

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Untuk mempersiapkan sumber daya manusia tersebut tidak hanya dilihat dari segi kuantitasnya saja, sebab tersedianya sumber daya manusia yang cukup banyak belum tentu merupakan jaminan bahwa hasil yang dicapai akan efisien dan efektif. Sebagai langkah awal untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dimulai dengan menarik dan memilih tenaga kerja yang sesuai dengan standar personalia perusahaan. Standar ini merupakan persyaratan minimal yang harus dipenuhi agar seorang karyawan bisa mengerjakan pekerjaan-pekerjaannya dengan baik, disamping itu langkah selanjutnya untuk terus meningkatkan sumber daya manusia yang terampil dan berkemampuan tinggi adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan terhadap setiap pelaku organisasi secara berkesinambungan dengan metode yang sistematis.

Dengan dilaksanakan program pendidikan dan pelatihan diharapkan pelaku organisasi akan semakin mampu memahami dan melaksanakan fungsinya dalam organisasi. Disamping itu juga diharapkan pula adanya perbaikan atau pengembangan sikap, tingkah laku, pengetahuan serta keterampilan dari para pelaku organisasi agar tercapainya tujuan perusahaan.

Karena itu diadakannya program pendidikan dan pelatihan kepada pegawai ini akan memberikan manfaat bagi perusahaan, yaitu dapat dimanfaatkannya potensi sumber daya manusia secara lebih efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan terarah pada tujuan perusahaan yang akan dicapai sehingga pegawai dapat memberikan kinerja yang sebesar-besarnya kepada perusahaan.

Pada posisi lain dengan adanya peningkatan mutu pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan, diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap pribadi setiap peserta program pelatihan, sehingga ia dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan yang lebih beragam, sejalan dengan tujuan perusahaan secara lebih baik dan profesional. Hal ini berarti adanya peningkatan kualifikasi pegawai

tersebut, dan lebih jauh lagi berarti suatu langkah maju untuk mendapatkan posisi dan tanggung jawab yang lebih besar pada perusahaan tersebut.

Oleh karena itu dengan adanya program pendidikan dan pelatihan pegawai yang didasarkan atas persiapan yang matang dan selektif serta dilaksanakan secara berkesinambungan dan sistematis maka diharapkan seluruh karyawan akan dapat melakukan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien, sehingga diharapkan pula produktivitas perusahaan akan meningkat. Dengan latar belakang ini, penyusun dalam skripsi ini mengambil judul :

**“Hubungan Diklat dengan Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Barat.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Melihat dari latar belakang penelitian yang dikemukakan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan diklat karyawan yang dilaksanakan pada PT. Jasa Raharja (Persero) di Cabang Jawa Barat
2. Bagaimana tingkat kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) di Cabang Jawa Barat
3. Bagaimana terdapat hubungan antara diklat dengan kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) di Cabang Jawa Barat

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Adapun maksud penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menginterpretasi data yang dapat digunakan dalam penyusunan skripsi untuk memenuhi salah satu syarat dalam mengikuti ujian Sarjana Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan diklat yang dilakukan pada PT. Jasa Raharja (Persero) di Cabang Jawa Barat.

2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada PT.Jasa Raharja (Persero) di Cabang Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui hubungan diklat dengan kinerja karyawan pada PT.Jasa Raharja (Persero) di Cabang Jawa Barat

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian yang penulis lakukan adalah :

1. Bagi penulis sendiri untuk menambah pengetahuan dan pengalaman mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan dapat mengungkap berbagai informasi yang relevan tentang pendidikan dan pelatihan dikaitkan dengan kinerja karyawan.
3. Bagi pembaca dan pihak lain penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang digunakan dalam mempelajari ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan pendidikan dan latihan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Era globalisasi yang semakin dekat, memberikan banyak tantangan tersendiri bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia. Mau tidak mau, tiap perusahaan harus berusaha agar tetap dapat hidup di era yang penuh dengan persaingan nanti. Tanpa sumber daya yang baik, perusahaan tak akan mungkin bisa bertahan.

Dari sekian banyak sumber daya, yang terpenting adalah sumber daya manusia, karena manusialah yang menggerakkan semua asset dan sumber daya lainnya. Jika perusahaan memiliki SDM yang baik, maka akan baik pulalah produktivitas dan kualitas kerja yang diinginkan. Karena itu, untuk menghasilkan orang-orang yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan sikap mental sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan maka penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan suatu keharusan.

Setiap perusahaan membutuhkan orang-orang yang terlatih dengan baik dan berpengalaman untuk menjalankan aktivitasnya. Jika pekerjaannya relatif mudah, karyawan tidak terlalu membutuhkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan atau menambah keahlian mereka, tetapi jika pekerjaan bertambah sulit dan semakin menantang, maka karyawan diperlukan pelatihan untuk menghadapinya.

Efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan sangat tergantung pada karyawan yang dimilikinya. Memiliki karyawan yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk mendukung pencapaian efisiensi dan efektifitas setiap bagian, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Untuk dapat memiliki karyawan seperti yang telah dibutuhkan di atas selain melalui seleksi yang ketat pada saat penerimaan pegawai juga dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Melalui program pendidikan dan pelatihan diharapkan akan timbul perubahan dalam sikap karyawan terhadap pekerjaannya atau peningkatan dalam pengetahuan yang akan dapat diterapkannya dalam tugas-tugasnya sehari-hari.

Program pendidikan dan pelatihan dibutuhkan oleh karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru membutuhkan pendidikan dan pelatihan karena keterampilan maupun pengetahuan yang dimilikinya belum tentu sesuai dengan pekerjaan yang ada di perusahaan. Sedangkan bagi karyawan lama, program pendidikan dan pelatihan tersebut dibutuhkan untuk menghadapi tugas-tugasnya sekarang maupun untuk mengantisipasi tugas-tugas yang akan dibebankan kepadanya sehubungan akan dilakukan transfer ataupun promosi terhadap dirinya.

Berikut ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli tentang definisi pendidikan dan pelatihan.

Menurut **Sikula** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2002:44)** :

**“Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial memperlajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.**

Lebih lanjut lagi menurut Mangkunegara (2005:67) :

**“Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”**

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan haruslah sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, maupun perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan itu. Dengan kata lain program pendidikan dan pelatihan tersebut haruslah dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk mencapai keberhasilan program pendidikan dan pelatihan dibutuhkan perencanaan yang matang dan sistematis dari pihak organisasi dan perusahaan. Ada beberapa prinsip yang harus diikuti agar pendidikan dan pelatihan dapat memberikan perubahan pada peserta, antara lain :

1. Perbedaan-perbedaan Individu

Pendidikan dan pelatihan harus mengetahui berbagai macam perbedaan-perbedaan perseorangan dari peserta-peserta pelatihan. Perbedaan-perbedaan yang terjadi dalam latar belakang, pendidikan, pengalaman dan minat juga harus diperhatikan dalam merencanakan program-program pendidikan dan pelatihan.

2. Hubungan dengan analisis jabatan

Analisis jabatan dan persyaratan jabatan (*job analysis and job specification*) harus menunjukkan pengetahuan dan kecakapan apakah yang diperlukan oleh masing-masing jabatan. Pendidikan dan pelatihan harus dihubungkan dengan kebutuhan-kebutuhan ini, seperti yang diuraikan dalam uraian jabatan (*job description*)

3. Motivasi

Program pendidikan dan pelatihan dapat membantu belajar para karyawan dan juga dapat membantu mereka dalam pengembangan diri, tetapi belajar dan pengembangan merupakan proses, dalam makna pelajar dan pegawai harus

memainkan peranan yang aktif. Perhatian khusus harus dicurahkan kepada motivasi para karyawan dalam semua program pendidikan dan pelatihan.

4. Berpartisipasi yang aktif

Untuk kebanyakan pelajaran, partisipasi yang aktif dalam proses belajar mengajar mungkin dapat menambah motivasi.

5. Pemilihan peserta pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan dicadangkan untuk mereka yang telah menunjukkan minat dan menunjukkan bakat.

6. Pemilihan para pelatih

Efektivitas pendidikan dan pelatihan secara langsung mencerminkan minat dan kemampuan mengajar dari pelatih atau pengajar.

