

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Rumah sakit merupakan tempat dimana seseorang berupaya untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Rumah sakit sebagai tatanan pemberi jasa layanan kesehatan jumlahnya dari tahun ke tahun semakin meningkat. Tren kenaikan jumlah rumah sakit mengindikasikan bahwa rumah sakit harus mampu bersaing dan memenangkan persaingan tersebut.

Undang-undang nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit telah mengamanatkan bahwa rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya.

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan kompetitif diantara organisasi. Tantangan mendasar dalam menghadapi era globalisasi ekonomi dunia yaitu :

1. Peningkatan kompetisi ekonomi sehingga butuh peningkatan kinerja secara terus menerus
2. Karyawan memainkan peran yang makin luas dalam usaha perbaikan kinerja sehingga membutuhkan komitmen, disiplin dan kompetensi karyawan.

Fokus penting ini yaitu kompetensi, disiplin dan kinerja karyawan akan mendorong tumbuhnya kinerja organisasi yang tinggi dan terukur dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menyadari begitu pentingnya pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi maka perusahaan dan pimpinan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini menjadi kewajiban seorang pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya kinerja yang tinggi dari karyawan. Kinerja setiap karyawan dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang telah dilakukannya. Hal ini dikemukakan oleh Rivai (2004:309) kinerja karyawan atau prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan.

Menurut data yang ada di Unit Mutu RSUD Kota Bandung, Penyerahan laporan tahunan tentang pencapaian Standar Pelayanan Minimal yang masuk sesuai ketentuan yaitu maksimal tanggal 8 Januari 2015 hanya 33,33%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan RSUD Kota Bandung masih belum sesuai harapan.

Menurut prasurvey yang dilakukan oleh penulis pada bulan maret 2015 didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.1

Penelitian Pendahuluan Mengenai Kinerja

No	Pernyataan	Selalu	Sering	Kadang-kadang	jarang	Tidak pernah
1	Hasil pekerjaan saya diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerja	0%	60%	40%	0%	0%
2	Saya tidak menunda-nunda pekerjaan	0%	60%	40 %	0%	0%
3	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan	0%	50%	50%	0%	0%

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan RSUD Kota Bandung belum sepenuhnya baik, dimana 40% karyawan menyatakan bahwa kadang-kadang hasil pekerjaan diterima dengan baik oleh atasan dan rekan kerja, 40% karyawan menyatakan bahwa kadang-kadang tidak menunda-nunda pekerjaan, dan 50% karyawan menyatakan bahwa kadang-kadang jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan

Pimpinan organisasi/perusahaan harus memberdayakan dan menggali seluruh potensi karyawan. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Disiplin yang tinggi sangat diperlukan untuk menciptakan kinerja yang tinggi. Secara empiris, dari hasil penelitian Sabarti (2010), membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja perawat di unit layanan rawat inap Rumah Sakit Advent Bandung. Kontribusi pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja perawat di unit layanan rawat inap Rumah Sakit Advent Bandung sebesar 31,6%.

Menurut pasal 1 poin 1 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Menurut Rivai'i (2004), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan disiplin yang tinggi, para pegawai akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Dari hasil wawancara dengan Kasubag Pengembangan SDM RSUD Kota Bandung mengatakan bahwa disiplin kerja karyawan di RSUD Kota Bandung belum sepenuhnya baik, baik dalam kehadiran kerja maupun penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan pengamatan penulis di RSUD Kota Bandung, faktor disiplin pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan tinggi akan bekerja sesuai dengan tujuan organisasi walaupun tanpa pengawasan sekalipun dari atasannya. Pegawai berdisiplin tinggi akan menghargai waktu sehingga waktu kerjanya akan digunakan secara optimal, tidak melakukan korupsi waktu kerja dan melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan kantor selama jam kerja. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan menaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Rasa peduli akan tanggungjawab pekerjaan sudah menjadi pola kerja pegawai yang berdisiplin tinggi. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan yang

tinggi akan mempunyai kinerja yang baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut prasurvey yang dilakukan oleh penulis pada bulan maret 2015 didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2

Penelitian Pendahuluan Mengenai Disiplin Kerja

No	Pernyataan	Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak pernah
1	Saya datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur	0%	70%	30%	0%	0%
2	Saya mengenakan tanda pengenal di kantor ini.	0%	20%	80%	0%	0%
3	Saya menggunakan perlengkapan kantor dengan baik dan benar	0%	80%	20%	0%	0%

Hasil prasurvey pada tabel 1.2 menggambarkan bahwa disiplin kerja karyawan masih kurang baik, hal ini terlihat 30% menyatakan kadang-kadang datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur, 80% menyatakan kadang-kadang mengenakan tanda pengenal di kantor, dan 20% menyatakan kadang-kadang menggunakan perlengkapan kantor dengan baik dan benar.

Selain disiplin, dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan karyawan yang kompeten. Menurut Arthur Andersen dalam Jeffrey Pfeffer dkk (2003: 152), Kompetensi sebagai :’Karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform.”

Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan kemampuan untuk melaksanakan suatu peran dan tugas dengan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai pribadi yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran.

Menurut prasurvey yang dilakukan oleh penulis pada bulan maret 2015 didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.3

Penelitian Pendahuluan Mengenai Kompetensi

No	Pernyataan	Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak pernah
1	Saya memahami karakteristik pelanggan saat ini	0%	70%	30%	0%	0%
2	Saya melayani pelanggan dengan sopan	80%	20%	0%	0%	0%
3	Saya mampu menampilkan perilaku yang menyenangkan pelanggan	30%	50%	20%	0%	0%

Hasil prasurvey pada tabel 1.3 menunjukkan bahwa kompetensi karyawan belum sepenuhnya baik, hal ini terlihat bahwa 30% karyawan menyatakan kadang-kadang memahami karakteristik pelanggan saat ini, 20% karyawan menyatakan kadang-kadang mampu menampilkan perilaku yang menyenangkan pelanggan

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development* yaitu sebuah upaya untuk melatih dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi yang baik dan handal. Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai investasi organisasi bukan hanya wajar untuk dilakukan akan tetapi mutlak dilakukan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja untuk menghadapi tugas pekerjaan yang dianggap belum menguasainya.

Dari data yang ada di rumah sakit umum daerah Kota Bandung didapatkan bahwa anggaran yang dialokasikan untuk pendidikan dan palatihan pada tahun

2013 adalah sebesar Rp. 650.000.000 dan pada tahun 2014 sebesar Rp. 770.000.000. Sedangkan jumlah pegawai yang dilatih selama kurun waktu tahun 2013 sebanyak 43% dan pada semester pertama tahun 2014 sebanyak 43%.

Kualitas menjadi tuntutan utama dalam pelayanan rumah sakit terutama di kota-kota besar. Rumah sakit harus memberikan hasil yang maksimal berupa pelayanan yang berdasarkan kepuasan dan standar profesi yang tinggi. Dari survey kepuasan pelanggan yang dilakukan rutin setiap tahun di RSUD Kota Bandung, untuk tahun 2013 didapatkan hasil yaitu kepuasan pasien di Instalasi Rawat Jalan sebesar 88%, di Instalasi Gawat Darurat sebesar 75%, dan di Instalasi Rawat Inap sebesar 92%.

Jadi rata-rata kepuasan pelanggan terhadap layanan rumah sakit adalah 85%. Ketidakpuasan yang muncul akibat pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan pelanggan, seringkali muncul baik dari media sistem informasi kepuasan pelanggan yang disiapkan internal di rumah sakit, media sosial milik Walikota, atau muncul di media cetak.

Salah satu ketidakpuasan pelanggan yang sering dikeluhkan adalah tentang sikap dan perilaku terutama keramahan petugas rumah sakit. Untuk mengatasi hal tersebut, pengelola rumah sakit telah memutuskan untuk memberikan pelatihan *Customer Service* untuk petugas rumah sakit dari berbagai profesi. Pelatihan *Customer Service* sudah dilakukan pada bulan Juni 2014 dengan jumlah peserta sebanyak 60 orang.

Pelatihan *customer service* tersebut diselenggarakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melayani pelanggan baik itu pelanggan internal maupun pelanggan eksternal untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan diperlukan kerjasama yang serasi dalam tim kerja dan disiplin yang tinggi dari setiap anggota organisasi. Secara umum kedisiplinan seseorang dapat dilihat dari perilaku orang tersebut dalam menjalankan tugasnya. Secara lebih mendalam kedisiplinan memuat dimensi sikap yang melibatkan mental seseorang dan mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya.

Peraturan dan tata tertib sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan arahan bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan tata tertib yang baik, akan meningkatkan semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan.

Peranan sumberdaya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan kompetitif di antara organisasi. Salah satu cara untuk menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali potensi sumber daya manusia yang dimilikinya secara optimal. Suatu organisasi perlu meningkatkan perhatian terhadap kualitas karyawannya, baik dari segi kualitas pengetahuan, keterampilan, sikap, dan disiplin dalam memberikan jasa layanan terhadap pelanggan organisasinya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengkaji apakah pelatihan *customer Service* yang sudah diselenggarakan di RSUD kota Bandung

berpengaruh terhadap kompetensi, disiplin dan berimplikasi pada perbaikan kinerja karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang di atas, penulis melihat bahwa di RSUD Kota Bandung sebagai institusi pelayanan kesehatan masih ditemukan beberapa masalah, yaitu sebagai berikut:

1. Tuntutan kualitas layanan semakin meningkat karena persaingan antar rumah sakit semakin tinggi
2. Kinerja pegawai belum optimal, hal ini tampak pada beberapa penyelesaian laporan masih melewati batas waktu yang telah ditentukan.
3. Masih banyak pegawai yang terlambat masuk kerja
4. Kompetensi pegawai belum optimal
5. Pelatihan yang diselenggarakan belum merata kepada seluruh pegawai dan belum dievaluasi apakah pelatihan tersebut dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi
6. Masih banyak pelanggan yang mengeluh tentang ketidakramahan petugas. Belum dikaji pengaruh pelatihan *Customer Service* terhadap disiplin dan kompetensi karyawan
7. Peraturan dan tata tertib belum dilaksanakan dengan optimal
8. Bimbingan dan pengarahan masih perlu ditingkatkan

1.3 Rumusan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi pelatihan *Customer Service* di RSUD Kota Bandung
2. Bagaimana disiplin kerja dan kompetensi karyawan di RSUD Kota Bandung
3. Bagaimana kinerja karyawan di RSUD Kota Bandung
4. Seberapa besar pengaruh pelatihan *Customer Service* terhadap kompetensi di RSUD Kota Bandung
5. Seberapa besar pengaruh pelatihan *Customer Service* terhadap disiplin kerja di RSUD Kota Bandung
6. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap disiplin kerja di RSUD Kota Bandung
7. Seberapa besar pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di RSUD Kota Bandung
8. Seberapa besar pengaruh pelatihan *customer service* terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kompetensi dan disiplin kerja

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian adalah untuk menjawab rumusan masalah yang ada, yaitu :

1. Mengetahui bagaimana pelatihan *Customer Service* di RSUD Kota Bandung
2. Mengetahui bagaimana kompetensi dan disiplin kerja karyawan di RSUD Kota Bandung
3. Mengetahui bagaimana kinerja karyawan di RSUD Kota Bandung

4. Menganalisis seberapa besar pengaruh pelatihan *Customer Service* terhadap kompetensi di RSUD Kota Bandung
5. Menganalisis seberapa besar pengaruh pelatihan *Customer Service* terhadap disiplin kerja di RSUD Kota Bandung
6. Menganalisis seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap disiplin kerja di RSUD Kota Bandung
7. Menganalisis seberapa besar pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di RSUD Kota Bandung
8. Menganalisis seberapa besar pengaruh pelatihan *customer service* terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kompetensi dan disiplin kerja

1.5 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Praktis

Sebagai bahan informasi bagi Manajemen RSUD Kota Bandung mengenai pengaruh pelatihan *customer service* yang telah diselenggarakan terhadap disiplin, kompetensi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan sehingga investasi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan karyawan di kemudian hari direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi secara lebih baik.

