

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai pengertian manajemen, manajemen sumber daya manusia, karangan-karangan ilmiah, laporan penelitian sebelumnya, dan sumber-sumber tertulis maupun media elektronik. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Inggris (*management*) yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya supaya dapat menjalankan kewajiban-kewajibannya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Berikut dikemukakan pengertian manajemen menurut beberapa para ahli antara lain :

Fayol dalam Kurniawan (2013:89), Manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama yaitu, merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

Urwick dalam Hoesin (2013:56), Manajemen adalah *Forecasting* (meramalkan), *Planning Organizing* (perencanaan pengorganisiran), *Commanding* (memerintah), *Coordinating* (pengkoordinasian) dan *Controlling* (pengontrolan).

Sedangkan John D. Millet dalam buku Siswanto (2013:1) berpendapat :

“Suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja yang mengandung lima gagasan utama yaitu, merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) organisasi yang sangat vital, karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional, semuanya menjadi tidak bermakna.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah

“ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Sedangkan menurut Serdamayanti (2014:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah

“Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah

“Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.3 Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Manusia

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2009:51) dalam Suwatno dan Donni (2013:47) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi MSDM itu sendiri. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Harris (2000) dalam Tjuju yuniarsih dan Suwatno (2011:6) mencakup : “(1) *Planning*, (2) *Staffing*, (3) *Evaluating and compensating*, (4) *Improving*, (5) *Maintainiing effective employer-employee relationships*.”

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Malayu S.P Hasibuan (2012) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mntal dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Sedangkan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo dalam T.Handoko (2010:5) sebagai berikut :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengadaan sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Fungsi Pengadaan (*procurement*), yang didalamnya meliputi sub fungsi antara lain sebagai berikut :

a) Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan sumber daya manusia merupakan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja;

- 2) Penarikan calon tenaga kerja merupakan usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia;
- 3) Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan calon tenaga kerja;
- 4) Penempatan merupakan menempatkan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan; dan
- 5) Pembekalan merupakan memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang diskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Fungsi Pengembangan yang didalamnya meliputi :

a) Fungsi Operasional

1) Pelatihan dan Pengembangan

Meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

2) Pengembangan Karir

Kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seorang tenaga

kerja, baik dalam bentuk kenaikan jabatan maupun mutasi jabatan.

3) Kompensasi

Usaha pemberian balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja.

4) Integrasi

Usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik, dan konseling.

5) Hubungan Perburuhan

Dimulai dengan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan, kesepakatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja seperti : masa kontrak kerja habis, pensiun, mengalami kecelakaan (cacat) dan lain-lain.

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga

mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.4 Pengertian Pelatihan

Para karyawan baru biasanya telah memiliki keterampilan dasar yang dibutuhkan perusahaan. Salah satu upaya untuk memberdayakan keterampilan dasar tersebut yaitu melaksanakan serangkaian proses belajar yang berkelanjutan bagi seluruh karyawan melalui pelatihan.

Pengertian pelatihan yang dikemukakan oleh beberapa para ahli terdapat perumusan yang berbeda, tetapi pada dasarnya mempunyai kesamaan. Pelatihan memberikan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kompetensi, daya saing sehingga berdampak pada efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan.

Beberapa para ahli memiliki pendapat bahwa pelatihan yaitu :

“suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial memperlajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.” **Mangkunegara (2011:3)**

“sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai standar.” **Mangkuprawira (2010:135)**

Sedangkan menurut **Veithzal Rivai (2010:211)** :

“bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam

waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori”

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan pemberian pendidikan dan pengetahuan dalam jangka waktu yang relatif singkat menggunakan metode yang mengutamakan praktek daripada teori agar karyawan semakin terampil, mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, dan sesuai standar.

2.1.5 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut **Mangkunegara (2011:45)** tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah:

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

Sedangkan menurut Suparyadi (2015) tujuan pelatihan yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.

