

Perbaikan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.” Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.3.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Gibson (Mangkunegara, 2009:10) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Atribut Individu.

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu akan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan (capacity to perform) terdiri dari:

- a. Karakteristik demografi, misalnya: umur, jenis kelamin dan lain-lain.
- b. Karakteristik kompetensi, misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan dan keterampilan.
- c. Karakteristik psikologi, yaitu nilai-nilai yang dianut, sikap dan kepribadian.

2. Kemampuan untuk Bekerja.

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha.

3. Dukungan Organisasi.

Dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan. Misalnya : kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi. kemauan dalam bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

Urutan rinci faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

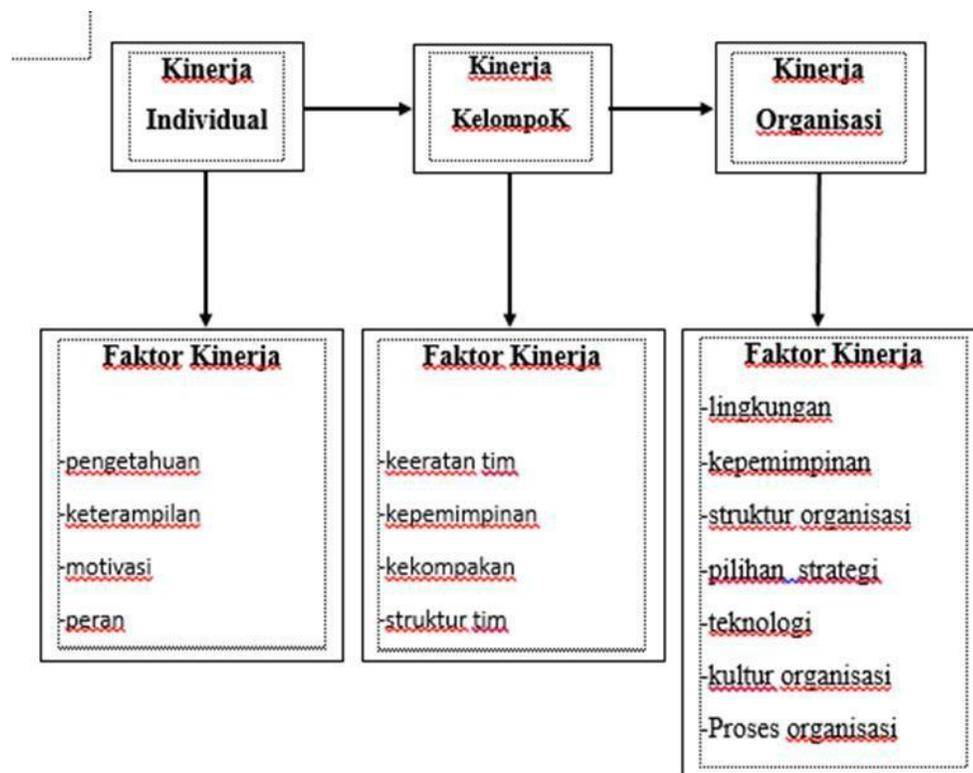
Adapun Menurut Syafri mangkuprawita (2007:155) :

- a. Faktor personal/ Individu, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen
- b. Faktor kepemimpinan meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberi dorongan semangat arahan dan dukungan kerja para karyawan

- c. Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh para rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- d. Faktor system meliputi sytem kerja, fasilitas, atau infrastuktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi
- e. Faktor intelektual meliputi tekanan dan lingkungan eksternal dan internal

Gambar 2.1

Kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja Organisasi



Sumber : Syafri Mangkuprawira (2007 : 156)

Menurut Syafri Mangkuprawita (2007 : 156) untuk menciptakan sytem manajemen kinerja yang efektif, para pemimpin sangat menentukan dalam manajemen kinerja, manajer bertanggung jawab untuk ;