7. Metode dan prosedur pendidikan dan pelatihan

Prosedur pendidikan dan pelatihan menggunakan sarana dan fasilitas untuk mengajar, misalnya bagan-bagan, grafik-grafik, papan tulis dan lain sebagainya.

8. Prinsip-prinsip belajar

- a. *Participation*, yaitu kesertaan aktif peserta dalam pelatihan, akan mempercepat penguasaan materi pendidikan dan pelatihan
- b. *Repetition*, yaitu mengulang materi yang telah diajarkan. Hal ini akan melekat dalam ingatan peserta pendidikan dan pelatihan.
- c. *Relevance*, yaitu materi yang diberikan mengenai hubungan yang erat dengan tugas yang dilakukan.
- d. *Transference*, yaitu jika materi program yang diberikan makin mendekati dengan kebutuhan akan suatu bidang pekerjaan, maka semakin cepat peserta yang mengikuti proses belajar dapat mengalihkan pengetahuannya kepada tugas sehari-hari.
- e. *Feedback*, yaitu memberikan informasi tentang kemajuan yang diperoleh peserta program.

Sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan di atas maka program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan haruslah sesuai dengan yang diisyaratkan oleh pekerjaannya, yang bersifat terarah, sistematis dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga dapat menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dari para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan kata lain program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan haruslah dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Dari uraian tersebut di atas, penulis dapat menarik hipotesis bahwa: **“Jika pelaksanaan Diklat dilakukan secara efektif, maka kinerja karyawan akan meningkat”**.

## 1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan penulis yaitu sebagaimana yang dikemukakan oleh Nazir (2003 : 54) yaitu metode deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data sesuai dengan keadaan yang sebenarnya memberikan gambaran dan analisis mengenai masalah-masalah yang ada dan pada akhirnya nanti akan ditarik suatu kesimpulan. Adapun tujuannya yaitu membuat deskriptif gambaran atau lukisan secara sistematis faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

Data yang berhasil dikumpulkan selama penelitian kemudian diproses untuk dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan dasar-dasar teori yang ada sehingga dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi :

### 1. Studi Lapangan atau *Field Research*

Yaitu peninjauan langsung ke perusahaan yang diteliti untuk memperoleh data primer. Data primer ini disusun dapat melalui :

- a. Wawancara, dilakukan terhadap pengelola dan staf karyawan perusahaan yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

- b. Kuesioner, dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan yang harus dijawab untuk mempermudah pengumpulan data dan efisiensi waktu serta sebagai petunjuk ke arah adanya program pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
  - c. Data perusahaan, yaitu dengan mengumpulkan dan mencatat data tertulis yang diperoleh dari catatan yang terdapat di perusahaan.
2. Studi Kepustakaan atau *Library Research*

Dalam mengumpulkan data ini, penulis juga mengambil dari literatur dan catatan kuliah yang berhubungan dan yang relevan dengan topik yang dibahas oleh penulis.

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Barat di Jl. Soekarno Hatta No. 689 A Bandung. Waktu pelaksanaan penelitian ini dimulai dari bulan November 2007 sampai dengan Desember 2007.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen**

Manusia merupakan makhluk sosial yang memerlukan interaksi dengan lingkungan. Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak terlepas dari kehidupan bermasyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung, manusia harus selalu berhubungan dengan orang lain.

Adanya interaksi antar individu menimbulkan suatu kerjasama yang kemudian melahirkan berbagai bentuk organisasi formal maupun informal. Organisasi merupakan suatu sistem sosial yang terdiri dari berbagai individu dengan perilaku, harapan, motivasi dan pandangan yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan. Agar tujuan dapat tercapai maka diperlukan suatu alat yang mampu untuk mengkoordinasikan perilaku dan tindakan individu tersebut yaitu manajemen.

Terdapat banyak definisi tentang manajemen seperti yang ditulis oleh beberapa ahli ilmu manajemen, dimana didalamnya memberikan rincian yang berbeda-beda tetapi pada dasarnya memiliki arti yang sama.

Berikut ini adalah beberapa definisi dari para ahli tentang manajemen, diantaranya menurut **Hasibuan (2006:10)** bahwa :

**“Manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”**

Menurut **Hasibuan (2002:13)** menyatakan bahwa :

**“Manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pemimpinan, dan pengendalian kegiatan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien.”**

Menurut pengertian manajemen di atas disebutkan bahwa terdapat beberapa fungsi atau peranan manajerial, yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan dan fungsi pengawasan. Adapun definisi dari fungsi-fungsi atau peranan manajerial menurut **Hasibuan (2006:21)** adalah :

### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.

Menurut Koontz dan O'Donnel yang dikutip oleh Hasibuan:

*“Planning is the function of a manager which involves the selection from alternatives of objective, policies, procedures, and programs”.*

Artinya:

(Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan program-program dari alternatif yang ada).

Jadi, masalah perencanaan adalah masalah “memilih” yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada.

### **2. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Menurut Terry yang dikutip oleh Hasibuan:

*“Organizing is the establishing of effective behavioural relationships among persons so that they may work together efficiently and again personal satisfactions for the purpose of achieving some goal or objective”.*

Artinya:

(Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu).

### 3. Pengarahan (*Actuating/Directing*)

Pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan.

Menurut Terry yang dikutip oleh Hasibuan:

*“Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning organizing efforts”.*

Artinya:

(Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian).

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Menurut Strong yang dikutip oleh Hasibuan menyatakan bahwa:

*“Controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirement of its plants”.*

Artinya:

(Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana).

Sedangkan menurut Koontz yang dikutip oleh Hasibuan menyatakan bahwa:

*“Control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished”.*

Artinya:

(Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara).

Jadi semua fungsi manajerial ini dilakukan pada semua fungsi-fungsi operasi yang ada dalam perusahaan seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi personalia agar keseluruhan fungsi operasional tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## 2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu sumber daya yang penting yang harus dikelola dengan baik guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, karena perkembangan organisasi bergantung pada kemampuan dan perkembangan manusia. Jika manusia menjalankan tugasnya dengan baik maka akan baik pula hasil yang dicapai oleh perusahaan. Semakin besar dan berkembang suatu organisasi maka akan semakin besar pula peran, tugas, dan tanggung jawab yang dituntut dari manusia. Karenanya, suatu organisasi dalam hal ini organisasi akan lebih produktif bila mampu mengolah sumber daya manusianya secara efektif dan efisien, dan perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap pengelola sumber daya tersebut agar dapat memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang menitikberatkan aktivitasnya dalam mengelola manusia sebagai sumber daya.

Bidang ini berusaha mengkoordinasikan para karyawan dengan segala persoalannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin dan memberikan sumbangan optimal perusahaan.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi mengenai pengertian mengenai sumber daya manusia.

**Flippo** menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai manajemen personalia seperti yang dikutip oleh **Hasibuan** (2006:11) menyatakan bahwa :

**“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.”**

Sedangkan menurut **Miner** (2001:11) :

*“Personal management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures, method, and program relating to the individual in the organization”*

Dari definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia secara garis besar adalah sama, yaitu bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pemilihan tenaga kerja dan pemanfaatannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengembangkan kemampuan, memotivasi, dan mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi.

### 2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di samping menjalankan fungsi manajemen, seorang manajer harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberi tanggung jawab untuk menjalankan tugas operasional. Dengan perkataan lain seorang manajer juga mempunyai fungsi organisasi operasional. Oleh sebab itu secara garis besar manajemen personalia menurut **Hasibuan** (2002:21) dikelompokkan menjadi beberapa fungsi :

#### 1. Perencanaan

Perencanaan (*Human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaiaan. Program kepegawaiaan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentiaan karyawan. Program kepegawaiaan yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### 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 merupakan 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 secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai 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.

Lebih lanjut menurut **Hasibuan** (2002:21) fungsi-fungsi operasional mencakup :

#### 1. Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Recruitment*)

Fungsi operasional yang pertama dilakukan manajemen personalia adalah usaha untuk melakukan pengadaan tenaga kerja yang sesuai dengan jenis dan jumlah yang diinginkan. Kegiatan pengadaan tenaga kerja ini meliputi penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan, perekrutan, seleksi, dan penempatan. Penempatan tenaga kerja harus berkaitan dengan jumlah dan mutu tenaga kerja.

