizinan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dan izin lainnya;
 - t. Menangani permintaan sumbangan, dana dan iuran yang berhubungan dengan keanggotaan perusahaan dalam organisasi seperti Depnaker dll;
 - u. Menangani penyimpanan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan administrasi perburuhan;
 - v. Menyusun laporan dan berkas tugas lainnya dan melaporkan ke atasan untuk persetujuan;
 - w. Bertanggung jawab atas perlengkapan dan peralatan kerja;
 - x. Menjaga dan menjalankan atas lokasi kerja, peralatan dan perlengkapan kerja.

4.2. Kondisi/ Fakta/ Pelaksanaan/ Realisasi/ Praktek Pelaksanaan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mekar Karya Pratama

Dalam penelitian ini data yang diteliti adalah Pengaruh Pelaksanaan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Mekar Karya Pratama Pada Divisi Marketing dengan menggunakan rumus pengukuran pelatihan dan kinerja yang terdapat dalam buku Jac fitz-enz dan Barbara Davison yang berjudul *How To Measure Human Resource Management*. Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan gambaran kongkrit mengenai pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh PT Mekar Karya Pratama.
2. Untuk mengetahui kinerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan pada karyawan divisi marketing PT Mekar Karya Pratama

Berikut hasil dari penelitian ini adalah:

1. Pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Mekar Karya Pratama merupakan suatu kegiatan yang rutin dilakukan per 3 bulan sekali dalam setahun, jadi dalam setahun pelatihan dilakukan selama 4 kali, 1 kali pelatihan adalah 3 hari, 1 hari pelatihan dilakukan dari jam 08:00 sampai 17:00 dengan waktu istirahat selama 1 jam yaitu dari jam 12:00 sampai 13:00. Peserta yang mengikuti pelatihan adalah sales sepeda motor sebanyak 20 orang dalam setahun, artinya PT Mekar Karya Pratama mengikutsertakan karyawannya sebanyak 5 orang dalam satu kali pelatihan. Biaya pelatihan per orang setiap tahunnya berbeda-beda, pada tahun 2014 biaya pelatihan per orang Rp.1.800.000, pada tahun 2015 sebesar Rp.2.500.000 dan pada tahun 2016 biaya latihan per orang sebesar Rp.3.600.000. Pelatihan tersebut dilaksanakan di DDS (*Direct Distribution System*) yang beralamat di Jalan Let Jenderal Suprpto 402, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Pelatihan tersebut dilakukan karena untuk mengoptimalkan kinerja sales dan menyesuaikan pengetahuan, sikap, keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan perkembangan zaman. Metode yang digunakan dalam pelatihan tersebut adalah *classroom method* yaitu Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conferene* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.
2. Kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan dapat dilihat melalui beberapa indikator sebagai berikut:
 - a. *Return On Invesment*
 - b. Perubahan Pengetahuan
 - c. Perubahan Keterampilan
 - d. Perubahan Sikap
 - e. Perubahan Hasil Kerja

Kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan dapat diketahui melalui beberapa ukuran sebagai berikut:

1) *Return On Investment*

Tabel 6
Rangkuman Biaya Pelatihan Per Tahun (Rp)

Biaya	2014	2015	2016
Biaya fasilitas	12.400.000	19.800.000	26.800.000
Bahan untuk program	1.100.000	2.000.000	3.000.000
Makan dan minum	4.400.000	7.140.000	11.700.000
Gaji peserta dan tunjangan	720.000.000	792.000.000	840.000.000
Koordinasi dan evaluasi	18.100.000	21.060.000	57.300.000
Total	756.000.000	842.000.000	938.800.000

Tabel 7
Keuntungan program per tahun (Rp)

No	Data	Keuntungan Program		
		2014	2015	2016
1	Rata-rata penjualan bulanan			
	Grup yang dilatih	Rp.1.535.594.400	Rp.1.458.360.288	Rp.1.291.219.839
	Grup Kontrol	Rp.1.443.058.278	Rp.1.371.789.200	Rp.1.211.703.416
2	Peningkatan	Rp.92.536.122	Rp.86.571.088	Rp.79.516.423
3	Kontribusi profit dari training 6,4% (2014), 6,3% (2015), 6,6% (2016) (akibat dari training)	Rp.5.922.311,8	Rp.5.453.978,5	Rp.5.248.083,9
4	Total peningkatan bulanan (kontribusi profit × 20 peserta)	Rp.119.846.236	Rp.109.079.570	Rp.104.961.678
5	Total benefit tahunan (total peningkatan bulanan × 12 minggu)	Rp.1.438.154.832	Rp.1.308.954.840	Rp.1.259.540.160
	Return on Investment	190,2 %	156%	138%