b. Manfaat Teoritis

- 1) Melatih kemampuan dalam mengevaluasi sebuah program pelatihan di rumah sakit

- 2) Untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia melalui penerapan ilmu yang diperoleh selama kuliah dan membandingkan dengan kondisi aktual yang terjadi di dalam manajemen sumber daya manusia rumah sakit
- 3) Sebagai sumbangan pemikiran bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

1) Kajian Pustaka

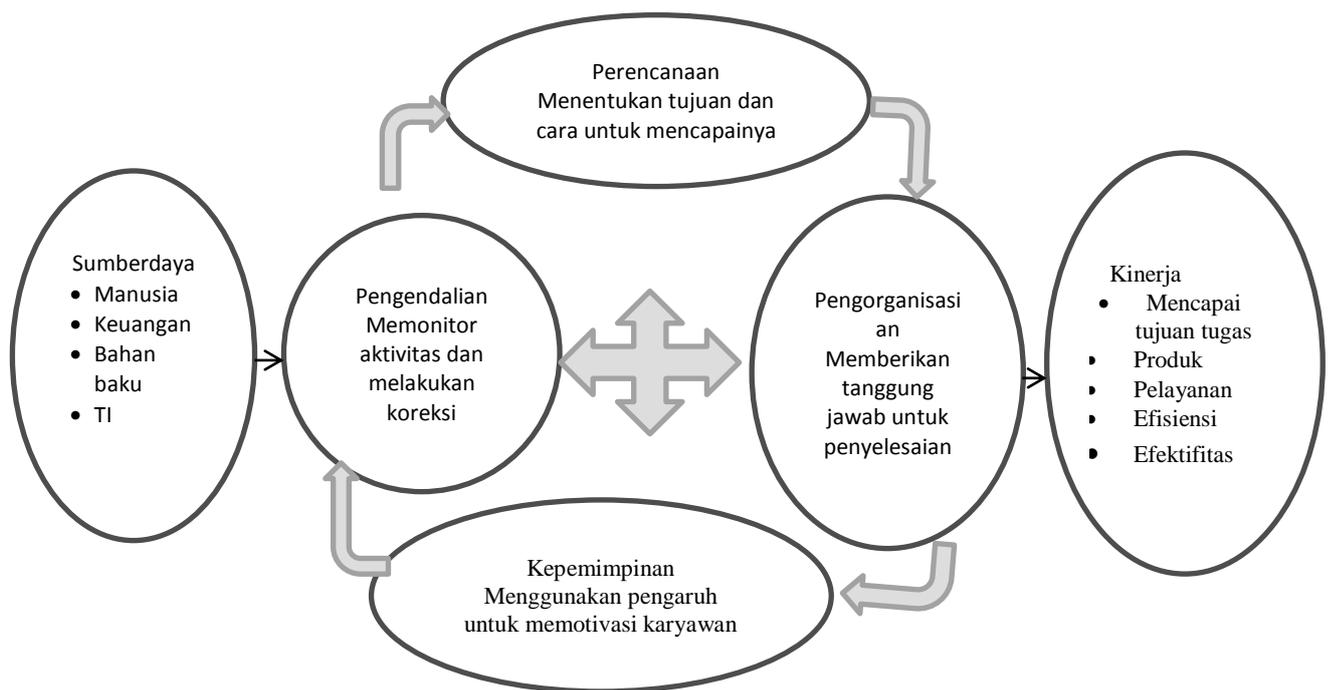
Pengertian kajian pustaka umumnya dimaknai berupa ringkasan atau rangkuman dan teori yang ditemukan dari sumber bacaan (literatur) yang ada kaitannya dengan tema yang akan diangkat dalam penelitian.

Tujuan utama kajian pustaka adalah untuk mengorganisasikan penemuan-penemuan peneliti yang pernah dilakukan. Hal ini penting untuk memahami mengapa masalah atau tema diangkat dalam penelitian. Di samping itu, kajian pustaka juga bertujuan untuk menunjukkan bagaimana masalah tersebut dapat dikaitkan antara hasil penelitian dengan pengetahuan yang lebih luas.

2.1.1. Manajemen

Bidang manajemen masa kini sedang mengalami sebuah revolusi. Paradigma yang sedang berkembang saat ini mengatakan bahwa para manajer membutuhkan keahlian yang berbeda untuk mengikutsertakan hati dan pikiran para karyawan, disamping memanfaatkan kerja fisik. Baik paradigma baru maupun tradisional merupakan pedoman tindakan manajemen di dunia pada saat ini. Menurut Richard L. Daft (2002 hal.8), Manajemen (*management*) adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Dari definisi manajemen diatas ada dua hal penting yaitu fungsi manajemen dan pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien. Adapun proses manajemen dapat di gambarkan seperti di bawah ini :



Gambar 2.1 Proses Manajemen
Sumber :Richard L.Daft (2002)

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

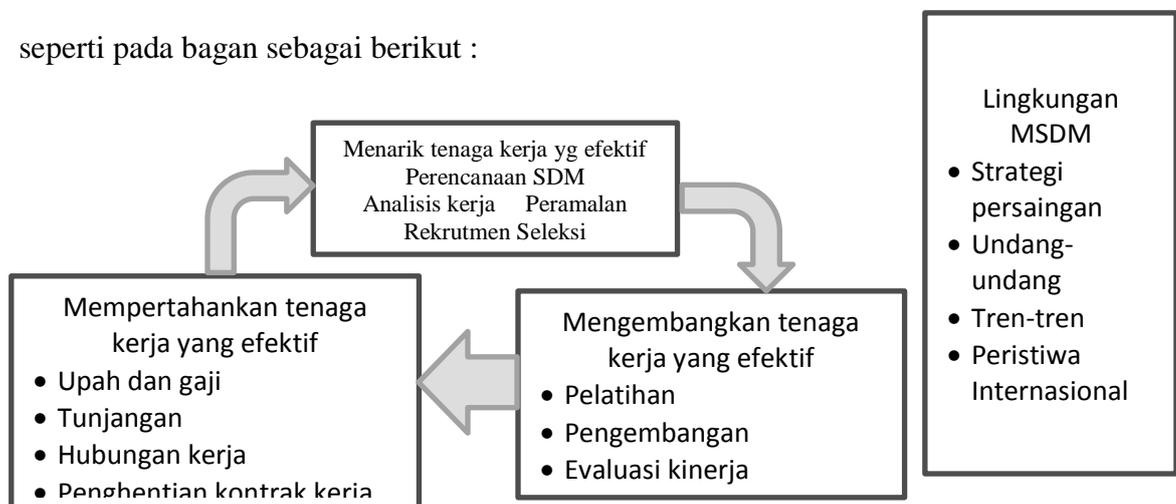
Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diambil untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang efektif dalam sebuah organisasi.

Riset telah membuktikan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif memiliki dampak positif atas kinerja organisasi, termasuk meningkatnya

produktifitas karyawan dan meningkatnya kinerja keuangan. Pendidikan yang efektif mengenai fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sangat penting.

Menurut Richard L.Daft (2002 : 509), Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari tiga bagian. Pertama, Semua manajer merupakan manajer sumber daya manusia. Semua manajer diharapkan untuk memberikan perhatian kepada pengembangan dan kepuasan bawahan mereka. Kedua, karyawan-karyawan dipandang sebagai asset. Karyawanlah, bukan mesin atau bangunan, yang memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan. Dalam lingkungan persaingan bisnis yang sangat ketat, bagaimana sebuah perusahaan mengelola tenaga kerjanya bisa menjadi faktor tunggal terpenting dalam upaya mempertahankan keunggulan kompetitif. Ketiga, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pencocokan, yaitu pengintegrasian sasaran-sasaran organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Karyawan harus menerima kepuasan yang setara dengan keberhasilan yang diterima perusahaan.

Sasaran-sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia dapat digambarkan seperti pada bagan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia
Sumber :Richard L.Daft (2002)

2.1.3. Pelatihan

Salah satu peran penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah membangun karyawan menjadi pekerja yang efektif. Pengembangan ini meliputi pelatihan dan evaluasi kinerja.

Menurut Richard L. Daft, (2002), Karyawan yang kompeten merupakan kekayaan organisasi yang paling besar. Namun Karyawan yang kompeten tidak selamanya kompeten. Keterampilan bisa melemah dan menjadi usang dan keterampilan baru perlu dipelajari. Ini alasannya sehingga banyak perusahaan atau organisasi banyak menghabiskan biaya untuk menyelenggarakan pelatihan. Pelatihan mengacu pada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Usaha untuk meningkatkan asset ini sebenarnya adalah suatu investasi yang paling baik yang mungkin dilakukan dalam organisasi manapun juga.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, Tujuan diklat adalah :

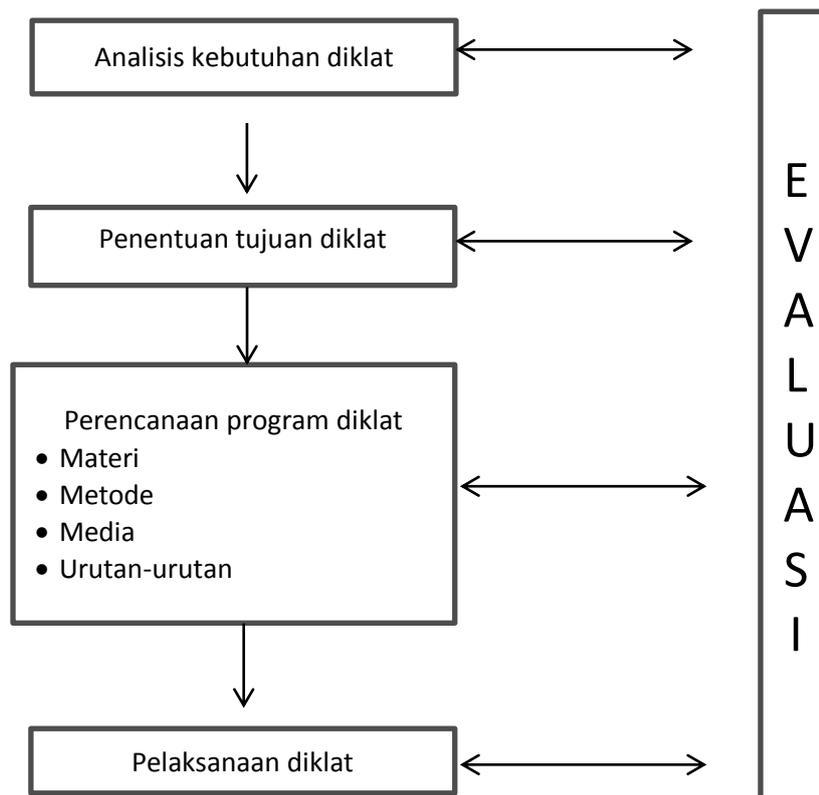
1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pengalaman, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola fikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik

Bentuk pelatihan yang paling umum adalah *on the job training* (OJT), dimana seseorang yang dianggap berpengalaman diminta untuk “menemani” seorang karyawan baru dan menuntunnya dalam pekerjaan.

Menurut Richard L. Daft (2002), Metode-metode pelatihan lain yang sering digunakan adalah :

- Pelatihan orientasi, dimana pendatang-pendatang baru diperkenalkan dengan “budaya”, standar, dan sasaran-sasaran organisasi
- Pelatihan kelas, yang meliputi perkuliahan, film, teknik-teknik audiovisual, dan simulasi
- Instruksi terprogram dan dengan bantuan computer, dimana karyawan belajar sendiri dari teks yang mengandung latihan-latihan dan kuis-kuis.
- Konferensi dan grup-grup diskusi kelas, dimana karyawan yang menganalisa kasus-kasus atau membahas topik-topik tertentu dengan bantuan seorang pemimpin pelatihan.