#### 2. Pengembangan (*Development*)

Manajemen personalia harus melakukan pengembangan keahlian dan keterampilan para tenaga kerja yang diperolehnya. Pengembangan dilakukan dengan melakukan pendidikan dan pelatihan kepada tenaga kerja mengenai keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

#### 3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi adalah untuk memberikan imbalan serta penghargaan yang memadai dan layak oleh perusahaan atas tenaga dan jasa yang diberikan

kepada karyawan. Kompensasi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dan karyawan, karena kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan sebaik-baiknya.

#### **4. Integrasi (*Integration*)**

Fungsi integrasi adalah fungsi dimana perusahaan harus melakukan usaha untuk menyesuaikan antara kepentingan-kepentingan individu dan organisasi.

#### **5. Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Perusahaan bertanggung jawab untuk mempertahankan tenaga kerjanya yang mempunyai kemampuan dan kemauan yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Aktivitas ini dilakukan melalui komunikasi dan perhatian terhadap kondisi fisik, kesehatan, dan keselamatan kerja.

#### **6. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)**

Fungsi pemutusan hubungan kerja adalah usaha untuk mengembalikan tenaga kerja yang sudah tidak produktif lagi dalam organisasi. Perusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh peraturan yang berlaku.

### **2.3 Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja yang bermutu dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, maka salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan program pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan perlu dilaksanakan oleh setiap perusahaan secara berkesinambungan, agar tenaga kerja yang dimiliki benar-benar bermutu, tepat dan mempunyai keahlian serta keterampilan yang sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya. Di samping itu perkembangan lingkungan eksternal maupun internal yang selalu berubah, yang mengakibatkan kesenjangan antara tuntutan perusahaan atau pekerjaan dengan kemampuan tenaga kerja, juga merupakan salah satu penyebab kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

### 2.3.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia. Penggunaan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan diarahkan kepada peningkatan keterampilan, pengetahuan serta perubahan sikap atau perilaku kerja karyawan, melalui proses belajar yang diterapkan pada pelatihan diharapkan adanya perubahan pada peserta yaitu dari kurang tahu menjadi tahu dan kurang terampil menjadi terampil serta dari sikap dan perilaku negatif menjadi positif dan sebagainya.

Pendidikan dan pelatihan mempunyai pengertian yang berbeda. Untuk lebih jelas penulis akan mengutip beberapa pendapat tentang pendidikan dan pelatihan untuk melihat perubahan tersebut.

**Sikula** yang dikutip **Mangkunegara** (2002 : 44) mengemukakan bahwa pelatihan adalah :

*“Training is short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personal learn technical knowledge and skill for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personal matter, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personal learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes”*

Sedangkan pendidikan (*education*) menurut **Ranupandojo dan Husnan** (Manajemen Personalia 1997 : 77)

**“Suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan dalam mencapai tujuan”**

Dengan melihat definisi-definisi di atas, maka terlihat pendidikan dan pelatihan adalah tidak sama, tetapi keduanya mempunyai hubungan yang erat. Pendidikan dimaksudkan untuk menambah pengetahuan dan bersifat lebih teoritis sedangkan pelatihan adalah merupakan penerapan pengetahuan dan peningkatan keahlian, jadi lebih bersifat praktis.

Pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan yang erat serta mempunyai arah yang sama, yaitu meningkatkan *skill*, *knowledge*, dan *attitude* dari karyawan.

Pendidikan dan pelatihan tidak dapat dipisahkan karena prinsipnya pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yang sama yaitu membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap mental dari karyawan agar dapat memberikan kontribusinya yang optimal kepada perusahaan.

### **2.3.2 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Pada dasarnya tujuan pendidikan dan pelatihan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki oleh sasaran pendidikan pada periode tertentu. Lahirnya tujuan pendidikan dan pelatihan disebabkan karena diperlukannya suatu kurikulum yang efektif dan efisien. Maksud menetapkan tujuan pendidikan terlebih dahulu, agar memudahkan dan mengarahkan penyusunan kurikulum.

Tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh Sikula :

#### **1. *Increased productivity***

Program pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan *job performance* pada posisi jabatannya sekarang. Jika *level of performance* meningkat maka berarti peningkatan produktivitas kerja dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

#### **2. *Improved Quality***

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan adanya kualitas maupun kuantitas dalam bentuk produk atau jasa yang dihasilkan. Karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan akan mempunyai pengetahuan yang lebih baik dan akan memperkecil kesalahan dalam kegiatan operasionalnya.

### 3. *Better Human Resources Planning*

Program pendidikan dan pelatihan yang baik dapat mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa datang. Pendidikan dan pelatihan karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengisi atau memenuhi kebutuhan dan persyaratan personil masa depan.

### 4. *Increased Morale*

Jika perusahaan mengadakan pendidikan dan pelatihan yang tepat maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

### 5. *Indirect Compensation*

Banyak pekerja, khususnya manajer mempertimbangkan kesempatan pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari keseluruhan pemberian upah bagi para pegawai. Mereka mengharapkan perusahaan membayar sejumlah uang untuk program pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada peningkatan pengetahuan umum dan keterampilan. Jadi banyak organisasi menawarkan program pendidikan dan pelatihan sebagai teknik *recruitment* untuk menarik tenaga kerja potensial dengan kualitas tinggi.

### 6. *Better Health and Safety*

Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat karyawan akan lebih menguasai pekerjaan dan dapat membantu menghindari terjadinya kecelakaan-kecelakaan dalam bekerja. Selain itu lingkungan kerja menjadi lebih aman dan akan mempengaruhi sikap mental yang lebih stabil dari para pegawai.

### 7. *Obsolescence Prevention*

Program pendidikan dan pelatihan membantu meningkatkan inisiatif dan kreativitas para karyawan serta membantu mengadakan tindakan preventif untuk menghadapi ketinggalan zaman akibat dari kemajuan teknologi.

### 8. *Personal Growth*

Seorang karyawan yang telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan akan lebih matang bagi karyawan yang bersangkutan, pada akhirnya juga akan memberikan keuntungan kepada perusahaan.

### 2.3.3 Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu bagi setiap organisasi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Beberapa hal yang sangat penting untuk diperhatikan di dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan adalah :

1. Perbedaan Individu

Di dalam merencanakan suatu program pendidikan dan pelatihan, seorang instruktur harus menyadari akan adanya individu dari masing-masing peserta. Daya tangkap dari setiap peserta berbeda-beda dan selain itu masih ada perbedaan lainnya seperti perbedaan latar belakang, pendidikan, pengalaman, dan minat.

2. Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting dalam membangkitkan semangat belajar. Setiap individu yang mempunyai tujuan tertentu dihubungkan dengan keperluan sehingga individu tersebut akan lebih tepat menyesuaikan diri dalam proses belajar.

3. Hubungan dengan Analisa Jabatan

Keterangan dari analisa jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan kecakapan apa yang diperlukan pengetahuan dan kecakapan apa yang diperlukan oleh masing-masing jabatan tersebut, kemudian program pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan tersebut.

4. Pemilihan Peserta dan Pelatih Pendidikan dan Pelatihan

Selain ditujukan untuk karyawan baru, program pendidikan dan pelatihan juga diperuntukkan untuk mempersiapkan karyawan lama yang mempunyai minat dan bakat untuk memenuhi keperluan jabatan-jabatan penting di perusahaan. Oleh karena itu, untuk memenuhi keperluan tersebut maka perlu dipilih yang benar-benar tepat dapat mengajar dengan baik.

## 5. Prinsip-prinsip Belajar

Di dalam proses pendidikan dan pelatihan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. *Participation*, mengarahkan peserta agar ikut aktif di dalam program pendidikan dan pelatihan, dengan berpartisipasi maka peserta akan lebih cepat mengetahui dan menguasai apa yang telah diberikan.
- b. *Repetition*, yaitu pengulangan-pengulangan materi dalam pelaksanaan pendidikan akan lebih cepat untuk mengingat dan memahami apa yang telah diajarkan.
- c. *Relevance*, yaitu pelatih sebaiknya menerangkan secara menyeluruh mengenai suatu pekerjaan sebelum menerangkan secara khusus mengenai tugas-tugas. Hal ini dimaksudkan agar para peserta dapat melihat dengan jelas hubungan dari setiap tugas beserta prosedur yang benar.
- d. *Transference*, yaitu materi yang diberikan dalam program pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
- e. *Feed Back*, yaitu setelah diselesaikannya suatu paket program pendidikan dan pelatihan, sebaiknya peserta diberi informasi mengenai kemajuan yang telah dicapai. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan semangat dan motivasi belajar.