2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

3. Meningkatkan daya saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

2.1.6 Manfaat Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015) manfaat pelatihan yaitu:

1. Meningkatkan kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

2. Meningkatkan motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu di sebabkan oleh dua hal, yaitu, pertama bahwa dengan menguasai

pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakannya dengan baik. Kedua, pelatih memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

3. Menumbuhkan rasa memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

4. Mengurangi keluarnya karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan.

5. Meningkatkan laba perusahaan

Karyawan yang telah terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang dan atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal dan akan melakukan pembelian kembali bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengkonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

Sedangkan menurut **Veithzal Rivai (2010:217)** manfaat yang diperoleh dari latihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan lain :

1. Manfaat untuk pegawai
 - a. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - c. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik
 - d. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
 - e. Membantu pegawai mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
2. Manfaat untuk perusahaan
 - a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
 - c. Memperbaiki pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - d. Meningkatkan hubungan antara atasan dengan bawahan.
 - e. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.

Sedangkan menurut John Soeprihanto (2009:88-89) manfaat dari pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Kenaikan produktifitas baik kuantitas atau maupun jumlah kualitas/mutu Tenaga Kerja dengan program latihan dan pengembangan akan lebih banyak

sedemikian rupa produktifitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.

2. Kenaikan modal kerja

Apabila penyelenggaraan latihan dan pengembangan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat.

3. Menurunnya pengawasan

Semakin pekerja percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka dengan disadari kemauan dan kemampuan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan.

4. Menurunnya angka kecelakaan

Selain menurunnya pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan.

5. Menaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja

Stabilitas dalam hubungannya dengan jumlah dan mutu produksi, fleksibilitas dalam hubungannya dengan mengganti sementara karyawan yang tidak hadir/keluar.

6. Mengembangkan pertumbuhan pribadi

Pada dasarnya perusahaan mengadakan latihan dan pengembangan dan adalah memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan sekaligus perkembangan/pertumbuhan pribadi karyawan.

2.1.7 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015), secara umum pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan lama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja mereka agar mampu bekerja lebih produktif, efektif, efisien, sehingga daya saing perusahaan dapat meningkat. Disamping karena adanya persaingan yang makin ketat, kebutuhan pelatihan juga dapat didasarkan pada gejala-gejala yang nampak dan terjadi di dalam organisasi.

Berikut adalah beberapa gejala indikator rendahnya kinerja karyawan :

1. Produktivitas rendah; penyebab utama terjadinya produktivitas rendah adalah kinerja yang rendah. Penyebab yang timbul dari organisasi seperti kompensasi yang dinilai oleh karyawan tidak sepadan dengan kontribusinya, kurangnya peralatan kerja. Sedangkan penyebab dari individu karyawan seperti kurangnya kecakapan dasar (lack of basic skill) atau rendahnya moral karyawan.
2. Banyaknya kegagalan produk; kegagalan produk dapat berupa kualitas yang rendah atau karena terjadinya kerusakan pada produk tersebut. Apabila kegagalan produk semakin besar, artinya bahwa kinerja karyawan makin rendah, terutama disebabkan oleh perilaku kerja yang tidak cermat.
3. Rendahnya keuntungan perusahaan; akibat dari rendahnya penjualan, sedangkan rendahnya penjualan dapat disebabkan oleh kalah dalam persaingan atau produk kurang diminati baik karena kualitas maupun harganya.

4. Tingginya tingkat kemangkiran; banyaknya karyawan yang sering tidak masuk kerja merupakan suatu gejala yang tidak sehat dalam kehidupan sebuah organisasi, hal ini merupakan indikator rendahnya kinerja karyawan.
5. Tingginya jumlah karyawan yang keluar dari pekerjaan; dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti adanya ketidaksesuaian antara spesifikasi pekerjaan dengan karakteristik individu, ketidakcocokkan rekan kerja dan atasan, beban kerja tinggi, kompensasi dinilai tidak memadai, atau kegagalan memenuhi standar kinerja.
6. Banyaknya keluhan pelanggan; faktor yang menjadi penyebab keluhan pelanggan bermacam-macam, seperti kualitas produk yang tidak sesuai harapan, keterlambatan penyerahan produk, pelayanan yang tidak prima dan lain-lain.