Program pelatihan terdiri dari lima langkah yaitu analisis kebutuhan pelatihan, Merencanakan instruksi, Validasi, Menerapkan, Evaluasi dan tindak lanjut. Tahapan-tahapan program pelatihan tersebut dapat diambarkan seperti gambar dibawah ini :



Gambar 2.3 Tahapan program pelatihan

Sumber : Baumgarten, 1995, dalam Jeffrey Pfeffer dkk.,2002, hal.35

Dari setiap tahapan program pelatihan dilakukan evaluasi. Evaluasi yang terpenting adalah evaluasi pasca pelaksanaan program pelatihan karena dapat memberikan umpan balik kepada yang berkepentingan terhadap program pelatihan secara keseluruhan. Menurut Carell et.al.,1995 dalam

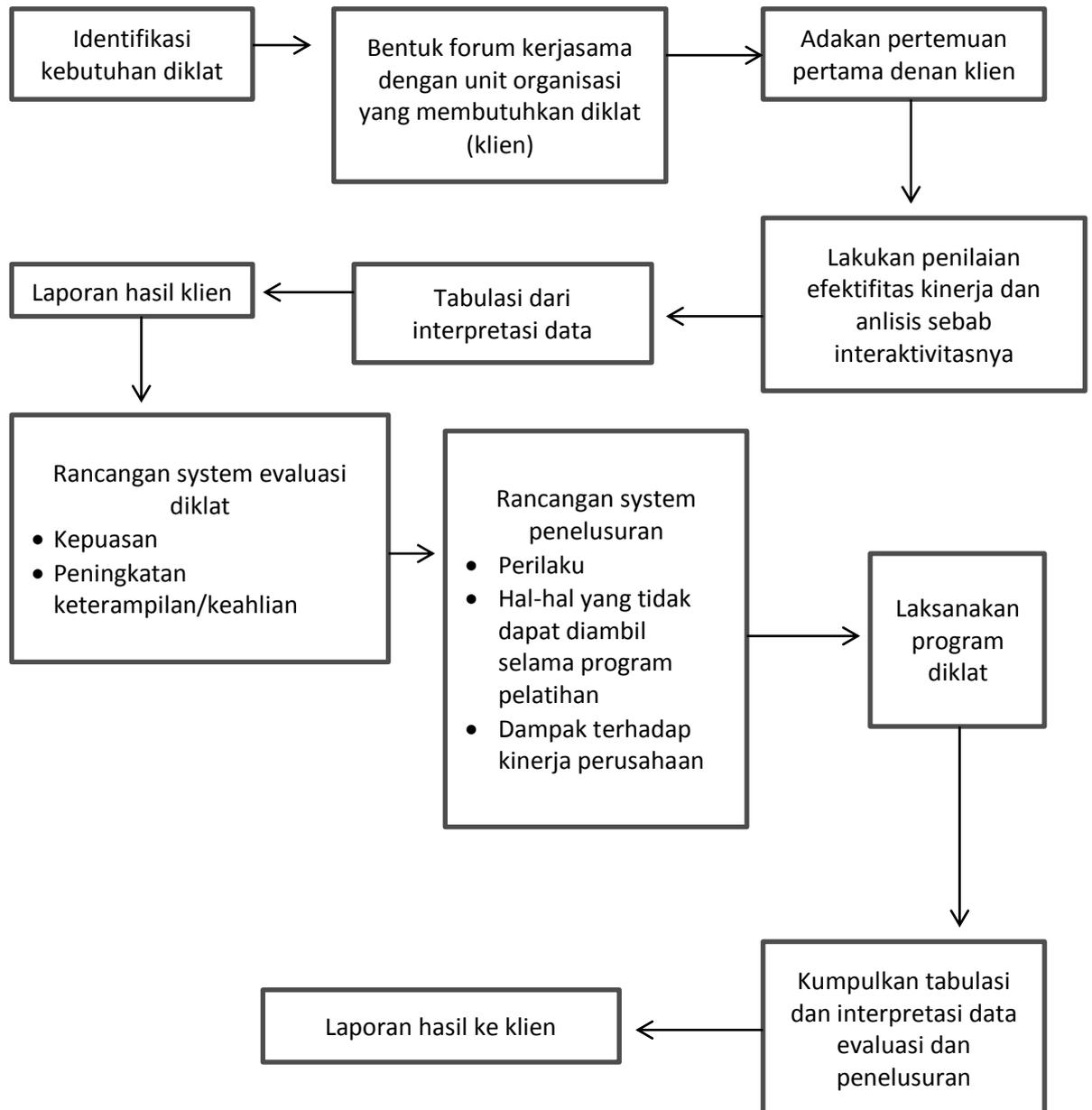
Jeffrey Pfeffer dkk.,2002, hal.36-37, metode evaluasinya adalah salah satu atau kombinasi dari tiga metode berikut ini :

- *Cost-benefit analysis* yang membandingkan besarnya biaya pelaksanaan program pelatihan dengan manfaat-manfaat yang diperoleh khususnya manfaat-manfaat finansial. Program pelatihan dikatakan berhasil apabila manfaat-manfaatnya lebih besar dari seluruh biaya penyelenggaraannya.
- *Goals achievement analysis* yang mengkaji seberapa jauh tujuan-tujuan program pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai. Tentunya semakin banyak tujuan yang dicapai, semakin dianggap berhasil sebuah program pelatihan.
- *Four levels analysis* yang mengukur keberhasilan suatu program pelatihan secara berjenjang (seluruhnya ada empat jenjang) mulai dari kepuasan para peserta kemudian peningkatan keterampilan/keahlian mereka dan perubahan perilaku mereka ke arah perilaku yang lebih kondusif (mendukung) terhadap pekerjaan, serta akhirnya dampak program diklat terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi jenjang, semakin sulit manajemen sumber daya manusia untuk mengukurnya tetapi umpan balik yang diperoleh akan semakin berharga.

Menurut Dessler 2010, efek pelatihan yang dapat diukur adalah :

- Reaksi. Evaluasilah reaksi orang yang dilatih terhadap program itu. Apakah mereka menyukai program itu? Apakah menurut mereka hal itu berharga?
- Pembelajaran. Ujilah orang yang dilatih untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
- Perilaku. Tanyakan apakah perilaku dalam bekerja orang-orang yang dilatih itu mengalami perubahan karena program pelatihan tersebut
- Hasil. Hasil akhir apa yang dicapai dalam sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya? Apakah keluhan pelanggan tentang karyawan menurun? Apakah persentase telepon yang dijawab dengan salam yang diperlukan meningkat.?

Belakangan ini berkembang suatu pendekatan lain untuk merancang program pelatihan yang dikenal sebagai pendekatan *training for impact*. Pendekatan yang pertama kali dilontarkan oleh pasangan suami istri Dana Gaines Robinson dan James C. Robinson (1989) dalam Jeffrey Pfeffer dkk., 2002, hal.38 tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.4 Pendekatan *Training For Impact*

Sumber :Robinson & Robinson, 1989 dalam Jeffrey Pfeffer dkk.,2002, hal.38

2.1.4. Customer Service

2.1.4.1 Pengertian Customer Service

Dalam pengertian sehari-hari pelanggan adalah orang-orang yang kegiatannya membeli dan menggunakan suatu produk, baik barang maupun jasa, secara terus menerus. Pelanggan atau pemakai suatu produk adalah orang-orang yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan-perusahaan bisnis. Adapun pihak-pihak yang berhubungan dan bernegosiasi dengan perusahaan-perusahaan bisnis sebelum tahap menghasilkan produk dinamakan pemasok.

Dilihat dari segi perbaikan kualitas, definisi *pelanggan adalah setiap orang yang menuntut pemberian jasa (perusahaan) untuk memenuhi suatu standar kualitas pelayanan tertentu, sehingga dapat memberi pengaruh pada performansi (performance) pemberi jasa (perusahaan) tersebut.*

Dengan kata lain, *pelanggan adalah orang-orang atau pembeli yang tidak tergantung pada suatu produk, tetapi produk yang tergantung pada orang tersebut.* Oleh karena pelanggan ini pembeli atau pengguna suatu produk maka harus diberi kepuasan.

Secara garis besarnya terdapat tiga jenis pelanggan, yaitu pelanggan internal, pelanggan perantara, dan pelanggan eksternal. Ketiga jenis pelanggan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pelanggan internal

Pelanggan internal (*internal customer*), adalah orang-orang atau pengguna produk yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap maju mundurnya perusahaan.

Berdasarkan keanggotaannya, pelanggan internal ada dua macam, yaitu pelanggan internal organisasi dan pelanggan internal pemerintah.

1. Pelanggan internal organisasi adalah setiap orang yang terkena dampak produk dan merupakan anggota dari organisasi yang menghasilkan produk tersebut.

2. Pelanggan internal pemerintah adalah setiap orang yang terkena dampak produk dan bukan anggota organisasi penghasil produk, tetapi masih dalam lingkungan atau instansi pemerintah.

b. Pelanggan perantara

Pelanggan perantara (*intermediate customer*) adalah setiap orang yang berperan sebagai perantara produk, bukan sebagai pemakai. Komponen distributor, seperti agen-agen koran yang memasarkan koran, atau toko-toko buku merupakan contoh pelanggan perantara.

c. Pelanggan eksternal

Pelanggan eksternal (*external customer*), adalah setiap orang atau kelompok orang pengguna suatu produk (barang/jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan bisnis. Pelanggan eksternal inilah yang berperan sebagai pelanggan nyata atau pelanggan akhir.

Menurut Tjiptono (2012) istilah *Service* mungkin bisa diartikan sebagai “melakukan sesuatu bagi orang lain”. Akan tetapi tidak mudah mencari

padanan kata dalam bahasa Indonesia yang untuk istilah tersebut. Setidaknya ada tiga kata yang bisa mengacu pada istilah tersebut, yakni jasa, layanan, dan servis. Sebagai jasa, *service* umumnya mencerminkan produk tidak berwujud fisik (*intangible*) atau sector industry spesifik, seperti pendidikan, kesehatan, telekomunikasi, transportasi, asuransi, perbankan, perhotelan, konstruksi, perdagangan, rekreasi, dan seterusnya. Sebagai layanan, istilah *service* menyiratkan segala sesuatu yang dilakukan pihak tertentu (individu maupun kelompok) kepada pihak lain (individu maupun kelompok). Salah satu contohnya adalah layanan pelanggan (*customer service*). Sementara itu, kata lebih mengacu konteks reparasi, misalnya servis sepeda motor, servis peralatan elektronik, dan seterusnya.

Dalam *literature* manajemen dijumpai setidaknya empat lingkup definisi konsep *service*. Pertama, *service* menggambarkan berbagai sub-sektor dalam kategorisasi aktivitas ekonomi, seperti transportasi, finansial, perdagangan ritel, personal *services*, kesehatan, pendidikan, dan layanan publik. Dengan kata lain, lingkungannya adalah industry. Kedua, *service* dipandang sebagai produk *intangible* yang hasilnya lebih berupa aktivitas ketimbang obyek fisik, meskipun dalam kenyataannya bisa saja produk fisik dilibatkan (umpamanya makanan dan minuman di restoran dan pesawat di jasa penerbangan). Jadi, dalam hal ini lingkungannya adalah tawaran produk. Ketiga, *service* merefleksikan proses, yang mencakup penyampaian produk utama, interaksi personal, kinerja dalam arti luas (termasuk di dalamnya drama dan keterampilan), serta pengalaman layanan. Keempat, *service* bisa pula dipandang sebagai sebuah system yang terdiri atas dua komponen utama, yakni *service operations* yang kerap kali tidak tampak atau tidak diketahui keberadaannya oleh pelanggan (*back office* atau *backstage*) dan *service delivery* yang biasanya tampak (*visible*) atau diketahui pelanggan (sering disebut pula *front office* atau *frontstage*).

Pada penelitian ini, yang dimaksud dengan *customer service* (pelayanan pelanggan) adalah suatu bentuk sistem, prosedur atau metode tertentu yang diberikan kepada orang lain, dalam hal ini, kebutuhan pelanggan tersebut dapat terpenuhi sesuai dengan harapan atau keinginan pelanggan dengan tingkat persepsi mereka. Ada beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya pelayanan yaitu:

a. Adanya rasa cinta dan kasih sayang.