### 2.3.4 Tahap-tahap Pendidikan dan Pelatihan

Dalam suatu pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, **Werther dan Davis** dalam *Human Resource and Personnel Management* (1993 : 310-315) mengemukakan langkah-langkah awal yang perlu dilakukan sebelum mengadakan pendidikan dan pelatihan. Adapun langkah-langkah tersebut adalah :

#### 1. *Need Assessment*

Kegiatan ini adalah suatu upaya untuk mendiagnosa permasalahan di masa sekarang dan tantangan-tantangan yang akan datang yang akan diatasi melalui pendidikan dan pelatihan, yang harus mempertimbangkan pula kepentingan individu. Kebutuhan tiap individu ini dapat diketahui melalui departemen

kerja, para atasan/ supervisi, maupun atas inisiatif individu itu sendiri (*self nomination*).

## 2. *Training and Development Objectives*

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan, menghasilkan sasaran atau objektif pendidikan dan pelatihan. Sasaran-sasaran tersebut harus menyatakan perilaku yang diinginkan dan kondisi dimana perilaku itu akan muncul. Sasaran tersebut juga berfungsi sebagai standar kinerja bagi pekerja.

## 3. *Program Content*

Program content atau isi program dibentuk oleh *needs assesment* dan sasaran pendidikan dan pelatihan. Isi ini bisa bermaksud untuk mengajarkan suatu keahlian tertentu, menyediakan pengetahuan yang dibutuhkan, atau hanya untuk mempengaruhi sikap mental. Apapun isinya, program tersebut harus memenuhi kebutuhan organisasi para pesertanya.

## 4. *Learning Principles*

Prinsip-prinsip belajar telah dijelaskan di bagian prinsip pelatihan sebelumnya.

Setelah melaksanakan langkah-langkah awal untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan seperti yang sudah diterangkan di atas, tentunya ada hal-hal yang perlu diperhatikan pula, yaitu evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, yang akan dibahas pada sub bab berikutnya.

### 2.3.5 Metode Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan

Pemilihan penggunaan metode atau teknik-teknik pendidikan dan pelatihan yangt digunakan perusahaan bergantung pada beberapa pertimbangan. Ada beberapa metode pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh **Sikula** yang dikutip oleh **Hasibuan (2006 : 77)**, yaitu :

#### 1. *On the Job Technique*

- *Job Instruction Training*
- *Job Rotation*

- *Apprenticeship*
- *Coaching*
- 2. *Off The Job Technique*
  - *Lecture*
  - *Video Presentation*
  - *Vestibule Training*
  - *Role Playing*
  - *Behaviour Modelling*
  - *Case Study*
  - *Simulation*
  - *Self-study*
  - *Programmed Learning*
  - *Laboratory Training*

Metode pelatihan tersebut dapat dijelaskan secara singkat, yaitu sebagai berikut :

- *Job Instruction Training*

Dalam metode ini peserta program diberikan latihan langsung di tempat pekerjaan yang sebenarnya di bawah instruksi seorang trainer, supervisor, atau karyawan senior yang sudah berpengalaman. Metode ini digunakan untuk mengajar para karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka.

- *Job Rotation*

Di sini pelatihan dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Dengan metode ini diharapkan para peserta program dapat mengetahui dan mengerti tugas masing-masing.

- *Apprenticeship*

Di sini karyawan belajar dari karyawan lain yang lebih berpengalaman. Pada umumnya metode ini mengkombinasikan *the job training & off job classroom training*.

- *Coaching*

Merupakan metode pelatihan dimana supervisor atau manajemen memberikan bimbingan dan contoh atau model kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka. Metode ini hampir sama dengan *apprenticeship* tetapi

kurang formal sebab pelatihan dijelaskan lebih sedikit dan dilaksanakan bila diperlukan saja. Serta tidak direncanakan terlebih dahulu.

- *Lecture*

Metode lebih menekankan kepada pemberian teori secara lisan dan diorganisasikan secara formal. Metode ini digunakan apabila jumlah peserta program banyak sehingga biaya peserta relatif murah. Kelemahan dari metode ini adalah karyawan kurang berpartisipasi karena komunikasi yang terjadi hanya satu arah saja. Hal ini dapat diatasi apabila selama proses kuliah diadakan diskusi pembahasan dan lain sebagainya.

- *Video presentation*

Metode ini hampir sama dengan pemberian kuliah, tetapi dalam metode ini digunakan televisi, film, slide, dan sebagainya,

- *Vestibule Training*

Dalam metode ini pelatihan dilaksanakan di suatu tempat yang khusus terpisah dari tempat yang sebenarnya dengan menggunakan peralatan yang sama dengan sebenarnya sehingga tidak mengganggu jalannya operasional perusahaan.

- *Role Playing*

Di sini para peserta program diharuskan untuk memainkan atau manghayati peran. Identifikasi yang berbeda agar para peserta dapat mengetahui perbedaan-perbedaan yang individu.

- *Behaviour Modelling*

Di sini suatu perilaku dipelajari atau dimodifikasi melalui observasi terhadap orang lain. Maksudnya program belajar tidak melalui pengalaman orang lain.

- *Case Study*

Dalam metode ini dipelajari kondisi nyata perusahaan selama jangka waktu tertentu dan bagaimana bertindak dalam kondisi demikian. Di samping itu para peserta program diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode ini karyawan dapat mengembangkan keterampilan di dalam pengambilan keputusan.

- *Simulation*

Metode ini berusaha menciptakan suatu tempat yang serupa dengan keadaan kondisi tempat kerja yang sesungguhnya. Ada 2 bentuk simulasi yaitu *mechanical simulation* dan *computer simulation*. Metode ini diberikan dengan maksud agar para peserta program lebih mengenal dan membiasakan diri dengan tempat, situasi, kondisi, dan peralatan di mana mereka bekerja.

- *Self-study*

Teknik ini menggunakan modul-modul tertulis, kaset-kaset rekaman, kaset video yang dibagikan kepada para peserta pelatihan.

- *Programmed Learning*

Merupakan bentuk lain dari metode belajar sendiri yang menggunakan booklet-booklet yang berisikan pertanyaan-pertanyaan beserta jawabannya dan program-program komputer. Metode ini digunakan bila proses belajar hanya membutuhkan sedikit informasi.

- *Laboratory Training*

Metode ini merupakan suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan interpersonal skills. Salah satu bentuk pelatihan adalah *sensitivity training* di mana para peserta program belajar menjadi lebih peka terhadap perasaan orang lain

Dalam pelatihan metode mana yang akan digunakan oleh suatu perusahaan dalam melaksanakan program pelatihan tidak ada satu pun metode yang paling baik. Diperlukan suatu kombinasi antara satu metode dengan metode lainnya.

### **2.3.6 Evaluasi Hasil Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pendidikan dan pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bila masih terdapat kekurangan-kekurangan dari program tersebut, maka dapat dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga perusahaan dapat meningkatkan program pendidikan dan pelatihan di masa yang akan datang.

Berikut ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli mengenai evaluasi program pendidikan dan pelatihan. Yang pertama adalah model yang dikemukakan oleh **Kirkpatrick** (1996 : 60-62) atau lebih dikenal dengan model Kirkpatrick. Menurut **Kirkpatrick** ada empat tingkatan untuk mengukur kualitas efektifitas program pelatihan, yaitu :

1. *Level 1 evaluation seeks trainee reaction to a course. Trainees who are put off by some aspect of the course design are unlikely to absorb the learning points you've so carefully put in.*
2. *Level 2 evaluation tests what trainees learn. This may take the form of a pencil and paper test or employees may be asked to demonstrate that they can operate a piece of machinery.*
3. *Level 3 evaluation tries to measure behavior change on the job, it's one thing to document that learners mastered the course content, but if they don't apply any of it when they return to the job, the course has wasted everyone's time.*
4. *Level 4 evaluation attempts to measure how training improves the company's bottom line. If a course achieved its objective by changing trainees behavior on the job, did that change improve the company's business result?*

Sikula menyatakan bahwa terdapat beberapa cara mengevaluasi suatu program pendidikan dan pelatihan, yaitu :

#### 1. *Participation Reaction*

Yaitu dengan menanyakan langsung kepada peserta tentang apa yang mereka dapat dari pendidikan dan pelatihan tersebut. Evaluasi ini dapat dilaksanakan dengan menggunakan survey opini dengan melakukan wawancara atau dengan menyebarkan kuisioner.