2.1.8 Tahapan dan Komponen Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013 : 44-45), tahapan-tahapan pelatihan yang perlu diperhatikan diantaranya sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya
- d. Menetapkan metode pelatihan
- e. Mengadakan percobaan
- f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan sebagai berikut :

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat di ukur
- b. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai
- c. Materi latihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai bagi macam-macam divisi tertentu
- d. Metode pelatihan harus dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta pelatihan
- e. Peserta pelatihan harus memenuhi syarat yang telah ditentukan

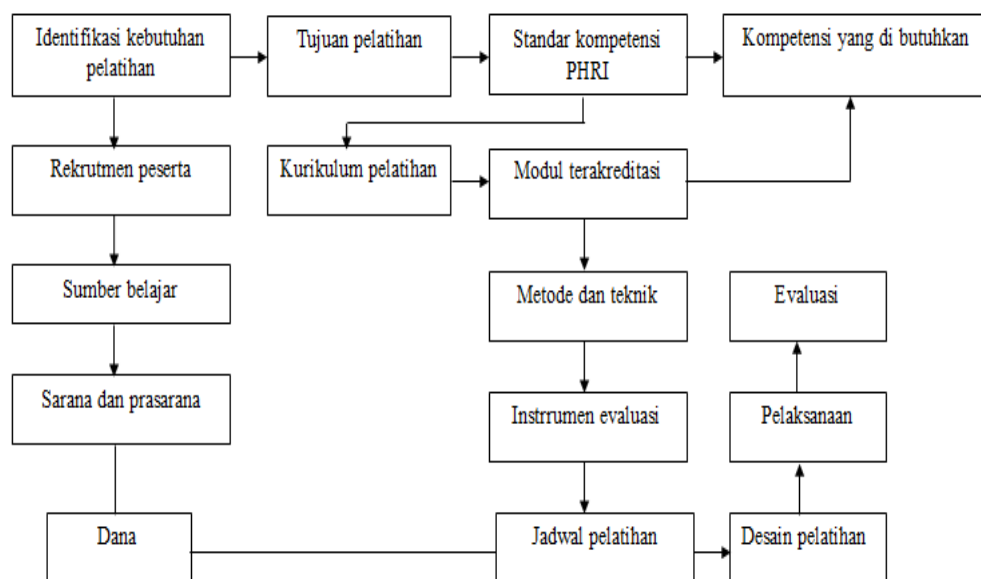
Sedangkan menurut Hasibuan (2012:75), proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut:

- a. Sasaran; setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataupun untuk meningkatkan kecakapan memimpin.
- b. Kurikulum; kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.
- c. Sarana; mempersiapkan tempat dan ala-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus

didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran perkembangan yang ingin di capai.

- d. Peserta; menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan.
- e. Pelatih; memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih harus berdasarkan kemampuan objektif(terortis dan praktis).
- f. Pelaksanaan; melaksanakan proses belajar mengajar, artiya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

Berikut ini merupakan rencana rancangan pelatihan yang kan dilaksanakan pada Daarul Jannah :



Gambar 2.1
Rancangan Pelatihan

2.1.9 Sasaran Pelatihan

Menurut **Veithzal dan Sagala (2013:214)**, pada dasarnya setiap kegiatan yang tertera tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan, antara lain yaitu :

1. Kategori psikomotorik, meliputi pengontrolan otot-otot tubuh sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu dalam menghadapi suatu kejadian atau situasi.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berfikir.

Sedangkan sasaran pelatihan menurut **Edi Sutrisno (2016:69)** :

1. Meningkatkan produktivitas kerja
Pelatihan dapat meningkatkan performance kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau level of performance-nya naik/meningkat, maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

2. Meningkatkan mutu kerja

Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.

4. Meningkatkan moral kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.

5. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain daripada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tenteram.

6. Menunjang pertumbuhan pribadi

Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memajukan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

2.1.10 Metode Pelatihan

Setiap pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi tertentu memiliki tujuan atau sasaran pencapaian, sehingga dapat diketahui arah pelatihan yang diselenggarakan, dan pada akhir masa pelatihan dapat dievaluasi apakah tujuan telah tercapai atau tidak.