- 2) Perubahan Pengetahuan, Keterampilan, sikap dan hasil kerja
Perubahan yang terjadi pada PT Mekar Karya Pratama dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 8
Perubahan Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, dan Hasil Kerja PT Mekar Karya Pratama Sebelum dan Sesudah Pelatihan

No	Nama	Pengetahuan		Keterampilan		Sikap		Hasil kerja	
		SBP	STP	SBP	STP	SBP	STP	SBP	STP
1	Randi	6	8,5	6,5	8	7	7,5	7	8,5
2	Indah	6	7,5	5,5	8	6,5	8	6,5	7,5
3	Fian	5	7,5	6	7	5,5	7	6	7,5
4	Agung	5	7,5	6	7	6	7,5	6	7,5
5	Nandar	6,5	8	6,5	8,5	6,5	8	6,5	8,5
6	Sutisna	6	9	6,5	8	6,5	8	7	8,5
7	Darmaji	6,5	8	6,5	8	7	8	7	8
8	Rizka	6	7,5	6	7,5	7	7	7,5	7,5
9	Mufriano	5,5	7,5	6	7,5	6,5	8	6	7,5
10	Rudi	5,5	7,5	6	7,5	6,5	8	6	7,5
11	Ratna	5,5	7,5	6	7,5	6,5	8	6	7,5
12	Novi	6	7,5	6,5	8	6,5	8	6	7,5
13	Yusuf	6	7,5	6	7,5	6,5	8	6	7
14	Fauzan	6,5	8	7,5	8,5	7	8,5	7	8
15	Intan	5,5	7,5	6	7,5	6	7,5	5,5	7,5
16	Fani	5	7	6	7,5	5,5	7	5	7,5
17	Tia	6	7	6	7,5	6,5	8	6	7,5
18	Rian	5,5	7,5	6	8	6,5	7,5	6	8
19	Cecep	5,5	6,5	5	6,5	5	6,5	6	7
20	Adi	6	7,5	6	8	6	8	6	7,5
Total		115,5	152	122,5	153,5	127	154	125	153,5
Rata-rata		5,78	7,6	6,12	7,67	6,35	7,7	6,25	7,67
Perubahan		1,31		1,25		1,21		1,22	

Sumber: PT Mekar Karya Pratama

Keterangan :

SBP = Sebelum Pelatihan

STP = Setelah Pelatihan

Keterangan Hasil :

Perubahan < 1 : Berubah Negatif (Menurun)

Perubahan = 1 : Tidak Berubah

Perubahan > 1 : Berubah Positif (Meningkat)

Indikator untuk menghitung atau mengukur peningkatan kinerja sebagai akibat dari pelatihan karyawan adalah perubahan. Dalam menghitung perubahan, ukuran yang dipakai adalah pengetahuan sebelum dan sesudah pelatihan, keterampilan sebelum dan sesudah pelatihan, sikap sebelum dan sesudah pelatihan,

dan membandingkan hasil kerja sebelum dan sesudah pelatihan, hal tersebut dikemukakan oleh Jac fitz-enz dan Barbara Davison dalam bukunya yang berjudul *How To Measure Human Resource Management (2012:188)*.

4.3. Pembahasan Pelaksanaan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing pada PT Mekar Karya Pratama

Pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Mekar Karya Pratama merupakan suatu kegiatan yang rutin dilakukan per 3 bulan sekali dalam setahun, jadi dalam setahun pelatihan dilakukan selama 4 kali, 1 kali pelatihan adalah 3 hari, 1 hari pelatihan dilakukan dari jam 08:00 sampai 17:00 dengan waktu istirahat selama 1 jam yaitu dari jam 12:00 sampai 13:00. Peserta yang mengikuti pelatihan adalah *sales* sepeda motor sebanyak 20 orang dalam setahun, artinya PT Mekar Karya Pratama mengikutsertakan karyawannya sebanyak 5 orang dalam satu kali pelatihan. Biaya pelatihan per orang setiap tahunnya berbeda-beda, pada tahun 2014 biaya pelatihan per orang Rp.1.800.000, pada tahun 2015 sebesar Rp.2.500.000 dan pada tahun 2016 biaya latihan per orang sebesar Rp.3.600.000. Pelatihan tersebut dilaksanakan di DDS (*Direct Distribution System*) yang beralamat di Jalan Let Jenderal Suprpto 402, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Pelatihan tersebut dilakukan karena untuk mengoptimalkan kinerja sales dan menyesuaikan pengetahuan, sikap, keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan perkembangan zaman. Metode yang digunakan dalam pelatihan tersebut adalah *classroom method* yaitu Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conferene* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

Ukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari *return on invesment* dari tahun 2014, 2015 dan 2016. *Return on invesment* didapat dari pembagian *net program benefit* dibagi *program cost* dikalikan dengan seratus persen, dari rumus tersebut maka di dapat ROI tahun 2014 sebesar 190,2% yang artinya pelaksanaan pelatihan sebagai suatu investasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menghasilkan keuntungan sebesar 190,2%. Pada tahun 2015 perusahaan menghasilkan *return on invesment* sebesar 156% sebagai keuntungan yang diakibatkan dari pelaksanaan pelatihan. *Return on invesment* pada tahun 2016 adalah sebesar 138, hal ini menunjukkan pelaksanaan pelatihan sebagai sutau investasi dapat menghasilkan laba sebesar 138%.

Mengukur peningkatan kinerja karyawan sebagai akibat dari pelatihan juga dilakukan dengan melihat perubahan karyawan yang dapat diukur dengan mengetahui peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan hasil kerja karyawan. Peningkatan pengetahuan dapat diketahui dengan cara rata-rata pengetahuan setelah pelatihan dibagi rata-rata sebelum pelatihan. Untuk mengetahui peningkatan pada keterampilan yaitu rata-rata keterampilan setelah pelatihan dibagi rata-rata keterampilan sebelum pelatihan. Lalu untuk mengetahui peningkatan sikap karyawan yaitu rata-rata sikap setelah pelatihan dibagi rata-rata sikap sebelum pelatihan, kemudian hasil kerja yang dapat diketahui dengan membagi rata-rata hasil kerja setelah pelatihan dengan rata-rata hasil kerja sebelum pelatihan. Dari rumus tersebut dapat diketahui bahwa sebelum pelatihan, pengetahuan karyawan sebesar 5,78 dan setelah pelatihan menjadi 7,6 artinya adanya peningkatan pengetahuan sebesar 1,31 atau 31%, keterampilan karyawan sebelum pelatihan yaitu sebesar 6,12 dan setelah

mengikuti pelatihan meningkat sebesar 1,25 atau 25% yaitu menjadi 7,67. Sikap karyawan sebelum mengikuti pelatihan yaitu sebesar 6,35 dan setelah pelatihan menjadi 7,7 artinya ada peningkatan sebesar 1,21 atau 21%. Hasil kerja karyawan sebelum pelatihan sebesar 6,25 dan setelah dilaksanakan pelatihan terjadi peningkatan hasil kerja sebesar 1,22 atau 22% menjadi 7,67.

Menurut Jac Fitz Enz dan Barbara Davison dalam bukunya *How To Measure Human Resource Management* (2012:188) mengemukakan bahwa perubahan dapat diukur pada tingkat individu dari segi peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap dan hasil kerja.

4.4 Pembahasan

4.4.1. Pelaksanaan Pelatihan Karyawan Divisi Marketing PT Mekar Karya Pratama

Pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Mekar Karya Pratama merupakan suatu kegiatan yang rutin dilakukan per 3 bulan sekali dalam setahun, jadi dalam setahun pelatihan dilakukan selama 4 kali, 1 kali pelatihan adalah 3 hari, 1 hari pelatihan dilakukan dari jam 08:00 sampai 17:00 dengan waktu istirahat selama 1 jam yaitu dari jam 12:00 sampai 13:00. Peserta yang mengikuti pelatihan adalah *sales* sepeda motor sebanyak 20 orang dalam setahun, artinya PT Mekar Karya Pratama mengikutsertakan karyawannya sebanyak 5 orang dalam satu kali pelatihan. Biaya pelatihan per orang setiap tahunnya berbeda-beda, pada tahun 2014 biaya pelatihan per orang Rp.1.800.000, pada tahun 2015 sebesar Rp.2.500.000 dan pada tahun 2016 biaya latihan per orang sebesar Rp.3.600.000. Pelatihan tersebut dilaksanakan di DDS (*Direct Distribution System*) yang beralamat di Jalan Let Jenderal Suprpto 402, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Pelatihan tersebut dilakukan karena untuk mengoptimalkan kinerja sales dan menyesuaikan pengetahuan, sikap, keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan perkembangan zaman. Metode yang digunakan dalam pelatihan tersebut adalah *classroom method* yaitu Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conferene* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