Cinta dan kasih sayang membuat manusia bersedia mengorbankan apa yang ada padanya sesuai kemampuannya, diwujudkan menjadi layanan dan pengorbanan dalam batas ajaran agama, norma, sopan santun, dan kesusilaan yang hidup dalam masyarakat.

b. Adanya keyakinan untuk saling tolong menolong sesamanya.

Rasa tolong menolong merupakan gerak naluri yang sudah melekat pada manusia. Apa yang dilakukan oleh seseorang untuk orang lain karena diminta oleh orang yang membutuhkan pertolongan hakikatnya adalah pelayanan, disamping ada unsur pengorbanan, namun kata pelayanan tidak pernah digunakan dalam hubungan ini.

c. Adanya keyakinan bahwa berbuat baik kepada orang lain adalah salah satu bentuk amal.

Inisiatif berbuat baik timbul dari orang yang bukan berkepentingan untuk membantu orang yang membutuhkan bantuan, proses ini disebut pelayanan. Keinginan berbuat baik timbul dari orang lain yang membutuhkan pertolongan,

ini disebut bantuan. Menurut Payne (2000) mengatakan bahwa layanan pelanggan terdapat pengertian:

- 1) Segala kegiatan yang dibutuhkan untuk menerima, memproses, menyampaikan dan memenuhi pesanan pelanggan dan untuk menindak lanjuti setiap kegiatan yang mengandung kekeliruan.
- 2) Ketepatan waktu dan reabilitas penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan sesuai dengan harapan mereka.
- 3) Serangkaian kegiatan yang meliputi semua bidang bisnis yang terpadu untuk menyampaikan produk dan jasa tersebut sedemikian rupa sehingga dipersepsikan memuaskan oleh pelanggan dan yang merealisasikan pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.
- 4) Total pesanan yang masuk dan seluruh komunikasi dengan pelanggan.
- 5) Penyampaian produk kepada pelanggan tepat waktu dan akurat dengan tindak lanjut tanggapan keterangan yang akurat. Disamping itu adanya suatu sistem pelayanan yang baik terdiri dari tiga elemen, yakni:
 - a. Strategi pelayanan, suatu strategi untuk memberikan layanan dengan mutu yang sebaik mungkin kepada para pelanggan.
 - b. Sumber daya manusia yang memberikan layanan.
 - c. Sistem pelayanan, prosedur atau tata cara untuk memberikan layanan kepada para pelanggan yang melibatkan seluruh fasilitas fisik yang dimiliki dan seluruh sumber daya manusia yang ada.

Dalam penetapan sistem pelayanan mencakup strategi yang dilakukan, dimana pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, mereka dapat merasakan langsung, agar tidak terjadi distorsi tentang suatu kepuasan yang akan mereka terima. Sementara secara spesifik adanya peranan pelayanan yang diberikan secara nyata akan memberikan pengaruh bagi semua pihak terhadap manfaat yang dirasakan pelanggan.

Menurut UU NO.25 tahun 2009 tentang Layanan Publik, penyelenggara pelayanan berkewajiban menyusun dan menetapkan standar pelayanan dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Didalam menyusun dan menetapkan standar pelayanan penyelenggara wajib mengikut sertakan masyarakat dan pihak terkait. Kemudian, penyelenggara berkewajiban menerapkan standar pelayanan tersebut. Pengikutsertaan masyarakat dan pihak terkait dilakukan dengan prinsip tidak diskriminatif, terkait langsung dengan jenis pelayanan, memiliki kompetensi dan mengutamakan musyawarah dan mengutamakan musyawarah serta memperhatikan keberagaman. Penyusunan standar pelayanan dilakukan dengan pedoman tertentu yang diatur lebih lanjut dalam peraturan pemerintah. Adapun komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi :

- 1) Dasar hukum, peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar.
- 2) Persyaratan, syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan baik persyaratan teknis maupun administratif.
- 3) Sistem, mekanisme dan prosedur, tata cara pelayanan yang dibekukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.

- 4) Jangka waktu penyelesaian, jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
- 5) Biaya/tarif, ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
- 6) Produk pelayanan, hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- 7) Sarana, prasarana, dan / atau fasilitas, peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok rentan.
- 8) Kompetensi pelaksana, kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan keahlian, keterampilan dan pengalaman.

2.1.4.2 Kualitas Pelayanan (*service quality*)

Dalam istilah kualitas pelayanan terdapat dua elemen yang saling berkaitan, yaitu *pelayanan* dan *kualitas*. Kedua elemen tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh tenaga pelayanan (penjual, pedagang, pelayan, atau salesman).

Terdapat beberapa definisi tentang kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh para ahli.

Dan dari sejumlah definisi tersebut terdapat beberapa kesamaan, yaitu:

- 1) kualitas merupakan usaha untuk memenuhi harapan pelanggan

- 2) kualitas merupakan kondisi mutu yang setiap saat mengalami perubahan
- 3) kualitas itu mencakup proses, produk, barang, jasa, manusia, dan lingkungan
- 4) kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia,

Vincent Gespersz menyatakan bahwa kualitas pelayanan meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut:

- a. Ketepatan waktu pelayanan berkaitan dengan waktu tunggu dan proses.
- b. Kualitas pelayanan berkaitan dengan akurasi atau kepetatan pelayanan.
- c. Kualitas pelayanan berkaitan dengan kesopanan dan keramahan pelaku bisnis.
- d. Kualitas pelayanan berkaitan dengan tanggung jawab dalam penanganan keluhan pelanggan.
- e. Kualitas pelayanan berkaitan dengan sedikit banyaknya petugas yang melayani serta fasilitas pendukung lainnya.
- f. Kualitas pelayanan berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan petunjuk/panduan lainnya.
- g. Kualitas pelayanan berhubungan dengan kondisi lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, alat komunikasi, dan lain-lain.

Pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan yang memenuhi standar kualitas disebut layanan prima (*service excellent*)

Tujuan pelayanan prima antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk memberikan pelayanan yang bermutu tinggi kepada pelanggan.
- 2) Untuk menimbulkan keputusan dari pihak pelanggan agar segera membeli barang/jasa yang ditawarkan pada saat itu juga.
- 3) Untuk menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap pelanggan terhadap barang/jasa yang ditawarkan.
- 4) Untuk menghindari terjadinya tuntutan-tuntutan yang tidak perlu dikemudian hari terhadap produsen.
- 5) Untuk menciptakan kepercayaan dan kepuasan kepada pelanggan.
- 6) Untuk menjaga agar pelanggan merasa diperhatikan segala kebutuhannya.
- 7) Untuk mempertahankan pelanggan.

Dari tujuan pelayanan prima tersebut diatas, tujuan utamanya adalah untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Pelayanan prima berfungsi sebagai berikut :

- 1) Melayani pelanggan dengan ramah, tepat, dan cepat.
- 2) Menciptakan suasana agar pelanggan merasa dipentingkan.
- 3) Menempatkan pelanggan sebagai mitra usaha.
- 4) Menciptakan pangsa pasar yang baik terhadap produk/jasa
- 5) Memenangkan persaingan pasar.
- 6) Memuaskan pelanggan, agar mau berbisnis lagi dengan perusahaan.
- 7) Memberikan keuntungan pada perusahaan.

Karakteristik Pelanggan Saat Ini

- 1) Tersedianya banyak pilihan
- 2) Tinggiuntutannya
- 3) Berpengetahuan
- 4) Percaya loyalitas harus diperjuangkan
- 5) Sensitif akan harga
- 6) Sadar lingkungan
- 7) Berorientasi pada kenyamanan

Konsumen menginginkan :

Menurut *Stirtz Group Customer Service Survey (2006)*, dalam melayani pelanggan kita harus memahami keinginan pelanggan antara lain :

1. Dengarkan saya
2. Tahu lebih banyak daripada saya (tentang produk atau layanan)
3. Mudah diajak bekerja sama
4. Memberikan apa yang saya harapkan
5. Senyum
6. Menyebutkan nama Anda
7. Mengakui keberadaan saya
8. Jangan perlakukan saya selayaknya saya pengganggu
9. Tunjukkan bahwa Anda peduli
10. Jangan buang-buang waktu saya
11. Jujurlah
12. Menawarkan alternatif jika tidak memiliki apa yang saya inginkan
13. Kualitas tinggi dan harga rendah
14. Lakukan apa yang Anda katakana
15. Terus menyampaikan informasi kepada saya

Six Levels of Customer Service

(*Ron Kaufman, www.businessweek.com/management/the-six-levels-of-customer-service-10282011.html*)

• ***Criminal***, *service is really bad. It's service that violates even minimum expectations, the kind of service that your customers remember never to use again, and are angry enough to call you and complain about.*

- **Basic**, service is disappointing. It's the point of frustration that can turn into anger—but when it's over the customer is not disappointed enough to complain. However, he will tell his friends, and will remember not to call you for that kind of service again.

- **Expected**, service is nothing special. It's the average, the usual, the norm. The customer might come back to you, but only if no better options exist.

- **Desired**, service is what your customers hope for and prefer. They'll do business with your organization again because you do things for them just the way they like it.

- **Surprising**, service is something special, like an unexpected gift. It gives your customers more than they expected. This makes you an organization that customers enjoy and will come back to again and again.

- **Unbelievable**, service is astonishingly fantastic. This is the level of service your customers can't forget, the legendary treatment they will tell all their friends about.

2.1.5 Disiplin

Menurut Sastrohadowiryo, 2001 dalam Suparwanto (2012), Disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Suparwanto (2012), Disiplin yang baik pada hakikatnya bersumber dari hati nurani. Disiplin akan tumbuh dan dapat dibina melalui latihan atau penanaman kebiasaan dengan keteladanan-keteladanan tertentu. Umumnya disiplin kerja dapat dilihat apabila pegawai datang ke kantor dan tepat waktu, berpakaian rapi, menggunakan peralatan kantor dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan, dan mengikuti cara kerja yang sudah ditetapkan oleh kantor atau instansi.

Menurut Guntur, 1996 dalam Suparwanto AK, 2012, beberapa sikap disiplin yang perlu dikelola dalam pekerjaan, yaitu :

- a. Disiplin terhadap waktu
- b. Disiplin terhadap target
- c. Disiplin terhadap kualitas
- d. Disiplin terhadap kualitas kerja
- e. Disiplin terhadap prosedur

2.1.5.1 Fungsi Disiplin Kerja

Setiap pegawai perlu menerapkan disiplin kerja karena disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan yang membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Menurut Tulus dalam Hartatik (2014) fungsi disiplin yaitu menata kehidupan bersama, membangun kepribadian, melatih kepribadian, hukuman, dan menciptakan lingkungan kondusif.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Fadli Helmi dalam Hartatik (2014 : 197-199) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menjadi dua, yaitu faktor kepribadian dan lingkungan.

1. Faktor Kepribadian

Factor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah system nilai yang dianut, yaitu yang berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku. Ada tiga tingkatan perubahan sikap mental dalam perilaku, yaitu :

- 1) Disiplin karena kepatuhan. Disiplin jenis ini hanya didasarkan atas perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sebaliknya, jika pengawas tidak ada di tempat, disiplin kerja tidak akan tampak. Sebagai contoh, seorang pengendara motor akan memakai helm jika ada polisi saja.
- 2) Disiplin karena identifikasi. Disiplin ini didasarkan pada identifikasi adanya perasaan kekaguman dan penghargaan terhadap pimpinan. Pimpinan yang karismatik adalah figur yang dihormati, dihargai, dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan ini hanya akan menunjukkan disiplinnya saat ada pusat identifikasi. Jika pusat identifikasi tidak ada, maka disiplin kerja akan menurun dan pelanggaran pun meningkat.
- 3) Disiplin karena internalisasi. Disiplin kerja pada tingkat ini terjadi karena karyawan mempunyai disiplin diri.

2. Faktor Lingkungan

Sikap disiplin pada diri seseorang merupakan produk interaksinya dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu, pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja, tetapi merupakan suatu proses belajar yang dilakukan secara terus-menerus. Agar proses pembelajaran berjalan efektif, pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah system aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membeda-bedakan.

Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai. Oleh karenanya, komunikasi terbuka adalah kunci utamanya. Dalam hal ini, transparan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan, termasuk di dalamnya sanksi dan hadiah, perlu dilakukan. Karyawan juga perlu konsultasi, terutama jika aturan dirasa tidak memuaskan karyawan.

Selain faktor kepemimpinan, gaji, kesejahteraan, dan sistem penghargaan merupakan faktor yang tidak boleh dilupakan. Gaji, kesejahteraan, dan sistem penghargaan akan memberikan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan sehingga akan berdampak pada perilaku disiplin kerja karyawan.

2.1.6. Kompetensi

Organisasi di masa depan akan cenderung datar dan ramping yang lebih memberdayakan kerjasama kelompok dimana individu tidak lagi terikat dengan tingkatan manajemen yang hirarkhis. Ada empat kondisi yang dibutuhkan organisasi seperti ini :

- *Mission*
- Kompetensi
- Informasi
- Budaya

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Kompetensi didefinisikan sebagai bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Juga didefinisikan sebagai sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja.

Menurut Arthur Andersen dalam Jeffrey Pfeffer dkk (2003: 152), Kompetensi sebagai :’Karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), serta atribut personal (*personal attributs*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform.”

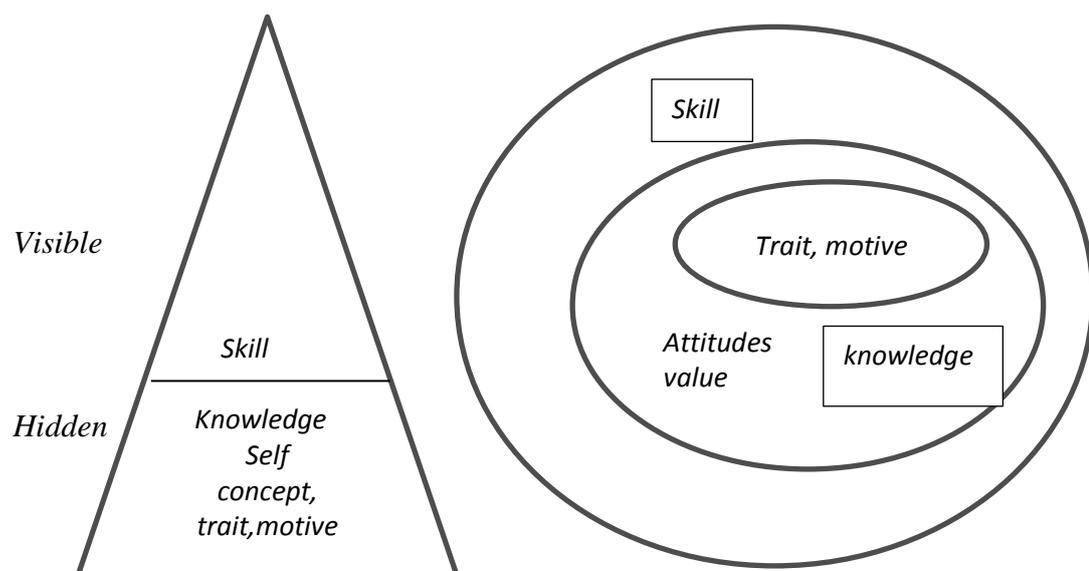
Menurut Spencer dan spencer dalam Jefrey pfeffer (2003 : 154), terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

- *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
- *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self confidence*), kontrol diri (*self control*), *stress resistance*, atau hardiness(ketabahan/daya tahan)
- *Self concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi “*leader*”

seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.

- *Knowlwdge* adalah pengetahuan yaitu informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keterampilan seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
- *Skills* adalah keterampilan yaitu kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seorang *programer computer* untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan SDM (*human resource planning*). Gambar di bawah ini memberikan gambaran bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge Competencies*) dan keahlian (*skills competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.



Gambar 2.5 Kompetensi

Sumber : Mitrani, et.al and Fit (1992) dalam Jeffrey Pfeffer (2003: 111)

Menurut Jeffrey Pfeffer dkk (2003 : 117-120), Beberapa kompetensi yang dibutuhkan di masa depan pada tingkat eksekutif, manajer dan karyawan adalah sebagai berikut :

- Tingkat eksekutif

Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang : (1) *Strategic thinking*; (2) *change leadership*; dan (3) *relationship management*.

- Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti : *fleksibilitas, change implementation, interpersonal understanding and empowering*.

- Tingkat Karyawan

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas; kompetensi menggunakan dan mencari berita; motivasi dan kemampuan untuk belajar; motivasi berprestasi; motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi; perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktifitas yang

dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi. Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu adalah kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik di bawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas. Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin; menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.

Dimensi terakhir adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik, dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

Menurut Spencer dan spencer dalam Jeffrey pfeffer (2003 : 154), ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan system kompetensi :

- Identifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya
- Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut
- Lakukan survey mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar berhasil melaksanakan pekerjaan tersebut
- Bila perlu, lakukan survey mengenai kompetensi yang dibutuhkan dengan bercermin pada star performer atau input dari atasan langsung
- Dari semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu

- Uraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan (hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi). Misalnya jika dikatakan kompetensi analisis data, sampai sejauh manakah analisis data yang dimaksud?
- Tentukan skala sikap penguasaan kompetensi yang ingin dibuat misalkan skala (sangat rendah), 2 (Rendah), 3 (Sedang), 4 (Baik), (Sangat Baik) atau memakai skala B (*basic*), I (*Intermediate*), A (*advance*), Atau E (*Expert*)
- Buatlah penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya : Kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi *basic*-nya : mampu menulis memo dan surat; *intermediate* : mampu menulis laporan dengan analisis minimal; *advance* : mampu menulis laporan disertai analisis mendalam dalam bentuk rafik dan gambar: *Expert* : Menuliskan laporan yang berisi pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variabel yang rumit
- Uji kembali setiap daftar kompetensi yang telah dibuat, agar dapat diaplikasikan

2.1.7 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.(Luthan,2005:165)

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.(Mangkunagara,2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati.(Rivai dan Basri,2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja

perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

2.1.7.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja adalah sebagai berikut :

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono,1999:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.7.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260) :

- a. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- d. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

2.1.7.3 Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja (*Performance Appraisal*) teknik penting dalam membangun tenaga kerja yang efektif, Evaluasi kinerja digunakan oleh manajer untuk menelusuri dan mengevaluasi karyawan dan digunakan oleh karyawan untuk memperbaiki kinerja kerja mereka. Menurut Richard L. Daft (2002), para professional sumberdaya manusia mesti berkonsentrasi pada dua hal untuk membuat evaluasi kinerja menjadi kekuatan positif dalam organisasi : (1) penilaian yang akurat atas kinerja melalui pembentukan dan penerapan system-sistem penilaian seperti skala rating dan (2) pelatihan manajer agar bisa menggunakan wawancara evaluasi kinerja secara efektif, sehingga mereka dapat menyediakan umpan balik yang akan memperkuat kinerja yang baik dan memotivasi perkembangan karyawan.

Menurut Dessler G (2006 : 327), Proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap : mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju

dengan kewajiban dan standar pekerjaannya. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan; ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat. Ketiga, penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Di sini atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemampuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apapun yang dibutuhkan.

Ada banyak metodologi penilaian kinerja yang sering digunakan diantaranya adalah metode skala peringkat grafis, metode peringkat alternasi, metode perbandingan berpasangan, metode distribusi kekuatan, metode kejadian kritis, bentuk naratif, dan skala peringkat standar perilaku.

Metode skala peringkat grafis adalah teknik penilaian yang paling sederhana dan paling populer. Skala peringkat grafis mencatat ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri. Gambar dibawah ini menunjukkan bagian tipikal dari metode skala peringkat grafis.

Penilaian Kinerja

Nama Karyawan

Pangkat

Departemen

Nomor pembayaran gaji karyawan

Alasan peninjauan :

Tahunan

Kinerja tidak memuaskan

Promosi

Jasa

Akhir masa percobaan

Lainnya

Tanggal karyawan mulai di posisi saat ini :

Tanggal penilaian terakhir :

Tanggal penilaian :

Instruksi : Evaluasilah secara hati-hati pekerjaan karyawan berkaitan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini.

Tandai kotak peringkat untuk mengindikasikan kinerja karyawan. Tandai dengan *N/A (Not Applicable)* jika

tidak dapat diterapkan. Tandai nilai poin untuk setiap peringkat dalam skala dan nyatakan poin yang sesuai. Poin akan dijumlahkan untuk keseluruhan nilai kinerja

IDENTIFIKASI PERINGKAT

<i>O-Outstanding</i> (luar biasa) : Kinerja luar biasa dalam setiap bidang dan dikenal superior dibandingkan dengan yang lain.	<i>I-Improvement Needed</i> (Butuh peningkatan) : Kinerjanya kurang baik di beberapa bagian. Peningkatan sangat diperlukan.
<i>V-Very good</i> (Sangat baik): Hasil kerjanya secara nyata melampaui kebutuhan sebagian besar posisi. Kinerjanya berkualitas tinggi dan dicapai dengan dasar yang konsisten.	<i>U-Unsatisfactory</i> (Tidak memuaskan) : Hasil kerjanya secara umum tidak dapat diterima dan butuh peningkatan dengan segera. Peningkatan tanpa jasa harus diberikan secara Cuma-Cuma pada orang dengan peringkat seperti ini.
<i>G-Good</i> (Baik) : Tingkat kinerja yang kompeten dan dapat dipercaya. Mencapai standar kinerja dari pekerjaan	<i>N-Not Rated</i> (Tidak dapat dinilai) : Tidak dapat atau terlalu cepat untuk dinilai peringkatnya.

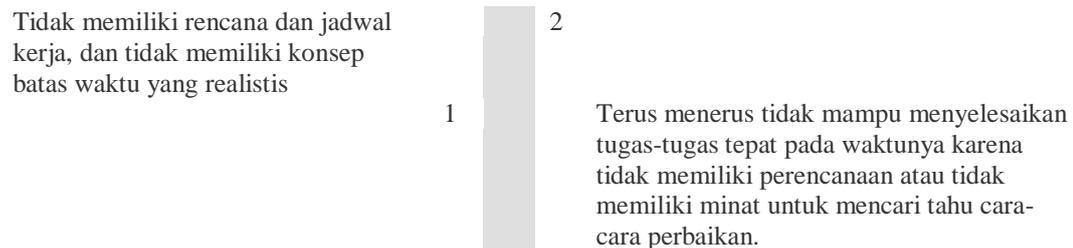
	FAKTOR UMUM	SKALA PERINGKAT			DETAIL PENDUKUNG/ KOMENTAR
1	Kualitas-Akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan	OV GI U	<input type="checkbox"/> 100-90 <input type="checkbox"/> 90-80 <input type="checkbox"/> 80-70 <input type="checkbox"/> 70-60 <input type="checkbox"/> < 60	Nilai <input type="checkbox"/>	
2	Produktivitas-Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu	OV GI U	<input type="checkbox"/> 100-90 <input type="checkbox"/> 90-80 <input type="checkbox"/> 80-70 <input type="checkbox"/> 70-60 <input type="checkbox"/> < 60	Nilai <input type="checkbox"/>	
3	Pengetahuan mengenai pekerjaan-Keahlian praktis, teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan	OV GI U	<input type="checkbox"/> 100-90 <input type="checkbox"/> 90-80 <input type="checkbox"/> 80-70 <input type="checkbox"/> 70-60 <input type="checkbox"/> < 60	Nilai <input type="checkbox"/>	
4	Keterpercayaan-Tingkatan di mana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya.	OV GI U	<input type="checkbox"/> 100-90 <input type="checkbox"/> 90-80 <input type="checkbox"/> 80-70 <input type="checkbox"/> 70-60 <input type="checkbox"/> < 60	Nilai <input type="checkbox"/>	
5	Ketersediaan-Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran	OV GI U	<input type="checkbox"/> 100-90 <input type="checkbox"/> 90-80 <input type="checkbox"/> 80-70 <input type="checkbox"/> 70-60 <input type="checkbox"/> < 60	Nilai <input type="checkbox"/>	
6	Kebebasan-Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervis	OV GI U	<input type="checkbox"/> 100-90 <input type="checkbox"/> 90-80 <input type="checkbox"/> 80-70 <input type="checkbox"/> 70-60 <input type="checkbox"/> < 60	Nilai <input type="checkbox"/>	