Pelatihan bisa dilakukan dengan banyak cara, berikut beberapa metode pelatihan menurut Subekhi dan Jauhar (2012 : 87), yaitu :

- a. *On the job training* adalah para peserta latihan bekerja di bawah bimbingan seorang pengawas.
- b. *Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau ruangan yang biasanya diselenggarakan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
- c. *Demonstration and exampel* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstasikan, dimana metode ini sangat efektif serta melihat sendiri teknik pengerjaannya.
- d. *Simulation* merupakan situasi atau pekerjaan ditampilkan semirip mungkin dengan situasi sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.
- e. *Apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keahlian pertukaran sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

- f. *Classroom methods* adalah metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat programmed instruction, metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode seminar.
- g. *Lecture* (ceramah atau kuliah) adalah metode yang diberikan peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatat serta mempresentasikan.
- h. *Conference* (rapat) adalah pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi dengan mengemukakan ide dan sarannya untuk memecahkan masalah tersebut.
- i. *Programmed instruction* adalah peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram. Program ini meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

2.1.11 Faktor-faktor yang Berpengaruh Pada Pelatihan

Menurut Veithzal dan Sagala (2013:25-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu :

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran

4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

2.1.12 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian **Mangkunegara (2011:46)** :

1. Instuktur

Mengingatkan pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatihan yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar sesuai dengan bidangnya, personal dan kompeten.

Indikatornya meliputi :

- a. Menguasai materi
- b. Pendidikan

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, indikatornya meliputi semangat mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

Indikatornya meliputi :

- a. Sesuai dengan kebutuhan peserta
- b. Penetapan sasaran

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih baik menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan. Indikatornya meliputi pensosialisasian tujuan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. Indikatornya meliputi pelatihan memiliki sasaran yang jelas.

2.1.13 Hambatan Pelaksanaan Pelatihan

Hambatan di dalam pelaksanaan program pelatihan biasanya merupakan faktor penghalang bagi organisasi dalam melaksanakan rancangan program pelatihan. Dilihat dari segi pentingnya pelatihan, hal ini sangat tidak diinginkan oleh semua pihak yang terlibat didalam pelaksanaan pelatihan.

Menurut **Moekijat (2009 : 68)**, hambatan dalam proses pelaksanaan pelatihan, antara lain :

1. Tidak adanya kebijaksanaan yang luas dan komprehensif yang bersifat lengkap
2. Tidak adanya penilaian yang dilaksanakan yang bisa dijadikan dasar perencanaan untuk pelatihan yang berikutnya

3. Penunjukan peserta tidak berdasarkan analisis kebutuhan
4. Tujuan program pelatihan tidak jelas akan kompetensi yang dicapai/terlalu umum
5. Kurikulum pelatihan tidak jelas
6. Metodologi pelatihan kurang tepat alat peraga/media pembelajaran yang kurang memadai
7. Bahan pelatihan banyak diadopsi dari luar negeri kadang-kadang tidak sesuai dengan kebutuhan instansi/organisasi pengirim
8. Pelatih-pelatih kurang dikembangkan
9. Pelatih-pelatih yang baik kurang tertarik pada lembaga-lembaga pelatihan karena tidak adanya pola karir
10. Dan suatu sistem tindak lanjut (*follow-up*) yang tepat tidak ada

Adapun hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pelatihan menurut R.

Wayu Mondy (2009:210) diantaranya :

1. Karyawan tidak mengetahui akan diadakannya pelatihan
2. Karyawan yang dimutasi tidak bisa mengikuti pelatihan
3. Beberapa karyawan tidak tertarik mengikuti pelatihan

2.1.14 Pengertian Kinerja

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi

dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Allah SWT berfirman dalam surat Al-Ahqaaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.

Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang di kerjakannya, seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja. Ayat di atas juga dapat dijadikan motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Definisi Kinerja menurut Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa “*Performance is ouput derives from processes, human otherwise,*” yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (dalam Suwatno dan Donni, 2013:196).

Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.15 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.

- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalut, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