#### 2. *Before And After Test Scores*

Dengan melihat peningkatan nilai test sebelum dengan sesudah pelatihan, sebagai dasar pengukuran keberhasilan program pendidikan dan pelatihan.

#### 3. *Before And After Performance Measures*

Pengukuran dengan menggunakan index prestasi kerja yang sama antara sebelum dan sesudah pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan.

#### 4. *Experimental And Control Groups*

Merupakan cara evaluasi terbaik, yaitu dengan cara membandingkan *job performance* antara kelompok yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan dengan kelompok yang tidak mengikuti.

Jadi untuk mengevaluasi suatu program pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan, maka perlu dilakukan penilaian terhadap prestasi/kemampuan karyawan sebelum dan sesudah karyawan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dengan membandingkan kedua hasil penilaian tersebut maka dapat dilihat apakah program pendidikan dan pelatihan berhasil atau gagal mencapai sasaran yang diharapkan

## 2.4 Kinerja

### 1. Pengertian

Kinerja merupakan suatu konsep umum yang digunakan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan kerja karyawan sehingga dapat diaplikasikan dalam beragam setting organisasi baik perusahaan maupun yang lainnya.

Istilah kinerja menurut **Mangkunegara** (2005 : 67) berasal dari bahasa Inggris yaitu '*Job Performance*' atau '*Actual Performance*' yaitu prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Adapun pengertiannya menurut **Mangkunegara** (2005 : 67), yaitu :

**“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”**

Dari pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang didasarkan atas motivasi dan kemampuan lalu sebagai pertimbangan atas sanksi atau kompensasi yang diterima.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu pegawai perlu diadakan pendidikan dan latihan serta penempatan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### b. Faktor Motivasi

Faktor motivasi yaitu terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja (tujuan organisasi).

## 3. Unsur-unsur penilaian kinerja

Untuk mengetahui bagaimana kinerja itu berhasil atau tidak perlu diadakan penilaian, sebelum kita ketahui apa saja unsur-unsur dari pada penilaian kinerja karyawan, sebaiknya kita ketahui pengertian dari pada penilaian kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut **Hasibuan** (2006 : 87) :

**“Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.”**

Adapun unsur-unsur pada umumnya yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian, sebagaimana yang dikemukakan oleh **Handoko** (2003 : 79) yaitu:

**“Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”**

Adapun sifat yang paling umum dinilai dari tenaga kerja/karyawan yang memiliki kedudukan sebagai manajemen dalam meliputi :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*)
2. Kerja sama (*cooperation*)
3. Ketergantungan (*dependability*)
4. Kualitas kerja (*quality of work*)
5. Pendapat/pengambilan keputusan (*judgement*)
6. Inisiatif/prakarsa (*initiative*)
7. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
8. Kepemimpinan (*leadership*)
9. Perencanaan dan organisasi (*planning and organization*)
10. Kesehatan (*healt*)

### **2.5 Hubungan Pendidikan dan Latihan (Diklat) dengan Kinerja**

Sebagaimana yang telah diuraikan diatas mengenai pengertian kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya yaitu pengetahuan, kemampuan, motivasi, keterampilan, dan kecakapan pada karyawan, untuk meningkatkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, harus ada upaya-upaya pihak manajemen yang dituangkan dalam suatu program, yaitu program pendidikan dan latihan (diklat). Karena pada dasarnya pelaksanaan pendidikan latihan ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, motivasi, keterampilan dan kecakapan pada karyawan. Tujuannya agar karyawan tersebut mampu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan diadakan program pendidikan dan latihan berarti pimpinan berusaha agar bawahannya mempunyai peningkatan pengetahuan, kemampuan, motivasi, ketrampilan serta kecakapan yang sekaligus merubah sikap dan perilaku bagi dirinya sehingga prestasinya meningkat ke tingkat yang lebih tinggi lagi.

Dengan demikian jika masalah pendidikan dan latihan (Diklat) dihubungkan dengan kinerja, maka menurut penulis antara diklat dengan kinerja tidak dapat dipisahkan, karena pengetahuan, kemampuan, motivasi, ketrampilan dan kecakapan seorang karyawan sangat berperan penting dalam meningkatkan

kinerja karyawan tersebut. Dalam hal ini dengan kata lain dengan adanya diklat maka kinerja karyawan akan lebih baik dan meningkat. Dari kenyataan ini jelaslah bahwa pemimpin perusahaan semakin dituntut tanggung jawabnya dalam bidang pendidikan dan latihan agar kinerja seluruh bisa lebih baik dan meningkat, dengan kinerja karyawan meningkat dan lebih baik, maka kinerja dari pada perusahaan tersebut akan lebih baik pula.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Dalam melakukan penelitian tentunya harus ada objek yang diteliti, dalam hal ini penulis memilih PT. Jasa Raharja (Persero), yang bertempat di Jalan Soekarno Hatta No.689 A Bandung. Objek yang penulis teliti ini merupakan bahan kajian penulis dalam mengumpulkan bahan-bahan yang akan penulis teliti, yaitu mengenai diklat yang dilaksanakan perusahaan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Agar pelaksanaan ini lebih terarah dan tepat, penulis harus mengetahui keadaan umum perusahaan yang sebenarnya, terutama mengenai sejarah didirikannya perusahaan, kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan dan juga harus memahami struktur organisasi perusahaan tersebut.

#### **3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Perusahaan Asuransi Kerugian PT. Jasa Raharja (Persero) banyak mengalami perubahan baik status hukumnya maupun nama dari pada perusahaan itu sendiri, untuk lebih jelasnya disini penulis menguraikan sejarah singkat perusahaan sesuai dengan data penulis dapatkan yaitu sebagai berikut :

1. (Periode Pra-1961) pemerintah mengadakan rasionalisasi perusahaan-perusahaan asuransi milik belanda.
2. (1961-1965) berdasarkan pengumuman Menteri Keuangan No. 294293/BUMN. II. Tanggal 31 Desember 1960, terhitung tanggal 1 januari 1961 didirikan perusahaan Asuransi Kerugian Negara “IKA KARYA” dan selanjutnya sesuai dengan peraturan pemerintah No.15/1961, perubahan nama Asuransi Kerugian Negara “IKA KARYA” menjadi Perusahaan Negara Asuransi Kerugian IKA KARYA.
3. (Juni 1965-1970) Perusahaan Negara Asuransi Kerugian IKA KARYA menjadi Perusahaan Negara Asuransi Kerugian DJASA RAHARJA.

4. (Juni 1970-1981) Perusahaan Negara Asuransi Kerugian DJASA RAHARDJA berganti nama menjadi Perusahaan Umum Perum Asuransi Kerugian Jasa Raharja.
5. (1981-sekarang) Perusahaan Umum Perum Asuransi Kerugian Jasa Raharja dialihkan bentuknya menjadi Perusahaan Perseorangan, yaitu Perusahaan Persero PT. Asuransi Kerugian Jasa Raharja.

### **3.1.2 Visi Perusahaan**

Menjadi perubahan terkemuka di bidang asuransi dengan mengutamakan penyelenggara program asuransi sosial dan asuransi wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

### **3.1.3 Misi Perusahaan Catur Bakti Ekakarsa Jasa Raharja**

Perusahaan PT. Jasa Raharja Persero mempunyai misi ada empat bakti karyawan perusahaan dalam hubungannya dengan satu tujuan Jasa Raharja dalam visinya di atas, adapun empat bakti karyawan PT. Jasa Raharja Persero yaitu

1. Bakti kepada Masyarakat, dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.
2. Bakti Kepada Negara, dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai program penyelenggara program asuransi sosial asuransi wajib serta Badan Usaha Milik Negara.
3. Bakti kepada Perusahaan, dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan perusahaan.
4. Bakti kepada Lingkungan, dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.