Gambar 2.6 Contoh formulir penilaian kinerja metode skala peringkat grafis

Beberapa masalah dalam penilaian kinerja adalah halo error yaitu setiap karyawan memiliki nilai yang sama untuk setiap dimensi dan homogenitas yaitu terjadi ketika seorang penilai memberikan rating yang sama kepada semua karyawan meskipun kinerja individu mereka berbeda. Untuk mengatasi hal tersebut menurut Richard L. Daft (2002) salah satu pendekatan yang bisa dipakai untuk menghilangkan kesalahan evaluasi kinerja adalah dengan penggunaan teknik penilaian berbasis perilaku, semacam *behaviorally anchored rating scale* seperti contoh dibawah ini :

Pekerjaan : Supervisor Lini Produksi
Dimensi kerja : penjadwalan

	9	Mampu membuat jadwal yang komprehensif, mendokumentasikannya, meminta pengesahan-pengesahan yang diperlukan, dan mendistribusikannya kepada semua pihak yang berkepentingan
Mampu membuat rencana, mengkomunikasikannya, dan memantau tanggal-tanggal target serta meng-update status operasi relative terhadap rencana, membuat modifikasi jadwal sesegera mungkin jika perlu.	8	
	7	Menghadapi masalah operasional kecil tetapi masih bisa berkomunikasi secara efektif, mengatur semua elemen pekerjaan, dan membuat jadwal untuk masing-masing elemen.
Biasanya mampu memenuhi tenggat waktu, meski kadangkala agal, biaya kadang-kadang juga melampaui anggaran.	6	
	5	Mampu membuat daftar tenggat dan merevisinya, tetapi sering dikejutkan oleh kejadian-kejadian yang tidak terduga.
Memiliki rencana yang baik tetapi lalai memantau tenggat-tenggatnya atau melaporkan penyimpangan jadwal atau masalah-masalah lain saat terjadi	4	
	3	Rencana yang dibuat buruk, tidak jelas, dan memiliki jadwal yang tidak realistis



Gambar 2.7 Contoh formulir penilaian kinerja metode BARS

Sumber : J.P. Campbell M.D. Dunnette, R.D. Arvey, dan R.V. Hellervik, “ the Development and evaluation of behaviorally Anchored Rating scale”, dalam Richard L. Daft

Gambar diatas mengilustrasikan metode *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)* yang dipakai untuk mengevaluasi seorang supervisor lini produksi. Pekerjaan sang supervisor dapat dipecahkan ke dalam beberapa dimensi, seperti pemeliharaan peralatan, pelatihan karyawan, atau penjadwalan pekerjaan. Suatu Rating yang dijangkarkan dengan perilaku dapat dibuat bagi tiap dimensi. Dimensi yang dinilai di atas adalah penjadwalan. Kinerja yang baik diwakili oleh skala 7,8, atau 9, dan kinerja yang tidak dapat diterima diwakili oleh skala ,2, atau 3. Jika pekerjaan supervisor memiliki 8 dimensi, kinerja keseluruhan akan ditunjukkan oleh jumlah skor total dari kedelapan dimensi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan hasil tersebut dijadikan sebagai pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Adapaun penelitian terdahulu yang sudah dilakukan adalah :

Tabel 2.1 Data Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
Pengaruh Motiasi, Kompetensi dan disiplin terhadap kinerja pelayanan staf perawat di RS Advent Bandung (Gita Sabarti, 2014) Tesis	Mengkaji kompetensi, disiplin, dan kinerja	Tidak mengkaji pelatihan	Motiasi, kompetensi dan kedisiplinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat di unit layanan rawat inap RS Advent Bandung
Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Tegalega (Sumarjaya, 2010) Tesis	Mengkaji pendidikan, pelatihan, kinerja pegawai	Tidak mengkaji disiplin dan kompetensi	Pendidikan, pelatihan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
Pengaruh Pelatihan, kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Aris Baharuddin, Taher Alhabsyi, Hamidah Nayati Utami ; 2007)	Mengkaji Pelatihan, Disiplin dan Prestasi Kerja Karyawan	Tidak mengkaji kompetensi	Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada kantor PT. PLN (Persero) APJ Malang. Seluruh variabel bebas memiliki pengaruh dengan arah positif dan kontribusi terbesar bersumber dari pelatihan
Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Komitmen Serta Dampaknya Pada Kinerja Dokter (Hendy Kurniawan, 2014) Tesis	Mengkaji Disiplin, Kompetensi, dan Kinerja	Tidak mengkaji pelatihan	Pengaruh secara parsial kedisiplinan terhadap komitmen sebesar 3,21%, Kompetensi terhadap komitmen sebesar 72,28%, dan komitmen terhadap kinerja sebesar 74,8%. Pengaruh secara simultan kedisiplinan,

			motivasi dan kompetensi terhadap komitmen sebesar 75,603%
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perawat Santosa Hospital Bandung Central (Johannes Ranto Maruli, 2013) Tesis	Mengkaji kompetensi dan kinerja	Tidak mengkaji Pelatihan dan disiplin	Secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kinerja sebesar 18,58%, kompetensi terhadap kinerja perawat sebesar 14,33%, lingkungan kerja terhadap kinerja perawat sebesar 12,44%, Gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat sebesar 12,29%, Motivasi terhadap kinerja perawat sebesar 10,68% dan supervisi terhadap kinerja perawat sebesar 9,57%. Secara simultan keenam variabel yang diteliti yaitu kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perawat sebesar 77,80%.
Analisis Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Perawat Terhadap Kinerja Perawat di Instalasi Rawat Inap dalam Keselamatan Pasien Rumah Sakit Umum Persahabatan. (Fushen,2012) Tesis	Mengkaji pelatihan dan kinerja	Tidak mengkaji kompetensi dan disiplin	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara motivasi dengan kinerja (20,7%), pelatihan dengan kinerja (21,8%), lingkungan dengan kinerja (20,7%) dan secara simultan

			variabel motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 63,2%
--	--	--	---

(Gita Sabarti, 2014) Tesis : Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan disiplin terhadap kinerja pelayanan staf perawat di RS Advent Bandung, persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji pengaruh kompetensi dan disiplin terhadap kinerja, sedangkan perbedaannya pada penelitian ini tidak mengkaji pengaruh motivasi terhadap kinerja, dan penelitian Gita Sabarti tidak meneliti pengaruh pelatihan terhadap disiplin. Hasil penelitian Gita Sabarti menunjukkan bahwamotivasi, kompetensi dan kedisiplinan secara secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat di unit layanan rawat inap RS Advent Bandung

Sumarjaya (2010) : meneliti Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Tegalega. Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan variabel intervening kompetensi, sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian Sumarjaya tidak meneliti pengaruh disiplin terhadap kinerja tetapi meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan variabel intervening kompetensi. Hasil penelitian Sumarjaya membuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Aris Baharuddin, Taher Alhabsyi, Hamidah Nayati Utami (2007) meneliti Pengaruh Pelatihan, kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi

Kerja Karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah meneliti pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja (kinerja), sedangkan perbedaannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Baharuddin dkk meneliti pengaruh pelatihan terhadap kinerja tanpa variabel intervening kompetensi, dan penelitian tersebut meneliti pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada kantor PT. PLN (Persero) APJ Malang. Seluruh variabel bebas memiliki pengaruh dengan arah positif dan kontribusi terbesar bersumber dari pelatihan

Hendy Kurniawan, 2014 meneliti tentang Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Komitmen Serta Dampaknya Pada Kinerja Dokter. Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji disiplin, kompetensi, dan kinerja. Perbedaannya adalah pada penelitian ini mengkaji pelatihan sedangkan pada penelitian tersebut tidak meneliti pelatihan tetapi mengkaji tentang motivasi. Hasil dari penelitian tersebut adalah pengaruh secara parsial kedisiplinan terhadap komitmen sebesar 3,21%, Kompetensi terhadap komitmen sebesar 72,28%, dan komitmen terhadap kinerja sebesar 74,8%. Pengaruh secara simultan kedisiplinan, motivasi dan kompetensi terhadap komitmen sebesar 75,603%

Johannes Ranto Maruli, 2013 melakukan penelitian tentang Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perawat Santosa Hospital Bandung Central. Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji kompetensi dan kinerja. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah pada penelitian tersebut tidak mengkaji pelatihan dan disiplin tetapi mengkaji. Hasil dari penelitian tersebut,

secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kinerja sebesar 18,58%, kompetensi terhadap kinerja perawat sebesar 14,33%, lingkungan kerja terhadap kinerja perawat sebesar 12,44%, Gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat sebesar 12,29%, Motivasi terhadap kinerja perawat sebesar 10,68% dan supervisit terhadap kinerja perawat sebesar 9,57%. Secara simultan keenam variabel yang diteliti yaitu kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perawat sebesar 77,80%.

Fushen,2012 meneliti Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Perawat Terhadap Kinerja Perawat di Instalasi Rawat Inap dalam Keselamatan Pasien Rumah Sakit Umum Persahabatan. Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji pelatihan dan kinerja. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada penelitian tersebut tidak mengkaji kompetensi dan disiplin tetapi meneliti tentang motivasi, lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara motivasi dengan kinerja (20,7%, pelatihan dengan kinerja (21,8%), lingkungan dengan kinerja (20,7%) dan secara simultan variabel motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 63,2%.

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Richard L. Daft, 2002, karyawan yang kompeten merupakan kekayaan organisasi yang paling besar. Namun Karyawan yang kompeten tidak selamanya kompeten. Keterampilan bisa melemah dan menjadi usang dan keterampilan baru perlu dipelajari. Ini alasannya sehingga banyak perusahaan atau organisasi banyak menghabiskan biaya untuk menyelenggarakan pelatihan. Pelatihan mengacu pada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Usaha untuk meningkatkan asset ini sebenarnya adalah suatu investasi yang paling baik yang mungkin dilakukan dalam organisasi manapun juga.

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai baru dapat dikatakan sebuah keberhasilan dalam meningkatkan kinerja. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat salah satunya yaitu kompetensi, baik kompetensi pegawai, pemimpin dan organisasi dengan begitu dapat diketahui bahwa kompetensi sangat penting untuk mencapai suatu tujuan

dalam organisasi dengan sukses. Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap tanggungjawab. Seorang pegawai yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi dan dengan hasil yang lebih baik dari pada pegawai biasa atau rata-rata. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Menurut Suswardji, Hasbullah, dan Albatros (2012), dalam perusahaan, pegawai yang berkompotensi tinggi merupakan suatu asset perusahaan. Karena itu untuk menjaga asetnya, perusahaan perlu adanya pelatihan dan pengembangan diri pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedarmayanti (2013), Pada dasarnya program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tujuan untuk mengurangi atau menghilangkan gap antara ketentuan jabatan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan harus mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan merubah perilaku karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Secara umum tujuan suatu pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiesi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan

kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Arthur Andersen dalam Jeffrey Pfeffer dkk (2003: 152), Kompetensi sebagai :’Karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), serta atribut personal (*personal attributs*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang perform dan tidak perform.”

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarjaya tahun 2010 menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Disiplin

Salah satu sasaran pelatihan dan pengembangan karyawan pada hakekatnya adalah merubah perilaku, sehingga pemahaman tentang teori belajar akan sangat berguna dalam menjamin keberhasilan program pelatihan dan pengembangan.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Sedarmayanti (2013), Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah 1) *increased productivity in term of both quantity and quality* (Meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu). 2) *Reduced accidents* (Mengurangi kecelakaan). 3) *Reduced Supervision* (mengurangi pengawasan). 4) *Increased organizational stability and flexibility* (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi). 5) *Heightened morale* (mempertinggi moral).