1. Menciptakan kondisi yang dapat memotivasi karyawan/ pegawai
2. Melakukan observasi kinerja
3. Memperbaharui dan menyelesaikan tujuan, standar kerja dan kompetensi kerja apabila terjadi perubahan kondisi
4. Memberikan umpan balik atas kinerja bawahan dan pengarahan
5. Memfasilitasi upgrading dan pengembangan kemampuan karyawan
6. Memberikan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi

2.3.3 Dimensi kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian Lazer dan Winkstrom (1977) dalam Rivai dan Sagala (2011:563) terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum Muncul di 61 perusahaan adalah, pengetahuan tentang pekerjaanya, kepemimpinan, inisiatif kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi, berdsarakan hasil penelitian tersebut, maka aspek - aspek kinerja dikelompokan sebagai berikut :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing - masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotiasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain. pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya

2.3.4 Strategi Peningkatan Kinerja

Kinerja yang tidak optimal tentu saja akan membuat pimpinan gundah, mengingat turunnya kinerja individu akan berpengaruh langsung atas turunnya kinerja kelompok, dan penurunan kinerja kelompok sudah barang tentu berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Menurut Lijan Poltak Sinambela (2012:133) ada beberapa strategi peningkatan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Dorongan Positif

System dorongan positif dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan positif

untuk meeningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini didasarkan pada dua prinsip fundamental yaitu orang yang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka dan memberikan penghargaan yang semestinya, orang dimungkinkan memperbaiki kinerjanya.

2. Lakukan Audit Kinerja

Audit kinerja dilaksanakan pada dasarnya untuk mengetahui seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan. Tanpa audit, banyak pimpinan yakin bahwa operasi mereka berjalan dengan lebih baik dibandingkan dengan yang sesungguhnya mereka kerjakan.

3. Tetapkan standar dan tujuan kinerja

Standar adalah tingkat minimum kinerja yang diterima. Tujuan penetapan standar kinerja ini adalah agar target minimum kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Untuk itu, tujuan dan standar haruslah terukur dan perlu dinyatakan secara kuantitatif sehingga mudah untuk mengukurnya. Penetapan standar tujuan kinerja sebaiknya melibatkan seluruh pegawai, dengan demikian mereka akan memiliki moral dan komitmen yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan dan standar tersebut.

4. Berikan umpan balik kepada pegawai mengenai kinerjanya

Tahap selanjutnya program pendorong positif kinerja pegawai afalah memberi pekerja data-data dasar yang mereka butuhkan untuk memantau pekerjaannya sendiri standar kinerja untuk kebanyakan

pekerjaan tidak dinyatakan dengan jelas standar itu jarang sekali tersedia bagi pekerja. Umpan balik memungkinkan pekerja mengetahui apakah kinerjanya meningkat atau tetap sama bahkan kemungkinan menurun.

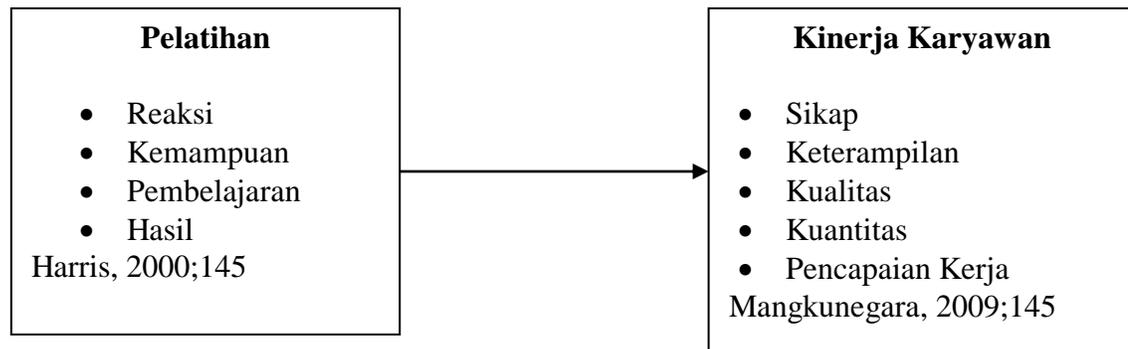
5. Memberikan pegawai pujian atau imbalan lain terkait dengan kinerja.