### 3.1.4 Bidang Usaha Perusahaan

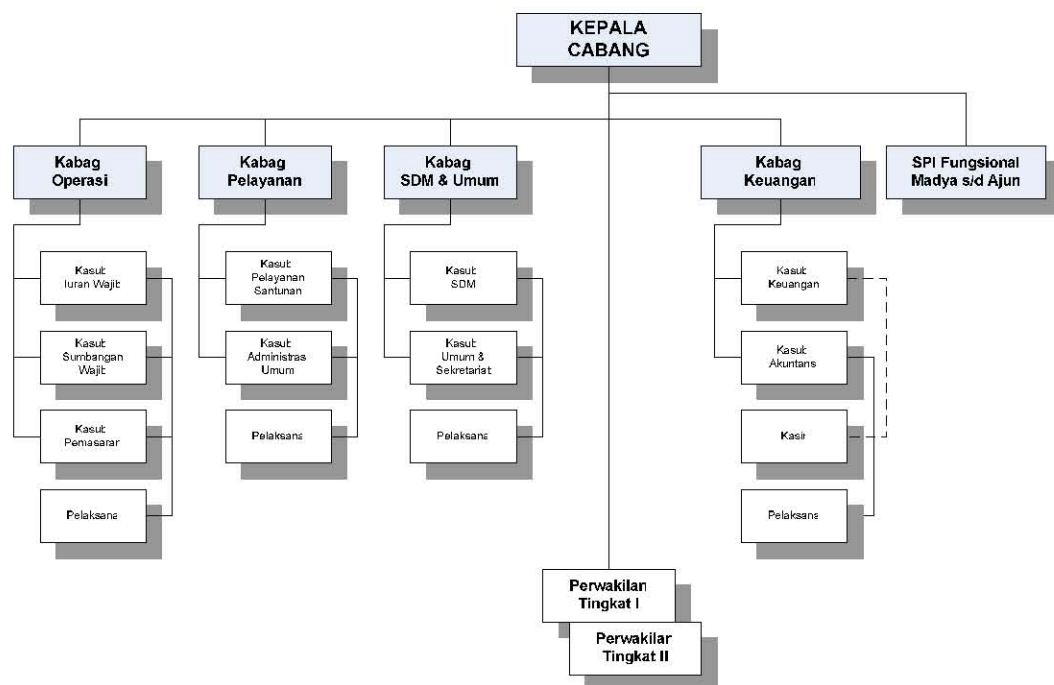
Berdasarkan perubahan Anggaran Dasar Perusahaan sebagaimana yang tersebut dalam Akte Notaris Imas Fatimah yang terakhir No. 214 Tanggal 29 Agustus Tahun 1984 Pasal 3 mengenai Tujuan dan Lapangan Usaha Perusahaan yang antara lain berbunyi sebagai berikut

1. Perseroan ini bertujuan menyelenggarakan usaha dibidang asuransi kecelakaan yang diakibatkan oleh alat angkutan serta kecelakaan lainnyayang menyangkut kepentingan umum dan melakukan usaha di bidang pemberian jaminan *Surety Bond*.
2. Usaha mencapai tujuan tersebut perseroan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan.
  - a. Mengadakan dan menutup perjanjian asuransi tanggung jawab menurut hukum terhadap pihak ketiga dalam hal kecelakaan alat angkutan dan asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan.
  - b. Melaksanakan asuransi tanggung jawab menurut hukum terhadap pihak ketiga dan asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan umum sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 33 dan 34 tahun 1964 berikut peraturan-peraturan pelaksanaannya.
  - c. Mengadakan penutupan perjanjian jaminan (*Surety Bond*).
  - d. Menerima pertanggungan tidak langsung (reasuransi) dalam bidang asuransi sebagaimana tersebut pada butir : a, b, dan c.
  - e. Lain-lain reasuransi untuk ditahan sendiri oleh perseroan.
2. Perseroan dapat pula mendirikan/menjalankan perusahaan dan usaha lainnya yang mempunyai hubungan dengan bidang-bidang usaha tersebut di atas, baik secara sendiri maupun bersama-sama dengan badan-badan lain, sepanjang yang demikian itu tidak bertentangan dengan peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam anggaran dasar ini.

### 3.1.5 Struktur Organisasi

PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Barat dipimpin oleh seorang Kepala Cabang, yang terdiri dari empat Kepala Bagian, sembilan Sub Bagian serta jajarannya (Kasir dan Pelaksana Administrasi) dan ada delapan Perwakilan baik Tingkat I dan Tingkat II. Adapun untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 3.1**  
**Struktur Organisasi PT. Jasa Raharja (Persero)**  
**Cabang Jawa Barat**



Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Barat

Untuk lebih memperjelas lagi berikut penulis uraikan tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan, yaitu :

#### A. Kepala Cabang

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di lingkungan Cabang Jawa Barat.

- b. Pelaksanaan seluruh bidang usaha Jasa Raharja di lingkungan Cabang Jawa Barat.
  - c. Terciptanya citra baik Jasa Raharja di lingkungan Cabang Jawa Barat.
  - d. Terselenggaranya pelaporan kegiatan Cabang untuk Kantor Pusat.
2. Wewenang :
- a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinan Kepala Cabang sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawab Kepala Cabang.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya.
  - d. Menentukan disetujui/tidaknya pembayaran santunan *ex-gratia* (non penumpang pesawat udara), maksimum sebesar kewenangan yang ditetapkan.
  - e. Pembebasan/pengurangan denda SWDKLIJ sesuai dengan kewenangan yang ditetapkan.
  - f. Menandatangani *cheque* dan giro bilyet intern sebatas yang telah disepakati dengan kontra *sign* salah satu Kepala Bagian di Cabang yang dipimpinnya.
  - g. Menandatangani transfer (ekstern) senilai maksimum sesuai kewenangan yang ditetapkan.
  - h. Menandatangani kontrak dan SPK sesuai dengan batas kewenangan yang ditetapkan.
  - i. Melakukan transaksi pengeluaran rutin dan non rutin (belanja modal) sebatas kewenangan yang ditetapkan.
  - j. Mengatur kerja sama lokal dengan mitra usaha/kerja.
  - k. Menandatangani surat-surat yang berhubungan dengan kegiatan Cabang sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan oleh Direksi.
  - l. Mengambil langkah-langkah dalam rangka memantapkan pelaksanaan Undang-Undang No. 33 dan 34 tahun 1964 dan Asuransi Umum.

**B. Kepala Bagian Operasi**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja operasional.
  - b. Penyelenggaraan kegiatan pungutan/pemasaran iuran wajib dan sumbangan wajib di Wilayah Kerja Cabang yang bersangkutan.
  - c. Penyelenggaraan kegiatan pemasaran dan penerimaan premi asuransi umum di Wilayah Kerja Cabang yang bersangkutan.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
  - d. Atas nama Kepala Cabang menandatangani surat-surat keluar yang berhubungan dengan bidangnya, sesuai ketentuan yang telah digariskan oleh Direksi/Kepala Cabang.
  - e. Membantu pemilihan metoda/cara yang akan diterapkan dalam kegiatan pungutan/pemasaran iuran wajib, sumbangan wajib, dan penerimaan/pemasaran asuransi umum.

**C. Kepala Sub Bagian Operasi Iuran Wajib**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Pelaksanaan pungutan/pemasaran UU No. 33 tahun 1964 di Wilayah Kerja Cabang.
  - c. Pelaksanaan administrasi hasil pungutan/pemasaran UU No. 33 tahun 1964 di Wilayah Kerja Cabang.

2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
  - d. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan pungutan/pemasaran UU No. 33 tahun 1964.
  - e. Mengusulkan bentuk dan sistem laporan yang efektif serta informatif kepada Atasan langsung dalam rangka meningkatkan kelancaran laporan.

#### **D. Kepala Sub Bagian Operasi Sumbangan Wajib**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Pelaksanaan pungutan/pemasaran UU No. 34 tahun 1964 di Wilayah Kerja Cabang.
  - c. Pelaksanaan administrasi hasil pungutan/pemasaran UU No. 34 tahun 1964 di Wilayah Kerja Cabang.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
  - d. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan pungutan/pemasaran UU No. 34 tahun 1964 di Kantor Cabang dan SAMSAT.

- e. Mengusulkan bentuk dan sistem laporan yang efektif serta informatif kepada Atasan langsung dalam rangka meningkatkan kelancaran laporan.

#### **E. Kepala Sub Bagian Pemasaran Asuransi Umum**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Pelaksanaan penerimaan/pemasaran Asuransi Umum di Wilayah Kerja Cabang.
  - c. Pelaksanaan administrasi hasil penerimaan/pemasaran Asuransi Umum di Wilayah Kerja Cabang.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
  - d. Mengatur dan mengendalikan pelaksanaan dan penerimaan/pemasaran Asuransi Umum di Kantor Cabang.
  - e. Mengusulkan bentuk dan sistem laporan yang efektif serta informatif kepada Atasan langsung dalam meningkatkan kelancaran laporan.

#### **F. Kepala Bagian Pelayanan**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.

- b. Pelayanan santunan UU No. 33 dan 34 tahun 1964 di Cabang yang bersangkutan.
  - c. Pelayanan klaim asuransi umum di Cabang yang bersangkutan.
2. Wewenang :
- a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Kepala Cabang.
  - d. Menentukan terjamin/tidaknya pengajuan klaim Asuransi Umum.
  - e. Mengendalikan pelaksanaan penelitian atas kebenaran kejadian kecelakaan dan keabsyahan administrasi yang berhubungan dengan pembayaran santunan UU No. 33 dan 34 tahun 1964 dan pembayaran klaim asuransi umum di Cabang dan Perwakilan.
  - f. Mewujudkan hak regresi Perusahaan.
  - g. Mewujudkan penyusunan laporan klaim.
  - h. Atas nama Kepala Cabang menandatangani surat-surat yang berhubungan dengan bidangnya, sesuai ketentuan yang telah digariskan oleh Direksi/Kepala Cabang.

#### **G. Kepala Sub Bagian Pelayanan Santunan**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Pemeriksaan dan penelitian berkas klaim UU No. 33 dan 34 tahun 1964 di Cabang.
  - c. Pemeriksaan dan penelitian berkas klaim Asuransi Umum di Cabang.

2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
  - d. Meminta kelengkapan persyaratan bagi pengajuan permohonan klaim melalui kepada Sub Bagian Administrasi Pelayanan.
  - e. Meneliti uji silang atas kebenarannya dan keabsyahan bukti-bukti berkas pengajuan permohonan klaim.
  - f. Mengusulkan/menyetujui/menolak permohonan klaim kepada Kepala Bagian Pelayanan.
  - g. Melakukan Survey atas berkas klaim yang meragukan dan membuat laporan survey secara tertulis.
  - h. Melakukan koordinasi dengan Kepala Sub Bagian Operasi IW, SW dan Sub Bagian Pemasaran Asuransi mengenai pungutan/penerimaan premi, serta dokter konsultan perusahaan atas berkas yang perlu diteliti.

#### **H. Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Pencatatan dan pelaporan kegiatan pelayanan santunan/klaim di Cabang dan Perwakilan-perwakilan.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.

- b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
- c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.

### **I. Kepala Bagian SDM dan Umum**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Kelancaran pelayanan penunjang kegiatan operasional di Kantor Cabang.
  - c. Tersedianya sarana fisik dan barang material yang dibutuhkan Kantor Cabang.
  - d. Terselenggaranya kegiatan bidang SDM dan Umum dan pola kearsipan di Kantor Cabang.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur penggunaan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinan Kepala Cabang.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Kepala Cabang.
  - d. Memberikan teguran atas penyimpangan tata tertib dan disiplin pegawai.
  - e. Menentukan cara pengadaan sarana fisik dan barang material untuk Kantor Cabang, setelah mendapat persetujuan dari Kantor Pusat.
  - f. Atas nama Kepala Cabang menandatangani surat-surat yang berhubungan dengan bidangnya, sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan oleh Direksi/Kepala Cabang.
  - g. Penerimaan dan penyimpanan serta pendistribusian barang habis pakai dan belanja modal bukan gedung.

#### **J. Kepala Sub Bagian SDM**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Pelaksanaan kesejahteraan pegawai di Kantor Cabang.
  - c. Terlaksananya administrasi kepegawaian di Kantor Cabang.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
  - d. Memastikan penggantian biaya perawatan sebatas yang ditentukan.

#### **K. Kepala Sub Bagian Umum dan Sekretariat**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Penyelenggaraan kesekretariatan di Kantor Cabang.
  - c. Pelayanan penunjang kegiatan operasional di Kantor Cabang.
  - d. Pengadaan material produksi, umum dan inventaris yang dibutuhkan Cabang.
  - e. Penguasaan barang-barang materia Cabang.
  - f. Pemeliharaan barang-barang inventaris.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia yang menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.

- c. Merekomendasikan sistem pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
- d. Mengatur penggunaan kendaraan dinas.
- e. Menentukan cara penyimpanan dokumen/surat rahasia milik perusahaan.
- f. Menentukan jumlah dan saat pengadaan material produksi, umum dan barang inventaris yang dibutuhkan Cabang.

#### **L. Kepala Bagian Keuangan**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Administrasi keuangan dan kelancaran penerimaan dan pengeluaran uang di Kantor Cabang yang bersangkutan.
  - c. Kelancaran penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kantor Cabang yang bersangkutan.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
  - d. Menentukan jumlah dan saat penyetoran dan pengambilan uang ke/dari Bank.
  - e. Menentukan cara penyimpanan dan pengamanan uang, baik dalam perjalanan maupun dalam lingkungan Kantor.
  - f. Atas nama Kepala Cabang menandatangani surat-surat yang berhubungan dengan bidangnya, sesuai ketentuan yang telah digariskan Direksi/Kepala Cabang.

- g. Melakukan segala hal yang kewenangannya telah diberikan kepada bawahannya sepanjang belum terperinci di atas.

#### **M. Kepala Sub Bagian Keuangan**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya didalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinnya.
  - b. Kelancaran penerimaan dan pengeluaran uang di Cabang.
  - c. Pengamanan uang dan kertas berharga milik perusahaan yang ada di Cabang.
2. Wewenang :
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada dibawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
  - b. Menilai konduite pegawai bawahannya.
  - c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
  - d. Menanggukhan/menolak penerimaan/pembayaran yang masih meragukan.

#### **N. Kepala Sub Bagian Akuntansi**

1. Bertanggung Jawab atas :
  - a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan Unit Kerja yang dipimpinannya.
  - b. Pencatatan dan pelaporan kegiatan keuangan di Cabang.
2. Wewenang
  - a. Mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia serta menggunakan alat/sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.

- b. Manilai konduite pegawai bawahannya.
- c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada Atasan langsung.
- d. Menolak bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran uang yang tidak lengkap dan tidak sah.

### 3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan penulis yaitu sebagaimana yang dikemukakan oleh M. Nazir (2003 : 54) yaitu metode deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data sesuai dengan keadaan yang sebenarnya memberikan gambaran dan analisis mengenai masalah-masalah yang ada dan pada akhirnya nanti akan ditarik suatu kesimpulan..Adapun tujuannya yaitu membuat deskriptif gambaran atau lukisan secara sistematis faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

Data yang berhasil dikumpulkan selama penelitian kemudian diproses untuk dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan dasar-dasar teori yang ada sehingga dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi :

#### 1. Studi Lapangan atau *Field Research*

Yaitu peninjauan lansung ke perusahaan yang diteliti untuk memperoleh data primer. Data primer ini penyusun dapat melalui :

- a. Wawancara, dilakukan terhadap pengelola dan staf karyawan perusahaan yang berhubungan dengan objek yang diteliti.
- b. Kuesioner, dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan yang harus dijawab untuk mempermudah pengumpulan data dan efisiensi waktu serta sebagai petunjuk ke arah adanya program pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- c. Data perusahaan, yaitu dengan mengumpulkan dan mencatat data tertulis yang diperoleh dari catatan yang terdapat di perusahaan.

## 2. Studi Kepustakaan atau *Library Research*

Dalam mengumpulkan data ini, penulis juga mengambil dari literatur dan catatan kuliah yang berhubungan dan yang relevan dengan topik yang dibahas oleh penulis.

### 3.2.1 Populasi dan Sampel

Menurut Supangat (2006 : 4) :

**“Populasi adalah sekumpulan objek yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian (penelaahan) dengan ciri mempunyai karakteristik yang sama.”**

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) di Cabang Jawa Barat.

Menurut Supangat (2006 : 5) :

**“Sampel adalah bagian populasi (contoh), untuk dijadikan sebagai bahan penelaahan dengan harapan contoh yang diambil dari populasi tersebut dapat mewakili (representatif) terhadap populasinya.”**

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Barat.