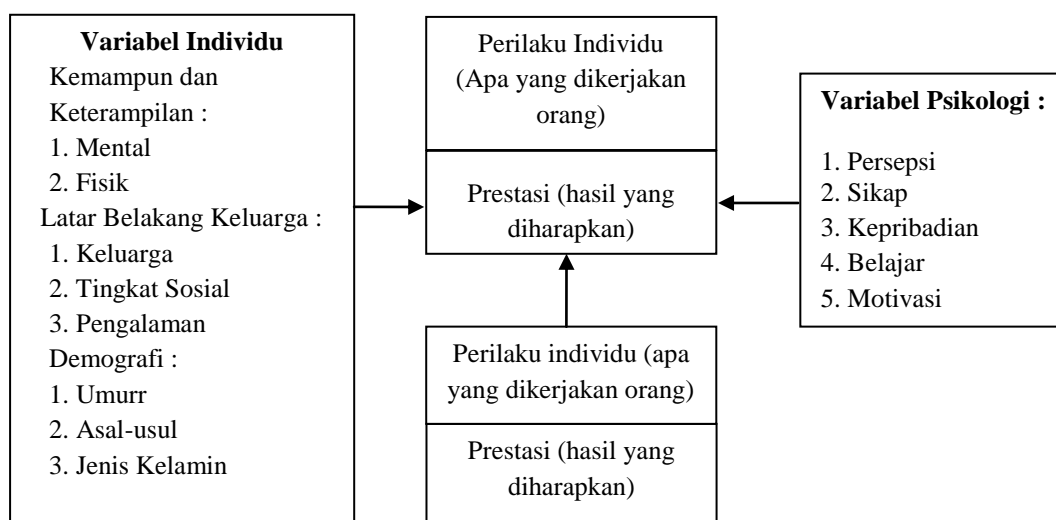
- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

2.1.16 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Arif Ramdhani (2011:22) mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. Variabel individu, meliputi: (a) kemampuan dan keterampilan (fisik), (b) latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), dan (c) demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi: (a) sumberdaya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur, dan (e) desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis meliputi: (a) mental/intelektual, (b) persepsi, (c) sikap, (d) kepribadian, (e) belajar, dan (f) motivasi.

Untuk lebih jelasnya ketiga variabel tersebut, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2
Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja
Gibson, Ivancevich, dan Donnely

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

2.1.17 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Arif Ramdhani (2011 : 27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja menurut teori Dessler yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi :
 - a) Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
 - b) Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
 - c) Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
 - d) Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja
 - a) Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan

- b) Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
 - c) Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
 - d) Menggunakan jam kerja secara produktif.
3. Perencanaan/Organisasi
- a) Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
 - b) Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
 - c) Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
4. Inisiatif/Komitmen
- a) Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
 - b) Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
 - c) Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
 - d) Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah/kreativitas
- a) Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
 - b) Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
 - c) Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
 - d) Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.

6. Kerja Tim dan Kerja Sama :
 - a) Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan
 - b) Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan
 - c) Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :
 - a) Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya.
 - b) Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
 - a) Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
 - b) Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

2.1.18 Masalah-Masalah Dalam Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian prestasi seseorang karyawan dapat terjadi kendala-kendala. Proses penilaian harus dilakukan secara obyektif. Berikut ini merupakan hal-hal yang dapat menjadi kendala dalam melakukan penilaian prestasi kinerja menurut Hasibuan (2012:100) :

1. *Hallo Efect*

Hallo Efect merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai karena umumnya penilai cenderung akan memberikan prestasi baik bagi orang yang

dikenalnya dan demikian pula sebaliknya. *Hallo Effect* ini mengakibatkan indeks prestasi karyawan bersangkutan tidak memberikan gambaran nyata dari karyawan tersebut.

2. *Leniency*

Kesalahan yang dilakukan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang terlalu tinggi terhadap karyawan yang dinilai.

3. *Strictness*

Kesalahan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang terlalu rendah terhadap karyawan yang dinilai.