Tahap terakhir dari program dorongan positif adalah memberikan pegawai pujian atau imbalan lain terkait dengan kinerjanya adalah tahap yang teramat penting jika penghargaan berupa pujian atau reward yang perlu dinyatakan agar lebih spesifik dan tidak terlalu umum.

2.4 Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran menguraikan keterkaitan antar variabel yang menjadi fokus penelitian, yaitu antara pelatihan, dan kinerja pegawai. Melalui keterkaitan yang didasarkan atas konsep teoritis maupun empiris tersebut akan diperoleh gambaran bahwa keterkaitan tersebut telah memperoleh rujukan kuat dari teori maupun penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan oleh peneliti lain. Berdasarkan perumusan masalah maka kerangka konseptual menunjukkan hubungan antara variabel independen (Bebas) dengan variabel dependen (tergantung). Variabel independen dalam penelitian ini adalah pelatihan (X), sedangkan dependen dalam penelitian ini terdiri dari kinerja karyawan (Y).

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Sumber : Sugiyono (2013 : 64)

Menurut Surakhmad (2004 : 27) “Pengaruh adalah suatu kekuatan yang muncul dari suatu benda atau orang dan juga gejala dalam yang dapat memberikan perubahan terhadap apa – apa yang ada di sekelilingnya” jadi kesimpulanya bahwa pengaruh merupakan suatu daya atau kekuatan yang timbul dari sesuatu, baik benda ataupun orang serta segala sesuatu daya atau kekuatan yang timbul dari sesuatu yang ada sehingga mempengaruhi apa saja yang ada di sekelilingnya , menurut Rivai dan Sagala (2011:227).

“Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Maka dari itu kesimpulanya pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu proses pelatihan terikat dengan tujuan organisasi,

pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat dimengerti dan keterampilan yang digunakan di dalam pekerjaan mereka saat ini

Indikator pelatihan menurut Byars and Rue (2008 : 160) adalah :

- Reaksi
- Kemampuan
- Perilaku
- hasil

Sementara kinerja karyawan Menurut Rivai, Basri dalam Lijan Poltak Sinambela (2012:6): kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakat bersama” jadi kesimpulan dari kinerja karyawan itu sendiri adalah suatu hasil kerja karyawan selama bekerja di perusahaan tersebut dan mengetahui seberapa besar kontribusi dari karyawan tersebut untuk perusahaan Indikator – indicator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2013 : 67) yaitu :

- Kualitas
- Kuantitas

Jadi kesimpulanya adalah untuk meningkatkan suatu kinerja karyawan di butuhkan suatu pengembangan dan peningkatan kemampuan salah satu cara yang

dilakukannya adalah dengan melakukan program pelatihan yang berkesinambungan untuk menciptakan SDM yang lebih produktif dan professional

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

$H_0 = \beta$, Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Pindad Persero Bandung.

$H_1 = \beta$, Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pindad Persero Bandung

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu disajikan untuk menggambarkan sejauh mana tingkat orisinalitas penelitian ini.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Penelitian terdahulu	Judul	Indikator	Simpulan
1	Ninin Non Ayu Salman (2012)	Pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi	- Pelatihan - Kompetensi	Pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan berpengaruh

		karyawan		pada kompetensi karyawan
	Aditya Ramdhani (2013)	Pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. OTTO Pharmaceutical Industries	- Pelatihan - Kompetesni - Kinerja	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan kompetesi terhadap peningkatan kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Yang digunakan

3.1.1 Desain Penelitian

Metode penelitian adalah suatu teknik atau cara mencari, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, baik berupa data primer maupun sekunder yang digunakan untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah dan kemudian menganalisa faktor – faktor yang berhubungan dengan pokok – pokok permasalahan sehingga akan terdapat suatu kebenaran data – data yang diperoleh. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sugiyono (2012 : 2) Yang menyatakan bahwa “ Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu

Dalam melakukan penelitian ini, metode yang digunakan penulis adalah metode deskriptif dan asosiatif Menurut Sugiyono (2013 : 59) “ Metode Deskriptif yaitu metode yang bertujuan untuk membuat gambaran yang sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki”. Adanya Metode deskriptif berkenaan dengan keberadaan variabel yang mandiri baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) “ Metode Asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”. Dengan demikian

metode asosiatif bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih
Metode penelitian adalah suatu teknik atau cara.

3.1.2 Jenis dan Sumber Data

Terdapat 2 Jenis data dalam melakukan penelitian diantaranya adalah
: Kualitatif dan Kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2011 :14)

- a. Data Kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar.
- b. Sedangkan Data Kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif dibuat dalam bentuk angka (Scoring).

Dalam penelitian ini data yang digunakan bersifat kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2012:137), sumber data dapat dibagi menjadi dua garis besar, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder, seperti dijelaskan sebagai berikut:

1. Data primer

Merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang di teliti dalam hal Data yang diambil dari perusahaan PT. Pindad (Persero) dengan cara memberikan kuisisioner terhadap karyawan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan

2. Data sekunder

Menurut Sugiyono (2012 : 137) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literature, buku – buku, serta dokumen perusahaan, Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari buku dan artikel dan jurnal ilmiah

3.1.3 Teknik Pengumpulan Data

dalam hal ini teknik pengumpulan data digunakan untuk mengumpulkan data yang di perlukan dalam kebutuhan penelitian, untuk melakukan penelitian ini peneliti melakukan secara langsung kepada perusahaan yang menjadi objek penelitian, adapau teknik pengumpulan data yang diambil diantaranya sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian Kepustakaan adalah untuk mendapatkan bahan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini, beserta catatan yang di dapat selama masa perkuliahan, Penelitian ini di maksud untuk menyusun landasan teori yang relevan dengan judul penelitian, data di peroleh melalui

- a) berbagai literature –literature yang berhubngan dengan masalah

- b) mempelajari mata kuliah yang menjadi konsentrasi penelitian

2. Riset Lapangan (Field Research)

Penulis melakukan penelitian dengan cara terjun langsung ke objek penelitian untuk memperoleh keterangan yang sebenarnya tentang data dan informasi mengenai program pelatihan serta kinerja karyawan yang dilakukan di perusahaan, penulis melaksanakan dengan cara sebagai berikut :

- a) Observasi

Adalah mengadakan pengumpulan dan pencatatan data secara cermat dan sistematis di lokasi penelitian dalam waktu tertentu guna mendapatkan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian

- b) Wawancara

Yaitu mengadakan percakapan yang berupa pertanyaan yang penulis ajukan secara langsung kepada pembimbing atau staff SDM yang diberi wewenang untuk memberikan jawaban atau penjelasan yang berhubungan dengan penelitian

- c) Kuisisioner

Yaitu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan

harapan memberikan respon dengan harapan memberikan respon atau jawaban pada daftar pertanyaan tersebut

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2013:119) populasi dapat didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian di tarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pindad (persero) baik non produksi dan produksi yang tahun ini mengikuti pelatihan totalnya berjumlah 96 orang dan adapun jumlah keseluruhan yang telah mengikuti pelatihan di PT. Pindad (Persero) baik karyawan maupun non karyawan pada tahun 2018 berjumlah 3144 orang

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013:121) bahwa “ Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Oleh karena itu dilakukanlah pengambilan sampel. Menurut Arikunto (2007 : 94) Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan di teliti sehingga dapat dikatakan bahwa sampel merupakan bagian dari populasi yang dapat benar – benar mewakili keseluruhan populasi. Menurut Arikunto (2007 : 95) jika populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitiannya menjadi penelitian populasi, sedangkan subjeknya berjumlah besar maka dapat diambil 10%-15% atau 20% - 25 % atau lebih.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling* teknik ini meliputi *Simple Random Sampling* yaitu “pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu” Sugiyono (2013 ; 122). Adapun mengenai jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini, penulis menggunakan:

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2}$$
$$= 96 \text{ Orang.}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Populasi

e = persen toleransi ketidak telitian karena kesalahan, 0,1 %