### 3.2.2 Operasional Variabel

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua variable penelitian:

#### 1. *Independent Variable* (variabel bebas)

Yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain yang tidak bebas (*dependent variable*). Variabel bebas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Diklat.

#### 2. *Dependent Variable* (variabel terikat)

Yaitu variabel yang dapat dipengaruhi variabel lain (*independent variable*). Variabel terikat yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kinerja.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi	Sub Variabel	Indikator	Skala
Diklat	Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manfaat Pelatihan</li> <li>- Pengajar</li> <li>- Peserta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemecahan Masalah</li> <li>- Menunjang Pekerjaan</li> <li>- Penyampaian Materi</li> <li>- Memotivasi</li> <li>- Penguasaan Materi</li> <li>- Kreativitas</li> </ul>	Ordinal
Kinerja karyawan	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	Mengukur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehadiran</li> <li>- Hasil Kerja</li> <li>- Kejujuran</li> <li>- Kedisiplinan</li> <li>- Keterampilan</li> <li>- Kerjasama</li> <li>- Kualitas kerja</li> <li>- Kepribadian</li> <li>- Tanggung jawab</li> <li>- Pengetahuan</li> </ul>	Ordinal

### 3.2.3 Pengujian Validitas

Ada dua syarat penting yang berlaku untuk sebuah kuesioner yaitu valid dan reliabelnya instrumen yang ada dalam kuesioner tersebut, untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004:109). Dalam Validitas ini penulis menggunakan rumus *Pearson Product Moment (r)*.

Langkah-langkah dalam melakukan perhitungan terhadap validitas suatu alat ukur adalah sebagai berikut :

1. Uji validitas dilakukan dengan menguji tiap butir dengan menggunakan analisis item, yaitu mengkorelasi skor tiap butir (X) dengan skor total (Y)

yang merupakan jumlah skor total tiap butir dengan menggunakan teknik rumus *Pearson Product Moment* yang dikemukakan oleh Riduwan (2006;110), yaitu:

$$r_{\text{hitung}} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N(\sum X^2) - (\sum X)^2)(N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r = korelasi *product moment*/korelasi pearson

X = tiap item pertanyaan

Y = jumlah dari setiap pertanyaan

2. Menghitung Harga t hitung dengan rumus :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

3. Mencari t<sub>tabel</sub> dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan  $df = n-2$
4. Membuat kaidah keputusan untuk membuktikan data tersebut valid atau tidak valid, yaitu : jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  berarti valid dan jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  berarti tidak valid.

### 3.2.4 Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana suatu instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. (Sugiyono, 2004;109).

Untuk menguji reliabilitas suatu alat ukur penulis menggunakan metode belah dua (*split half method*) *Sperman Brown*. Adapun rumus yang digunakan menurut Riduwan (2006;113), adalah :

$$r_i = \frac{2 \times r_{xy}}{(1 + r_{xy})}$$

Keterangan :

$r_i$  = Reliabilitas instrumen.

$r_b$  = Koefisien Korelasi antara 2 belahan kuesioner.

Adapun langkah mencari nilai reliabilitas dengan metode *split half* adalah sebagai berikut :

1. Dalam pengujian reliabilitas penulis menggunakan teknik belah ganjil genap dimana peneliti mengelompokkan skor butir bernomor ganjil sebagai bahan pertama dan kelompok skor butir bernomor genap sebagai belahan kedua.
2. Menghitung data dengan rumus korelasi *product moment*.

$$r_{\text{hitung}} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N(\sum X^2) - (\sum X)^2)(N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

3. Menghitung reliabilitas seluruh tes dengan rumus Spearman Brown

$$r_i = \frac{2 \times r_{xy}}{(1 + r_{xy})}$$

4. Menghitung perbandingan  $r_{\text{hitung}}$  dengan  $r_{\text{tabel}}$ , dimana jika  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  maka reliabel, dan jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  maka tidak reliabel.

### 3.2.5 Metode Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan langsung serta hasil kuesioner dengan teori yang ada melalui penjelasan yang sistematis.

Menurut sifatnya data diperoleh dapat dikelompokkan menjadi 2 bagian, yaitu:

1. Data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk numerik, dapat digunakan untuk menjawab hipotesa yang diajukan.
2. Data kualitatif, yaitu yang berbentuk numerik, dapat digunakan untuk mendukung penelitian sehingga dapat menyatakan kebenaran dan hipotesanya.

Penulis mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pertanyaan berdasarkan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang (Sugiyono, 2004:86). Bobot penilaian skala likert sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2004;86)

Untuk pengolahan data yang digunakan alat bantu statistik dimana dengan alat tersebut dapat memudahkan penafsiran untuk menganalisa apakah ada hubungan antara variabel X dan variabel Y serta seberapa besar pengaruhnya yang akhirnya akan diperoleh suatu pendoman untuk menarik kesimpulan.

### 3.2.6 Metode Analisis Data

Penulis menggunakan metode analisis statistik korelasi Rank Spearman. Analisis Rank Spearman digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan, serta arah hubungan antara variabel independen (Diklat) dengan variabel dependen (Kinerja Karyawan).

#### 3.2.6.1 Analisis Koefisien Korelasi

Rumus koefisien Korelasi *Spearman* :

1. Apabila tidak terdapat angka kembar

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$di$  = selisih rank x dan rank y

$n$  = banyaknya sampel

$r_s$  = koefisien korelasi spearman

2. Apabila terdapat angka kembar

$$r_s = \frac{\Sigma X^2 + \Sigma Y^2 - \Sigma di^2}{\sqrt{\Sigma X^2 \cdot \Sigma Y^2}}$$

Rumus:

$$\Sigma X^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \Sigma Tx; \quad \Sigma Y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \Sigma Ty$$

$$\Sigma Tx = \frac{t^3 - t}{12}; \quad \Sigma Ty = \frac{t^3 - t}{12}$$

Keterangan :

n = Banyaknya sampel

$\Sigma X^2$  = Jumlah kuadrat variabel X

$\Sigma Y^2$  = Jumlah kuadrat variabel Y

$\Sigma Tx$  = Faktor korelasi jumlah kuadrat x sebagai akibat adanya *ranking* yang sama

$\Sigma Ty$  = Faktor korelasi jumlah kuadrat y sebagai akibat adanya *ranking* yang sama

t = Banyaknya angka yang sama pada suatu rangking tertentu

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel x dan variabel y, dapat diukur dengan tafsiran angka-angka. Seperti yang dikategorikan oleh **Sugiyono (2004:183)** sebagai berikut:

**Tabel 3.3**

**Tafsiran Angka-angka korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

### 3.2.6.2 Analisis Koefisien Determinasi

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui persentase besarnya variabel pelatihan (X) mempengaruhi variabel prestasi kerja (Y) digunakan koefisien determinasi, dengan rumus :

$$Kd = r_s \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

$r_s$  = Koefisien korelasi Rank Spearman

Nilai di atas menunjukkan berapa persen suatu variabel bebas mempengaruhi variabel terikat dan variabel bebas lainnya diabaikan.

### 3.2.6.3 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat ada tidaknya korelasi atau hubungan antara diklat dengan kinerja karyawan. Dan untuk menguji konsep yang ditetapkan penulis dengan cara mengujinya pada suatu objek. Pengujian dilakukan dengan merumuskan sebagai berikut:

1. Menentukan rumus hipotesis :

$H_0: r_s \leq 0$ , artinya tidak ada hubungan yang signifikan atau berarti bahwa pelaksanaan diklat tidak terdapat hubungan dengan kinerja karyawan.

$H_a: r_s > 0$ , artinya ada hubungan yang signifikan atau berarti antara pelaksanaan diklat terdapat hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan.

2. Menentukan t tabel

Untuk masalah ini penulis mengambil interval keyakinan sebagai sebesar 95% sehingga tingkat kesalahan (tarif signifikan) ( $\alpha$  sebesar 5% (0,05). Dan derajat kebebasan (dk) dengan rumus :

$$dk = n - 2$$

3. Menentukan  $t_{\text{hitung}}$  dengan rumus :

$$t = rs \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

4. Membandingkan antara  $t_{\text{hitung}}$  dengan  $t_{\text{tabel}}$ , keputusan yang akan diambil adalah :

- Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti terdapat hubungan antara variabel X dan variabel Y.
- Jika  $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_i$  ditolak, berarti tidak terdapat hubungan antara variabel X dan Variabel Y.