4.4.2. Kinerja Sebelum Dan Sesudah Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan PT Mekar Karya Pratama

Kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan dapat dilihat dengan menggunakan 5 ukuran, yaitu :

Tabel 9
Rangkuman Biaya Pelatihan Per Tahun (Rp)

Biaya	2014	2015	2016
Biaya fasilitas	12.400.000	19.800.000	26.800.000
Bahan untuk program	1.100.000	2.000.000	3.000.000
Makan dan minum	4.400.000	7.140.000	11.700.000
Gaji peserta dan tunjangan	720.000.000	792.000.000	840.000.000
Koordinasi dan evaluasi	18.100.000	21.060.000	57.300.000
Total	756.000.000	842.000.000	938.800.000

Tabel 10
Keuntungan program per tahun

No	Data	Keuntungan Program		
		2014	2015	2016
1	Rata-rata penjualan bulanan			
	Grup yang dilatih	Rp.1.535.594.400	Rp.1.458.360.288	Rp.1.291.219.839
	Grup Kontrol	Rp.1.443.058.278	Rp.1.371.789.200	Rp.1.211.703.416
2	Peningkatan	Rp.92.536.122	Rp.86.571.088	Rp.79.516.423
3	Kontribusi profit dari training 6,4% (2014), 6,3% (2015), 6,6% (2016) (akibat dari training)	Rp.5.922.311,8	Rp.5.453.978,5	Rp.5.248.083,9
4	Total peningkatan bulanan (kontribusi profit × 20 peserta)	Rp.119.846.236	Rp.109.079.570	Rp.104.961.678
5	Total benefit tahunan (total peningkatan bulanan × 12 minggu)	Rp.1.438.154.832	Rp.1.308.954.840	Rp.1.259.540.160

1) *Return On Investment* Tahun 2014

Net Program benefits

$$ROI = \frac{\text{Net Program benefits}}{\text{Program cost}} \times 100\%$$

Rp.1.438.154.832

$$ROI = \frac{\text{Rp.1.438.154.832}}{\text{Rp.756.000.000}} \times 100\%$$

Rp.756.000.000

$$ROI = 1,902 \times 100\%$$

$$ROI = 190,2\%$$

Return on investment pada tahun 2014 sebesar 190,2 % artinya pelaksanaan pelatihan sebagai suatu investasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menghasilkan keuntungan sebesar 190,2%.

2) *Return On Investment Tahun 2015*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Program benefit}}{\text{Program cost}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp.1.308.954.840}}{\text{Rp.842.000.000}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 1,56 \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 156 \%$$

Return on investment pada tahun 2015 sebesar 156%, hal ini menunjukkan keberhasilan pelaksanaan pelatihan sebagai suatu investasi dapat menghasilkan keuntungan sebesar 156%.

3) *Return On Investment Tahun 2016*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Program benefits}}{\text{Program cost}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp.1.259.540.160}}{\text{Rp.938.800.000}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 1,38 \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 138 \%$$

Return on investment tahun 2016 sebesar 138%, artinya keberhasilan pelaksanaan sebagai suatu investasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat menghasilkan keuntungan sebesar 138%.

2. Perubahan

Menghitung perubahan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan hasil kerja sebelum dan sesudah pelatihan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Jac fitz-enz dan Barbara Davison yang berjudul *How To Measure Human Resource Management*(2012:18).

Tabel 11
Perubahan Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, dan Hasil Kerja PT Mekar
Karya Pratama Sebelum dan Sesudah Pelatihan