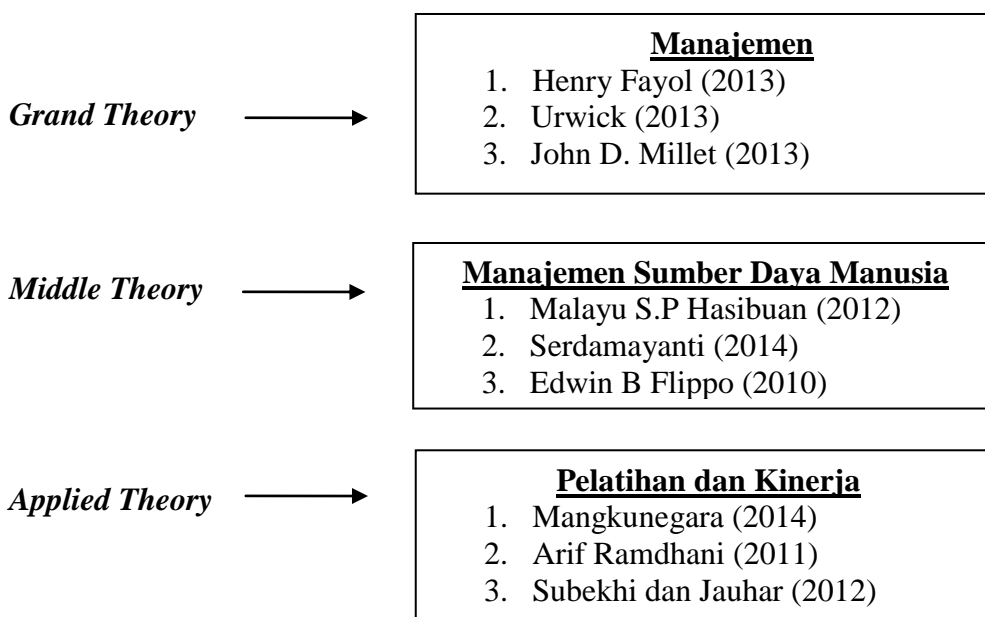
4. *Central Tendency*

Penilai cenderung untuk memberikan rata-rata.

5. *Personal Bias*

Penilaian terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya yang positif maupun negatif.

2.1.19 Landasan Teori Keseluruhan



2.1.20 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai strategi pelatihan dalam upaya mengoptimalkan kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Yuli Budiati, 2012 Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Pada Hotel Grasia Semarang	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan pada Hotel Grasia Semarang 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan yang telah dijalankan oleh Hotel Grasia Semarang berjalan dengan cukup baik. • Penilaian karyawan terhadap metode dan materi pelatihan serta manfaat pelatihan yang diberikan sangat menunjang bagi kinerja mereka. Tetapi karena tidak adanya prioritas pelatihan kebutuhan dana dan waktu pelatihan dirasa kurang efektif dan efisien.

Lanjutan Tabel 2.1

2.	<p>Danny Albert Tilon, 2013</p> <p>Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Pelatihan • Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Pengembangan SDM • Penelitian dilakukan pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan calon karyawan yang digunakan A&W adalah Lecture yaitu mempelajari teori didalam kelas selama 1 minggu dan on the job training yaitu praktek bekerja sambil berlatih selama 1 minggu juga.
3.	<p>Rinto Alexandro dan Abdul Rahman Azahari, 2014</p> <p>Analisis Kebijakan Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Hotel Dandang Tingang Palangka Raya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Pelatihan • Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Pengembangan • Penelitian dilakukan pada Hotel Dandang Tingang Palangka Raya 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan pengembangan karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap prestasi kerja karyawan. • Kebijaksanaan pengembangan karyawan tersebut adalah para karyawan dapat bekerja dengan baik karena telah dibekali ilmu tentang tugas mereka masing-masing sehingga mereka dalam bekerja akan menambah gairah atau motivasi. • Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengenali karyawan yang berprestasi maupun yang tidak berprestasi, sehingga mempermudah penilai untuk melakukan pembinaan karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

4.	<p>Ramli Mile, Peggy A. Mekel dan Merlyn Karuntu, 2014</p> <p>Analisis Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bagi Peningkatan Kinerja Di PT. Pegadaian Gorontalo Utara</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Pelatihan • Peneliti Kinerja • Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Pengembangan Karyawan • Penelitian dilakukan pada PT. Pegadaian Gorontalo Utara 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan dan pendidikan pada PT. Pegadaian Gorontalo Utara didasarkan ada ketentuan dan aturan yang menyeluruh pada PT. Pegadaian (Persero), yang menyesuaikan pada kebutuhan masing-masing cabang, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian serta kecakapan dari para unsure pelaksana terutama dalam melakukan pelayanan terhadap para konsumennya.
5.	<p>Putu Nanda Hartania Ni Nyoman Yulianthini dan I Wayan Bagia, 2016</p> <p>Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Pada Hotel Puri Saron Baruna Beach Cottages</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Pelatihan • Penelitian Deskriptif Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menganalisa Kinerja • Penelitian dilakukan pada Hotel Puri Saron Baruna Beach Cottages 	<ul style="list-style-type: none"> • Masih ada karyawan yang perlu diberikan pelatihan guna meningkatkan kompetensinya di bidang sumber daya manusia dan peningkatan kualitas kerja perusahaan secara keseluruhan.

2.1.21 Posisi Penelitian

Beberapa contoh hasil penelitian terdahulu tergambar beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaan penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada salah satu variabel yang digunakan dalam membahas pokok permasalahan, yaitu mengenai pelatihan. Sedangkan, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah objek penelitian dan metode analisis yang digunakan.