Menurut Suparwanto (2012),Disiplin yang baik pada hakikatnya bersumber dari hati nurani. Disiplin akan tumbuh dan dapat dibina melalui latihan atau penanaman kebiasaan dengan keteladanan-keteladanan tertentu

Menurut Soegeng Prijodarminto (2012), disiplin terbagi pada tiga aspek yaitu :

- a. Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, criteria, dan standar yang demikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketataan akan aturan, norma, kriteria, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).
- c. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala haal secara cermat dan tertib

2.3.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Disiplin

Menurut Jeffrey Pfeffer dkk (2003), pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas; kompetensi menggunakan dan mencari berita; motivasi dan kemampuan untuk belajar; motivasi berprestasi; motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil mendefinisikan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundangundangan dan/atau

peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Suswardji, Hasbullah, dan Albatross (2012) menunjukkan bahwa korelasi antara kompetensi dan disiplin kerja sebesar 0,555 artinya antara kompetensi dan disiplin kerja memiliki hubungan korelasi sedang, positif, dan searah

2.3.4 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

Menurut Sastrohadowiryo, 2001 dalam Suparwanto (2012), disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya..

Keberhasilan suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta tidak terlepas dari fungsi disiplin kerja. Definisi disiplin kerja menurut Watkins dalam Moenir (2006) mengemukakan bahwa disiplin dalam arti utuh adalah suatu kondisi atau sikap yang ada pada semua anggota organisasi yang tunduk dan taat pada aturan organisasi. Dari definisi tersebut, jelas bahwa disiplin merupakan bentuk sikap dari pegawai yang secara sukarela atau terpaksa untuk taat terhadap aturan yang telah ditetapkan organisasi

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong

gairah kerja, semangat kerja, dan mendorong terwujudnya kinerja yang lebih baik.

Menurut Sentono dalam Dharma (1985), menyatakan bahwa Kinerja/Performance Pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Disiplin merupakan hal yang penting karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa adanya kedisiplinan yang baik dari pegawai maka akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya keinginan organisasi karena itu setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahan atau pegawai mempunyai disiplin yang baik.

Selanjutnya untuk melihat keterkaitan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai dikemukakan oleh Saydam (2000) bahwa Disiplin merupakan pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dengan harapan agar kinerja pegawai dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Baharuddin dkk, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

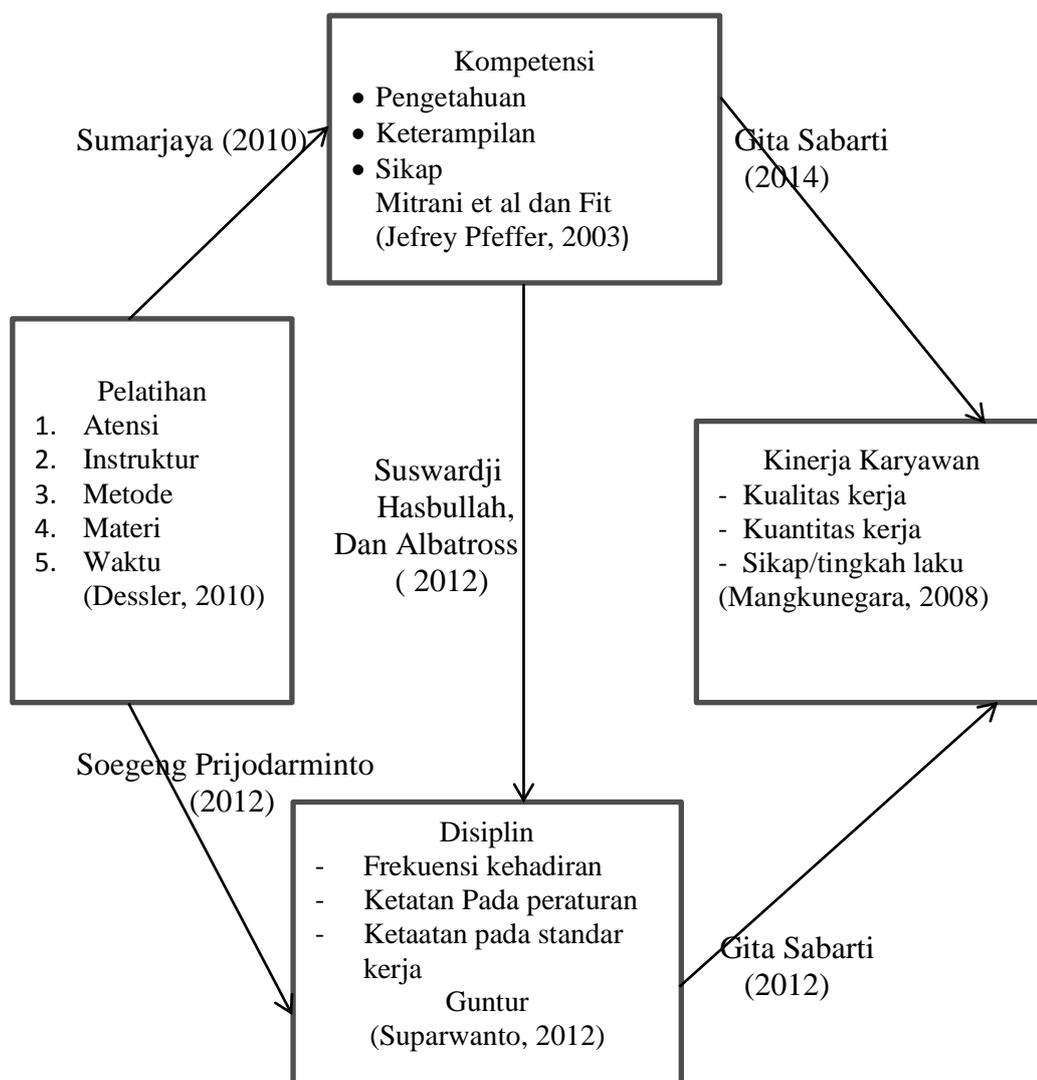
Untuk mencapai keberhasilan organisasi diperlukan landasan yang kuat antara lain berupa komponen kompetensi. Menurut Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2013), *Competency* (Kompetensi) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilaian kebijakan.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71).

Menurut Sedarmayanti (2013), Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Gita Sabarti (2014) tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja perawat menunjukkan hasil bahwa nilai t_{hitung} variabel kompetensi 3,879 lebih besar dari t_{tabel} 1,992 berarti hasil penelitian ini menunjukkan bukti empiris bahwa semakin baik kompetensi akan meningkatkan kinerja perawat.

Untuk lebih jelas paradigma penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.8 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang harus diuji lagi kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Pelatihan *Customer Service* berpengaruh terhadap kompetensi

2. Pelatihan *Customer Service* berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan
3. Kompetensi berpengaruh terhadap disiplin kerja
4. Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan
5. Pelatihan *Customer Service* berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara maupun melalui kompetensi dan disiplin kerja

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif ditujukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri dari variabel pelatihan, kompetensi, disiplin dan kinerja tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya. Sedangkan metode verifikatif ditujukan untuk mengetahui nilai variabel hubungan sebab akibat dari variabel pelatihan, kompetensi, disiplin dan kinerja.

3.2. Unit Observasi dan Lokasi

Unit observasi pada penelitian ini adalah karyawan RSUD Kota Bandung yang sudah di latih *customer Service*

3.3. Variabel Penelitian

3.3.1. Definisi Variabel dan Pengukurannya

Dalam penelitian ini ada tiga jenis variabel yang akan diteliti yaitu variabel X, variabel Y, dan variabel Z. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Variabel bebas (variabel X) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain.

Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah variabel pelatihan

2. Variabel intervening (variabel Y) yaitu variabel yang terletak antara variabel bebas dan variabel terikat. Pada penelitian ini, yang menjadi variabel intervening adalah variabel kompetensi (Y_1) dan variabel disiplin (Y_2)

3. Variabel terikat (variabel Z) yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Yang menjadi variabel terikat pada penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan.

3.3.2. Operasionalisasi Variabel

Variabel dari masing-masing konsep dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Pengukuran	Skala	Nomor Kuesioner
Pelatihan (X) adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi/perusahaan terhadap karyawan dalam meningkatkan kemampuan atau kompetensi karyawan	Atensi	Kehadiran	Tingkat kehadiran peserta	Skala Rating (Interval)	1-3
		Perhatian	Tingkat perhatian peserta pelatihan		
		Peran aktif	peran peserta dalam pelatihan		
	Instruktur	Penguasaan materi	Tingkat penguasaan materi dari instruktur pelatihan	4-6	
		Ketepatan waktu	Ketepatan kehadiran instruktur		
		Kejelasan materi	Kejelasan instruktur dalam menyampaikan materi		
	Metode	Menarik perhatian	Daya tarik metode pelatihan	7-8	
		Memudahkan pemahaman	Metode yang digunakan memudahkan pemahaman materi pelatihan		

Lanjutan table 3.1

	Materi	Relevansi	Relevansi pelatihan dengan pekerjaan		9-10
		Manfaat	Manfaat materi pelatihan terhadap pekerjaan		
	Waktu	Lamanya	Kesesuaian waktu pelatihan		11-12
		Pengelolaan waktu	Efektifitas waktu pelatihan		
Disiplin Kerja (Y ₁) adalah suatu sikap dan perilaku karyawan untuk mentaati dan menyesuaikan dengan didasarkan atas kesadaran sendiri	Frekwensi kehadiran	Kehadiran	Keteraturan kehadiran kerja	Skala Rating (Interval)	13-14
		Tepat waktu	Ketepatan waktu kehadiran kerja		
	Ketaatan pada peraturan yang berlaku	Kerapihan pakaian	Kerapihan pakaian kerja		15-16
		Penggunaan tanda pengenal	Disiplin dalam menggunakan tanda pengenal		
	Ketaatan pada standar kerja yang ditentukan	Penggunaan perlengkapan kantor	Disiplin dalam menggunakan perlengkapan kantor		17-21
		Peraturan kerja	Disiplin dalam mentaati peraturan kerja		
		Disiplin memuaskan	Disiplin bekerja secara memuaskan		
		Tanggung jawab	Tingkat tanggung jawab dalam disiplin kerja		
		Kesediaan dikenakan sanksi	Kesediaan dikenakan sanksi jika melakukan pelanggaran		

Lanjutan tabel 3.1

Kompetensi (Y ₂) adalah perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan	Pengetahuan	Karakteristik pelanggan	Pengetahuan tentang karakteristik pelanggan	Skala Rating (Interval)	22-27
		Konsep <i>customer service</i>	Pengetahuan tentang konsep <i>customer service</i>		
		Keinginan pelanggan	Pengetahuan tentang keinginan pelanggan		
		6 level layanan pelanggan	pengetahuan tentang 6 level layanan pelanggan		
		Cara melayani pelanggan	Pengetahuan cara melayani pelanggan		
		Cara menangani keluhan pelanggan	Pengetahuan tentang cara menangani keluhan pelanggan		
Sikap		Ramah	Sikap ramah terhadap pelanggan		28-33
		Sabar	Sikap sabar terhadap pelanggan		
		Tulus	Sikap tulus terhadap pelanggan		
		Sopan	Sikap sopan terhadap pelanggan		
		Perilaku menyenangkan	Sikap perilaku menyenangkan		
Keterampilan		Melayani pelanggan	Tingkat keterampilan melayani pelanggan		34-35
		Menangani keluhan pelanggan	Tingkat menangani keluhan pelanggan		

Lanjutan tabel 3.1

Kinerja Karyawan (Z) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya	Sikap/tingkah laku	Sikap baik	Sikap baik dalam melayani pelanggan	Skala Rating (Interval)	36-38
		Waktu	Waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan		
		Tidak menunda-nunda	Kebiasaan tidak menunda-nunda pekerjaan		
	Kuantitas kerja	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan	Jumlah pekerjaan yg diselesaikan		39
	Kualitas Kerja	Hasil pekerjaan	Penerimaan atasan dan rekan kerja terhadap hasil pekerjaan responden		40

3.4. Populasi dan Penentuan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2002) :”Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” Populasi pada penelitian ini adalah petugas yang sudah dilatih customer service pada bulan Juni 2014 sebanyak 60 orang..

b. Sampel

Menurut Arikunto (2002), Sampel adalah bagian dari populasi. Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel dengan teknik sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian yaitu petugas RSUD

Kota Bandung yang mengikuti Pelatihan Customer Service pada bulan Juni 2014 sebanyak 60 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data primer yang didapatkan langsung dari responden yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang dibuat dalam skala rating dan diberikan kepada responden terpilih.