No	Nama	Pengetahuan		Keterampilan		Sikap		Hasil kerja	
		SBP	STP	SBP	STP	SBP	STP	SBP	STP
1	Randi	6	8,5	6,5	8	7	7,5	7	8,5
2	Indah	6	7,5	5,5	8	6,5	8	6,5	7,5
3	Fian	5	7,5	6	7	5,5	7	6	7,5
4	Agung	5	7,5	6	7	6	7,5	6	7,5
5	Nandar	6,5	8	6,5	8,5	6,5	8	6,5	8,5
6	Sutisna	6	9	6,5	8	6,5	8	7	8,5
7	Darmaji	6,5	8	6,5	8	7	8	7	8
8	Rizka	6	7,5	6	7,5	7	7	7,5	7,5
9	Mufriano	5,5	7,5	6	7,5	6,5	8	6	7,5
10	Rudi	5,5	7,5	6	7,5	6,5	8	6	7,5
11	Ratna	5,5	7,5	6	7,5	6,5	8	6	7,5
12	Novi	6	7,5	6,5	8	6,5	8	6	7,5
13	Yusuf	6	7,5	6	7,5	6,5	8	6	7
14	Fauzan	6,5	8	7,5	8,5	7	8,5	7	8
15	Intan	5,5	7,5	6	7,5	6	7,5	5,5	7,5
16	Fani	5	7	6	7,5	5,5	7	5	7,5
17	Tia	6	7	6	7,5	6,5	8	6	7,5
18	Rian	5,5	7,5	6	8	6,5	7,5	6	8
19	Cecep	5,5	6,5	5	6,5	5	6,5	6	7
20	Adi	6	7,5	6	8	6	8	6	7,5
Rata-rata		5,78	7,6	6,12	7,67	6,35	7,7	6,25	7,67

Sumber: PT Mekar Karya Pratama

Keterangan :

SBP : Sebelum Pelatihan

STP : Setelah Pelatihan

Keterangan Hasil :

Perubahan < 1 : Perubahan negatif (Menurun)

Perubahan = 1 : Tidak berubah

Perubahan > 1 : Perubahan Negatif (Meningkat)

a. Perubahan Pengetahuan

$$KC = \frac{KA}{KB}$$

$$KC = \frac{7,6}{5,78}$$

$$= 1,31$$

Dari hasil penghitungan perubahan pengetahuan diatas, diperoleh angka perubahan sebesar 1,31 artinya terjadi peningkatan pengetahuan pada karyawan yang mengikuti pelatihan sebesar 31%.

b. Perubahan Keterampilan

$$SC = \frac{SA}{SB}$$

$$SC = \frac{7,67}{6,12}$$

$$SC = 1,25$$

Dari penghitungan diatas diperoleh angka perubahan keterampilan sebesar 1,25 , artinya terjadi peningkatan keterampilan sebesar 25% pada karyawan yang mengikuti pelatihan.

c. Perubahan Sikap

$$AC = \frac{AA}{AB}$$

$$AC = \frac{7,7}{6,35}$$

$$AC = 1,21$$

Dari penghitungan tersebut diperoleh angka perubahan sikap sebesar 1,21 , hal ini menunjukkan sikap karyawan setelah mengikuti pelatihan meningkat sebesar 21%.

d. Perubahan Hasil Kerja

$$PC = \frac{PA}{PB}$$

$$PC = \frac{7,67}{6,25}$$

$$PC = 1,22$$

Perubahan hasil kerja karyawan sebesar 1,22 , artinya hasil kerja karyawan meningkat sebesar 22% setelah mengikuti pelatihan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Mekar Karya Pratama merupakan suatu kegiatan yang rutin dilakukan per 3 bulan sekali dalam setahun. Peserta yang mengikuti pelatihan adalah sales sepeda motor sebanyak 20 orang dalam setahun. Biaya pelatihan per orang setiap tahunnya berbeda-beda, pada tahun 2014 biaya pelatihan per orang Rp.1.800.000, pada tahun 2015 sebesar Rp.2.500.000 dan pada tahun 2016 biaya latihan per orang sebesar Rp.3.600.000. Pelatihan tersebut dilaksanakan di DDS (*Direct Distribution System*) yang beralamat di Jalan Let Jenderal Suprpto 402, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Pelatihan tersebut dilakukan karena untuk mengoptimalkan kinerja sales dan menyesuaikan pengetahuan, sikap, keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan perkembangan zaman. Metode yang digunakan dalam pelatihan tersebut adalah *classroom method* yaitu Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conferene* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.
2. Kinerja sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan pada karyawan PT Mekar Karya Pratama adalah sebagai berikut:
 - a. Return On Investment tahun 2014 sebesar 190,2 %, tahun 2015 sebesar 156% dan tahun 2016 sebesar 138%.
 - b. Pengetahuan karyawan sebelum pelatihan sebesar 5,78 dan setelah pelatihan menjadi 7,6 artinya adanya peningkatan pengetahuan sebesar 1,31 atau 31%, keterampilan karyawan sebelum pelatihan yaitu sebesar 6,12 dan setelah mengikuti pelatihan meningkat sebesar 1,25 atau 25% yaitu menjadi 7,67. Sikap karyawan sebelum mengikuti pelatihan yaitu sebesar 6,35 dan setelah pelatihan menjadi 7,7 artinya ada peningkatan sebesar 1,21 atau 21%. Hasil kerja karyawan sebelum pelatihan sebesar 6,25 dan setelah dilaksanakan pelatihan terjadi peningkatan hasil kerja sebesar 1,22 atau 22% menjadi 7,67.

5.2. SARAN

Berdasarkan kesimpulan penelitian, penulis memberikan saran sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja secara optimal melalui pelaksanaan pelatihan pada karyawan PT Mekar Karya Pratama.

1. PT Mekar Karya Pratama dalam merencanakan dan melaksanakan pelatihan tidak melibatkan konsultan, alangkah lebih baik jika perusahaan melibatkan

konsultan dalam melaksanakan pelatihan agar pelaksanaan pelatihan mencapai keberhasilan yang maksimum.

2. Perlunya dilakukan secara optimal lagi dalam mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pelatihan agar pelatihan yang dilaksanakan dapat memberikan hasil yang optimal, untuk itu perusahaan sebelum melaksanakan pelatihan sebaiknya menganalisa karyawan yang perlu dan tidak perlu untuk diberikan pelatihan.
3. Perlu adanya optimalisasi usaha-usaha dalam merancang materi-materi pelatihan agar disesuaikan dengan pekerjaan dan perkembangan zaman, hal ini sangat perlu karena pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki akan berpengaruh terhadap kuantitas kerja yang dihasilkan, sehingga target-target yang ingin dicapai perusahaan dapat berjalan sesuai harapan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Bernardian, and Russel. 1993. *Human Resurce Management*. New Jersey: International Edition Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Bohlander, and Snell. 2010. *Principles of Human Resources Management*. 15th ed. Mason, South Western.
- Dessler Gary, 2011, *Human Resources Management*, Twelfth edition pearson, New Jersey
- Fahmi, Irham. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Alfabeta, .bandung.
- Handoko. T. Hani, 2011, Edisi 2, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Grup, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2011. Edisi Revisi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksr \, Jakarta.
- Istijanto Oei, 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*, Edisis ke empat. Gramedia, Pustaka Utama Jakarta
- Jacc fitz enz dan Barbara Davison. *How to Measure Human Resources Management*. cetakan kedua, Prenada Media Grup , Jakarta.
- Phillips, JackJ. & Stone,Ron Drew. (2002). *How To Measure Training Result*. New York: McGraw-Hill.
- Kusdyah, Ike. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama, Andi Offset, Yogyakarta.
- Marwansyah. 2010.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, CV. Pustaka Setia, Bandung
- Mathis, Robet L. dan Jhon, H. Jackson. 2009. *Human Resources Management*. Edisi 10 Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.
- Nawawi, H. H, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

- Notoatmojo, soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Pasolong, Harbani. 2012. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Alfabeta, Yogyakarta
- Priyatno, Duwi. 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS*, edisi kesatu, ANDI, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan ke-6, Kharisma Putra Utama Offset, Depok.
- Simamora, Hendry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi III)*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Suwanto, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan Pertama, CV Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama, CAPS. Yogyakarta.
- Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Suwanto. & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung.
- Uha Nawawi Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.
- Widodo, Suparno Eko, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media, Jakarta.

Hasil Penelitian

- Nur Indahsari, Herdiana. 2016. *Hubungan Program Pelatihan dengan kinerja karyawan PT Jakarta International Container Terminal*.
- Forivera, Rizka. 2013. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Resources Minerals Tbk*.
- Maryana, 2002. *Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto, Lumajang*.

LAMPIRAN

SURAT KETERANGAN PRAKTIK KERJA LAPANGAN (PKL)

007/HRD/SK/MKP/17

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhamad Apriyansah
Jabatan : HRD PT. Mekar Karya Pratama

Menerangkan bahwa yang tersebut dibawah ini :

Nama : Endah Triwahyuni
NPM : 021113389
Program Studi: Manajemen Sumber Daya Manusia
Institusi : Universitas Pakuan

Nama yang diatas benar telah melaksanakan kegiatan Prakteik Kerja Lapangan (PKL) di PT. Mekar Karya Pratama selama 1 bulan, yaitu mulai tanggal 13 Maret 2017 sampai 13 April 2017. Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Bogor, 13 April 2017

PT. Mekar Karya Pratama


PT. MEKAR KARYA PRATAMA

Muhamad Apriyansah

HRD PT. Mekar Karya Pratama