Adanya persamaan dan perbedaan dalam perbedaan penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya tentu membawa konsekuensi pada hasil penelitian yang diperoleh. Bila pada hasil-hasil penelitian sebelumnya ditujukan untuk memperoleh gambaran/dekriptif mengenai pelaksanaan pelatihan beserta dengan metode yang dipakai, maka pada penelitian ini diharapkan untuk menghasilkan rancangan pelaksanaan pelatihan yang akan dilaksanakan pada Daarul Jannah Cottage Syariah dalam upaya mengoptimalkan kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam menjalankan bisnis penginapan yang mejunjung prinsip syariah, setiap perusahaan dituntut untuk memegang teguh prinsip pelayanan dan kinerja perusahaan yang sesuai dengan ajaran Islam. Hal ini sangat berkaitan dengan etika personal dan akhlak yang tertanam dalam setiap diri karyawan yang tidak lepas dari adanya etika perusahaan yang selanjutnya mempengaruhi bagaimana seharusnya pelayanan dari karyawan hotel berbasis syariah.

Daarul Jannah Cottage Syariah sebagai penyedia jasa penginapan berbasis syariah pertama di Bandung yang dimana hukum yang melandasi segala proses aktivitasnya berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah. Ajaran agama islam menciptakan suatu budaya yang baik merupakan suatu kewajiban dalam bermuamalah, dimana tujuan dari budaya tersebut untuk mengajak kepada hal-hal yang baik yang dalam prosesnya saling nasehat menasehati dalam kebaikan agar dapat mentaati kepada kebenaran.

Dalam rangka mewujudkan salah satu konsep perusahaan yaitu *Customer Relationship Management*, maka diperlukan adanya dukungan, partisipasi dan kemampuan dari semua karyawan yang terlibat langsung dengan para pelanggan. Persepsi karyawan mengenai pelayanan menjadi dasar bahwa kompetensi mereka sangat dibutuhkan dalam upaya membangun hubungan dengan pelanggan dan bagaimana supaya pelanggan yang pernah mengingap menjadi "*repeater*". Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada pelatihan karyawan yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan.

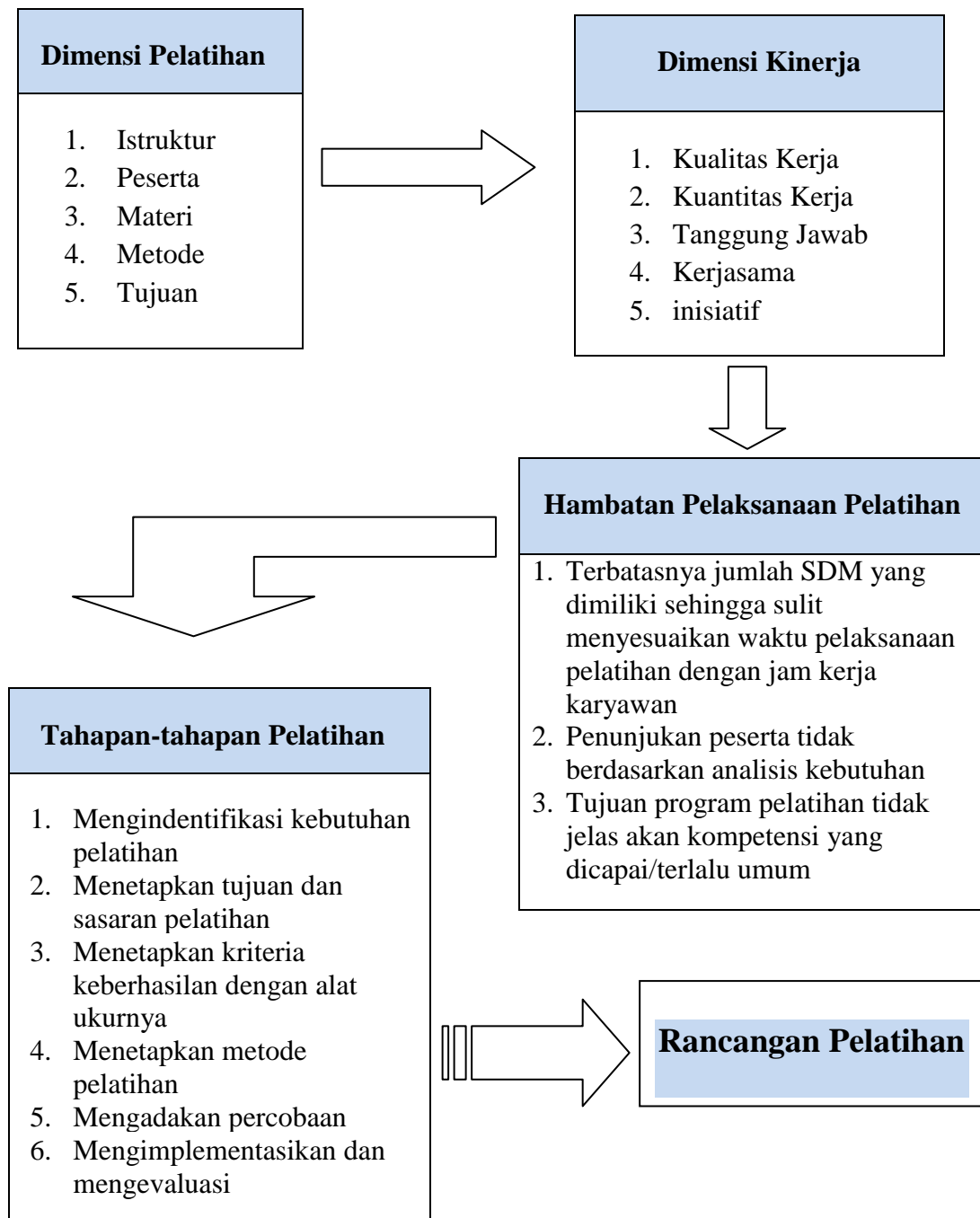
Dalam organisasi perusahaan spiritual yang kuat akan mengubah pola pikir, sikap dan hubungan kerja dalam semangat kebersamaan, transparansi dan sinergi. Dalam organisasi, implementasinya akan mendukung prinsip pengelolaan usaha yang sehat dan usaha yang dijalankan dapat meningkatkan *spirit masalah*. Pelatihan karyawan yang dilakukan Daarul Jannah saat ini mengutamakan kebaikan akhlak. Tanpa menomorduakan pelatihan mengenai operasional suatu penyedia jasa penginapan, Daarul Jannah berusaha agar keduanya berlangsung

secara bersamaan dan mendapatkan *output* yang mampu mengoptimalkan kinerja karyawan.

Fokus penelitian ini pada akhirnya ialah mengamati pelaksanaan pelatihan dan merancang pelatihan dalam upaya mengoptimalkan kinerja karyawan pada Daarul Jannah Cottage Syariah. Permasalahan ini tentu menyangkut sikap, etika, kedisiplinan, kompetensi dan komunikasi karyawan pada perusahaan. Kondisi yang diharapkan tentunya adalah pelaksanaan pelatihan yang diterapkan akan berpengaruh positif terhadap dan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan operasionalisasi perusahaan. Sebaliknya, kondisi yang tidak diharapkan adalah ketidakmampuan karyawan untuk mengimplementasikan ilmu yang diterima ke dalam kondisi kerja nyata dan perusahaan tidak mengalami peningkatan.

Banyak faktor yang patut diduga menjadi faktor penghambat dari pelaksanaan pelatihan, faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri atau berasal dari lingkungan. Dalam penelitian ini, faktor tersebut diasumsikan terutama kompetensi, kuantitas kerja, organisasi, komitmen, kreatif, kerjasama tim dan komunikasi (lisan dan tulisan). Pelatihan dapat merubah sikap dan perilaku karyawan itu sendiri dalam mendorong capaian kinerjanya dalam perusahaan. Capaian kinerja biasanya dapat dilihat dengan penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja dapat membantu menemukan dan merumuskan aspek-aspek penting yang diperlukan dalam merancang strategi pelatihan yang nantinya akan diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, kerangka pemikiran analisis rancangan pelatihan dalam penelitian ini seperti pada gambar 2.2 sebagai berikut :



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

2.3 Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan yang dilaksanakan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan.
2. Kendala-kendala perlu diketahui dan diminimalisir guna mengoptimalkan kinerja karyawan.
3. Terbentuk rancangan pelatihan yang diharapkan mampu mengoptimalkan kinerja karyawan.