3.5.1. Proseduer Pengumpulan Data

Data tentang variabel pelatihan, kompetensi, disiplin, dan kinerja karyawan diperoleh dengan prosedur sebagai berikut :

1. Menyampaikan permohonan izin penelitian kepada pimpinan organisasi yang akan dijadikan lokasi penelitian
2. Menempuh dan melengkapi persyaratan yang sudah ditentukan oleh pimpinan organisasi yang dijadikan lokasi penelitian
3. Setelah ada surat izin penelitian dari pimpinan organisasi yang dijadikan lokasi penelitian, menyebarkan kuesioner kepada responden yang sudah ditentukan
4. Menyepakati waktu yang dibutuhkan untuk mengisi kuesioner dan kapan kuesioner dapat dikumpulkan kembali
5. Mengambil kuesioner yang sudah diisi, sesuai dengan waktu yang sudah disepakati

3.5.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Kuesioner yang dijadikan alat pengumpul data pada penelitian ini, agar mampu menjadi alat penghimpun data akurat serta dapat digunakan dengan mudah dan efisien maka di lakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Rencana uji validitas dan uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

1. Menyampaikan permohonan izin uji validitas dan uji reliabilitas kepada pimpinan organisasi yang akan dijadikan lokasi uji validitas dan uji reliabilitas
2. Menempuh dan melengkapi persyaratan yang sudah ditentukan oleh pimpinan organisasi yang dijadikan lokasi uji validitas dan uji reliabilitas
3. Setelah ada surat izin penelitian dari pimpinan organisasi yang dijadikan lokasi penelitian, menyebarkan kuesioner kepada narasumber yang bukan narasumber sebenarnya tetapi relevan dengan narasumber sebenarnya sebanyak 30 narasumber
4. Menyepakati waktu yang dibutuhkan untuk mengisi kuesioner dan kapan kuesioner dapat dikumpulkan kembali
5. Mengambil kuesioner yang sudah diisi, sesuai dengan waktu yang sudah disepakati
6. Mengolah dan menganalisis data dengan menggunakan program SPSS

3.6. Rancangan Analisis Data

Berikut ini adalah metode analisis data yang akan digunakan :

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan cara menghitung tingkat prosentase skor jawaban dari masing-masing variabel dengan rumus sebagai berikut :

Skor total = (Jumlah seluruh jawaban responden)

Skor ideal = Jumlah responden x 100 (diasumsikan seluruh responden menjawab nilai tertinggi)

Untuk mengetahui kategori atau jenis deskriptif prosentase yang diperoleh dari masing-masing variabel, maka perlu ditentukan terlebih dahulu kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan. Cara menentukan kriteria adalah sebagai berikut :

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pernyataan yang merupakan jawaban dari 60 responden. Prosentase didapat dari skor total dibagi skor ideal

$$\text{Prosentase} = \frac{\text{skor total}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$$

2. Kriteria interpretasi skor didapatkan dengan perhitungan di atas di bagi menjadi kategori sebagai berikut :

Nilai 91-100 : *Outstanding* (luar biasa)

Nilai 81-90 : *Very good* (Sangat baik)

Nilai 71-80	: <i>Good</i> (Baik)
Nilai 61-70	: <i>Improvement Needed</i> (Butuh peningkatan)
Nilai < 60	: <i>Unsatisfactory</i> (Tidak memuaskan)

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model sebab akibat (*causal modeling*) atau disebut juga analisis jalur yang merupakan salah satu aplikasi utama dari analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model/SEM*), menyusun hipotesis hubungan-hubungan sebab akibat (*causal models*) dengan menggunakan system persamaan linier. Model-model sebab akibat dapat mencakup variabel-variabel manifes (indikator), variabel-variabel laten atau keduanya (Mustafa dan Wijaya, 2012 : 4).

Teknik analisis jalur ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel (Ridwan & Kuncoro, 2007 : 115)

Persyaratan yang dibutuhkan untuk analisis jalur (*path analysis*) menurut Sugiyono (2010 : 297) adalah sebagai berikut :

1. Hubungan antar variabel harus merupakan hubungan linier, adaptif, dan kausal
2. Variabel-variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel yang mendahuluinya, dan tidak juga berkorelasi dengan variabel yang lain
3. Dalam model hubungan variabel hanya terdapat hubungan kausal atau sebab akibat

4. Data setiap variabel yang dianalisis merupakan data interval dan berasal dari sumber yang sama

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menguji analisis jalur menurut Riduwan dan Kuncoro (2007 : 116-118) adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural. Adapun bentuk persamaan jalurnya adalah sebagai berikut :

$$Z = pzy_1Y_1 + pzy_2Y_2 + \varepsilon$$

$$Y_i = py_{iX}X + \varepsilon, \text{ dimana } i = 1, 2$$

Dimana :

Z = Kinerja karyawan

Y₁ = Kompetensi kerja

Y₂ = Disiplin kerja

X = Pelatihan customer service

pzy₁ = Koefisien jalur antara variabel y₁ dengan Z

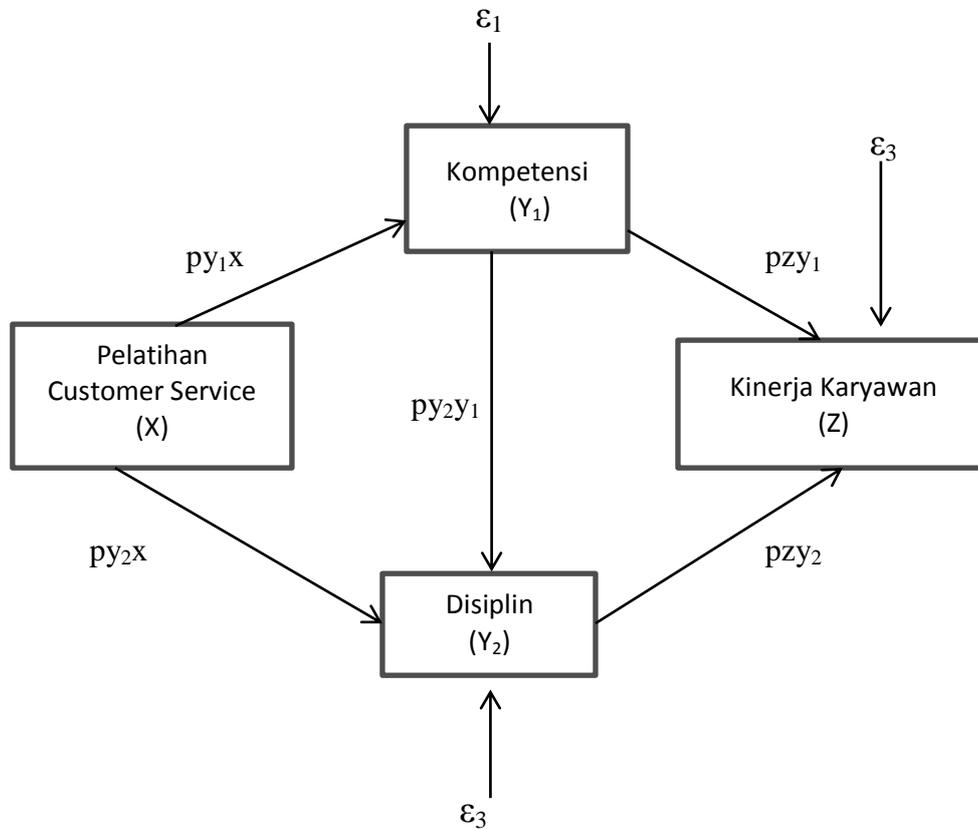
pzy₂ = Koefisien jalur antara variabel y₂ dengan Z

py_{1X} = Koefisien jalur antara variabel X dengan y₁

py_{2X} = Koefisien jalur antara variabel X dengan y₁

ε = *error*

2. Membuat diagram jalur sesuai dengan hipotesis penelitian



Gambar 3.1
Model Analisis Jalur

3. Menghitung nilai koefisien nilai jalur dan uji signifikansi analisis jalur secara simultan

Untuk menghitung koefisien nilai jalur secara simultan, dapat dilakukan dengan menggunakan Koefisien Determinan

$KD = r^2 \times 100\%$, dimana nilai r didapat dari tabel *model summary* dengan menggunakan *software SPSS*.

Untuk menguji hipotesis secara simultan dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Rumus F_{hitung} sebagai berikut (Sugiyono, 2011 : 192):

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Di mana :

R = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

N = Jumlah anggota sampel

Adapun dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a) $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan
- b) $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak signifikan

4. Menghitung koefisien nilai jalur secara parsial (individu)

Untuk menghitung koefisien jalur secara parsial dilakukan dengan menggunakan angka beta atau *Standardized Coefficient* pada *table coefficient* dan proses perhitungannya dibantu dengan menggunakan software program SPSS. Uji signifikansi secara parsial dilakukan dengan membandingkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Adapun dasar pengambilan dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a) $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya tidak signifikan
- b) $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak signifikan

Di mana perhitungan t_{hitung} dilakukan dengan menggunakan rumus uji signifikansi korelasi *product moment* (Sugiyono, 2011 : 184) :

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

Di mana :

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

5. Jika terdapat koefisien nilai jalur yang tidak signifikan maka pengujian persamaan tersebut perlu diperbaiki. Dengan melakukan uji *trimming*, yaitu model yang digunakan untuk memperbaiki model struktur/persamaan analisis jalur dengan cara mengeluarkan variabel independen yang koefisien jalurnya tidak signifikan.
6. Penghitungan secara besarnya pengaruh proporsional
Setelah semua koefisien jalur signifikan, maka dilakukan perhitungan besarnya pengaruh langsung pada masing-masing variabel

5.7. Rumusan Pengujian Hipotesis

1. Pelatihan *Customer Service* berpengaruh terhadap kompetensi

Berdasarkan salah satu tujuan dari penelitian ini, maka variabel yang akan dianalisis terdiri dari variabel independen yaitu pelatihan (X) dan variabel dependen yaitu kompetensi (Y_1).

Hipotesis pengujian adalah sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{Y_1X} = 0$ artinya pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi

$H_1 : \rho_{Y_1X} \neq 0$ artinya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi

2. Pelatihan *Customer Service* berpengaruh terhadap disiplin kerja

Berdasarkan hipotesis ini, maka variabel yang akan dianalisis terdiri dari variabel independen yaitu pelatihan (X) dan variabel dependen yaitu disiplin (Y_2).

Hipotesis pengujian adalah sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{Y_2X} = 0$ artinya pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin

$H_1 : \rho_{Y_2X} \neq 0$ artinya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap disiplin

3. Kompetensi berpengaruh terhadap disiplin kerja

Berdasarkan hipotesis ini, maka variabel yang akan dianalisis terdiri dari variabel independen yaitu kompetensi (Y_2) dan variabel dependen yaitu disiplin (Y_1)

Hipotesis pengujian adalah sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{Y_2Y_1} = 0$ artinya kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

$H_1 : \rho_{Y_2Y_1} \neq 0$ artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja

4. Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan

Dari hipotesis ini, maka variabel yang akan dianalisis terdiri dari variabel independen yaitu kompetensi (Y_1) dan disiplin (Y_2) serta variabel dependen yaitu kinerja pegawai yang merupakan variabel (Z)

Pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut :

a. **$H_0 : \rho_{ZY_1} = 0$** artinya kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1 : \rho_{ZY_1} \neq 0$ artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

b. **$H_0 : \rho_{ZY_2} = 0$** artinya disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1 : \rho_{ZY_2} \neq 0$ artinya disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Sedangkan pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{zy_i} = 0$ di mana $i = 1, 2$ artinya kompetensi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_1 : \rho_{zy_i} \neq 0$ dimana $i = 1, 2$ artinya kompetensi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan