

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya telah ditemukan pembahasan yang berkaitan dengan pelatihan diantaranya, Pertama skripsi Ria Novana Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Brawijaya Malang yang berjudul “Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada CV. Robi Motor Tanjung Tabalong – Kalimantan Selatan), Rilis Malang Jawa Timur 2007.”

Penelitian ini dilatarbelakangi kenyataan bahwa penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci kearah peningkatan kinerja karyawan sehingga perlu bagi perusahaan untuk membuat suatu kebijakan yang dapat menggerakkan karyawan agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan, yaitu dengan melakukan pelatihan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah variabel pelatihan yang terdiri atas materi pelatihan, pelatih, dan metode pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas kerja karyawan, serta dari variabel pelatihan yang terdiri atas materi pelatihan, pelatih, dan metode pelatihan manakah yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan CV. Robi Motor sebanyak

50 orang karyawan tidak termasuk pimpinan dan kepala bagian. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory*) yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Selanjutnya teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik populasi, dimana sampel diambil berdasarkan populasi yang ada secara menyeluruh. Teknik analisis data yang digunakan antara lain uji validitas, uji reliabilitas, uji F dan uji t.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel pelatihan yang terdiri atas materi pelatihan (X1), pelatih (X2) dan metode pelatihan (X3) secara bersama-sama(simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). Hal ini terbukti kebenarannya, yaitu dari nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,763, Koefisien determinasi (R²) sebesar 0,582 dan *adjusted R square* sebesar 0,555 dengan uji F hitung sebesar 21,382 > F tabel sebesar 2,84, maka keputusannya Ho ditolak dan Ha diterima. Secara parsial variabel pelatihan yang terdiri atas materi pelatihan (X1), pelatih (X2) dan metode pelatihan (X3) berpengaruh positif atau berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai masing-masing variabel bebas, yakni uji t hitung > t tabel dengan signifikansi yang < 0,05, maka keputusannya Ho ditolak dan Ha diterima, dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga variabel pelatih (X2) merupakan variabel yang paling dominan atau memiliki pengaruhpaling besar terhadap variabel produktivitas kerja karyawan (Y) dengan nilai beta terbesar, yaitu 0,459.

Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang penulis yaitu sama- sama meneliti tentang pelatihan, akan tetapi obyeknya berbeda . Penelitian sebelumnya terfokus pada pelatihan meliputi variabel pelatihan yang terdiri atas materi pelatihan (X1), pelatih (X2) dan metode pelatihan (X3), sedangkan penelitian saat ini meneliti pelatihan *on the job* dan *off the job* terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik. selain itu penelitian sebelumnya teknik pengambilan sampel yang digunakan juga berbeda, yakni teknik populasi, dimana sampel diambil berdasarkan populasi yang ada secara menyeluruh. Sedangkan penelitian saat ini adalah menggunakan pengambilan sampel menggunakan teknik *non-probabilty sampling* dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 . Pengertian Pelatihan

Pelatihan menurut Dessler (2003) dalam Silaban (2012) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan yang baru ataupun yang sudah lama bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah setiap saat karena adanya perubahan lingkungan kerja, kebijakan strategi perusahaan, kondisi perkonomian yang tidak stabil dan lain sebagainya.

Menurut Rae (1990:3) mendefinisikan pelatihan adalah suatu usaha untuk

meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dalam pekerjaannya. Efektifitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan.

Menurut Mondy dan Noc (1999:254) mendefinisikan pelatihan *“A planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance.”* Menurut Werther dan Davis (1996:28) adalah *“training helps employee do their current jobs, the benefit o training may extend throughout a person’s career and help develop that person’s for future responsibilities”*

Mangkuprawira (2003:135) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin trampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Dalam definisi lebih lanjut, Mangkuprawira memberikan perbedaan pada pengertian pelatihan dan pendidikan. Pelatihan lebih merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (vocational) yang dapat digunakan dengan segera, sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum, terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang.

Moekijat (1991:2) dalam Arka 2011 mendefinisikan pelatihan merupakan usaha yang bertujuan untuk menyesuaikan seseorang dengan lingkungannya, baik

itu lingkungan di luar pekerjaan, maupun lingkungan di dalamnya. Sedangkan Simanjuntak (2005) dalam Silaban (2012) mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*Human Investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja. Dengan demikian, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja staf atau pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

2.2.1.1. Tujuan dan Tahapan Pelatihan

Menurut Rivai (2003 : 215) tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kuantitas *output*, untuk meningkatkan kualitas *output*, untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.

Sementara itu, menurut Mangkunegara (2003:52) tujuan pelatihan antara lain :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Keberhasilan suatu program pelatihan ditentukan oleh lima komponen menurut As'ad(1987: 73) :

1. Sasaran pelatihan atau pengembangan : setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.
2. Pelatih (Trainer) : pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan ketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaian yang ditetapkan.
3. Bahan-bahan latihan : bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan
4. Metode latihan (termasuk alat bantu) : Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.
5. Peserta (*Trainee*) : Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

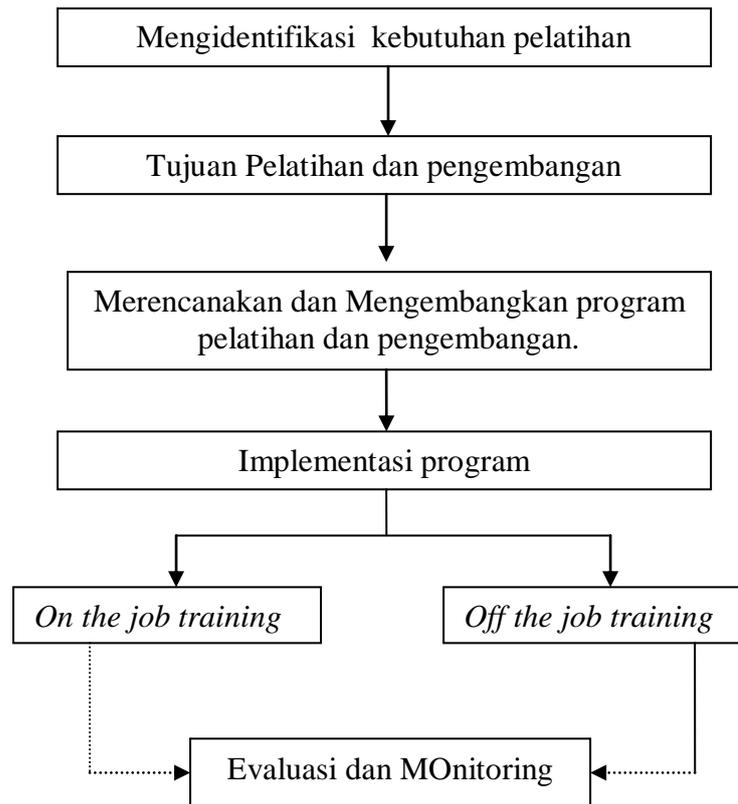
Pengembangan program pelatihan perlu diperhatikan agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan. Selain itu, juga diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan, dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada tahap perencanaan pelatihan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap pasca pelatihan. Mangkunegara (2003:52) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*need assessment*).
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
4. Menetapkan metode pelatihan.

5. Mengadakan percobaan (*try out*) dan perbaikan (*revisi*).

6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Sedangkan Langkah- Langkah Pelatihan dan Pengembangan Menurut Rachmawati (2008:112) :



Gambar 2.1
Langkah-langkah pelatihan dan pengembangan

2.2.1.2. Prinsip-Prinsip Pelatihan

Weather dan Davis (1996:290) mengemukakan 5 prinsip pelatihan sebagai berikut:

1. Participation, artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan adanya partisipasi peserta maka akan lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.

2. Repetition, artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan adanya ulangan-ulangan ini peserta akan lebih cepat memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.
3. Relevance, artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.
4. Transference, artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan sebenarnya.
5. Feedback, artinya program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan adanya umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut. Dengan adanya umpan balik ini maka peserta akan dapat memperoleh informasi tentang hasil yang dicapai dan hal ini akan meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja serta dapat mengetahui hasil kerja mereka.

2.2.1.3. Metode Pelatihan

Menurut Cherrington (1995:358), dikatakan bahwa metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena *metode on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

Menurut Notoatmodjo (1998) dalam Silaban 2012 metode pelatihan yang digunakan dalam pelatihan dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. Metode di dalam pekerjaan (*on the job training*)

Metode ini merupakan pelatihan langsung yang diberikan kepada karyawan baru (*trainee*) yang dihadapkan ke dalam situasi pekerjaan nyata, pada situasi ini karyawan yang berpengalaman akan memperlihatkan atau membimbing para karyawan baru dengan memberikan contoh – contoh pekerjaan yang baik dalam penanganan suatu pekerjaan secara langsung di tempat kerja dengan jelas dan nyata. Bentuk metode pelatihan ini meliputi latihan :

a. Rotasi jabatan.

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.

b. Magang (*Apprenticeships*)

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman. adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek lapangan. Ini menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

c. Pelatihan pada pekerjaan (*coaching*)

Pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor. Dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.

Penyuluhan efektif bila latihannya diindividualisasikan dan peserta belajar melakukan pekerjaan langsung.

d. *Demonstration and example* / demonstrasi dan pemberian contoh

Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin. Sangat efektif karena peserta mendapat teori dan praktek secara langsung.

Keuntungan dari metode pelatihan *on the job* training yaitu;

- 1) Karyawan dihadapkan pada pekerjaan yang sesungguhnya bukan hanya teori atau tugas yang disimulasikan.
- 2) Karyawan mendapatkan panduan langsung dari karyawan senior yang berpengalaman dan mengetahui karakteristik pekerjaannya dan telah melaksanakan tugas dengan baik.
- 3) Program ini langsung berkaitan dengan bidang pekerjaan yang akan dihadapi, tidak membutuhkan biaya yang relatif besar dan dapat memotivasi kinerja karyawan.

Adapun kelemahan *on the job* adalah :

- 1) Motivasi pelatih kurang untuk melatih, sehingga pelatihan jadi kurang serius.
- 2) Pelatih dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 3) Pelatih kurang / tidak memiliki waktu untuk melatih dan kemudian menghapus elemen penting dalam proses pelatihan.

- 4) Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan organisasional.
- 5) Efektif biaya.

2 Metode di luar pekerjaan (*off the job training*)

Metode ini memberi kesempatan pada karyawan baru atau lama sebagai peserta pelatihan sehingga dapat meninggalkan tempat pekerjaannya dan kegiatannya untuk sementara waktu. Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam yaitu:

a. Teknik presentasi

Pada teknik presentasi ini menyajikan informasi yang tujuannya memperkenalkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan baru kepada para peserta. Metode yang sering dipakai adalah bentuk ceramah, teknik diskusi, teknik permodelan perilaku, dan teknik magang.

b. Teknik simulasi

Teknik simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu penilaian sehingga para peserta dihadapkan pada keadaan yang sebenarnya.

Metode-metode simulasi ini mencakup simulator alat-alat:

1. Studi kasus.

Penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dinamis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Pelatih yang menggunakan metode ini hendaknya tidak mendominasi diskusi, memberi kesempatan pada beberapa peserta pelatihan untuk mendominasi diskusi dan mengarahkan diskusi ke arah solusi yang disukainya. Studi kasus dilakukan dengan cara peserta diminta untuk membahas masalah/kasus tertentu dalam organisasi.

Pembahasan bisa tertulis ataupun lisan. Pembahasan kasus biasanya diambil dari kasus nyata.

2. Permainan peran (*role playing*).

Tujuan pokok bermain peran adalah menganalisis masalah antar pribadi dan memupuk keahlian hubungan manusia. Bermain peran lazim digunakan untuk mengasah kecakapan wawancara, negosiasi, konseling, pekerjaan, pendisiplinan, penilaian kinerja, penjualan dan tugas pekerjaan lain yang melibatkan komunikasi antar pribadi. Peserta diharapkan memiliki pemahaman pada situasi tertentu dan kondisi tertentu pula, melalui pengalihan dan pengalaman.

3. *Business game* (permainan peran dalam bisnis)

Permainan dalam bisnis adalah bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta dalam tim yang bertugas secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan. Dengan membandingkan kualitas keputusan pemecahan masalah dan kualitas diskusi yang berlangsung. Sasaran yang ingin dicapai dari metode ini adalah kemampuan untuk mengambil keputusan bersama atau keputusan yang integral.

4. *Vestibule Training* (pelatihan beranda)

Pelatihan beranda adalah metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan klerikal atau semi ahli. Metode ini tepat untuk keadaan dimana karyawan yang dilatih banyak (untuk jenis pekerjaan yang sama). Penekanan metode ini cenderung

pada belajar dibandingkan dengan produksi. Pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih *klerk, teller bank*, operator mesin, juru ketik dan pekerja sejenis. Peserta bisa menggunakan alat/mesin yang digunakan di tempat kerjanya nanti dengan dibimbing oleh pelatih khusus.

Keuntungan dari metode *off the job training* adalah :

- 1) Memberi gambaran nyata kepada karyawan di luar lingkungan pekerjaannya, sehingga dapat mengetahui perbedaan yang terjadi di tempat lain pada bidang pekerjaan yang sama karakteristiknya .
- 2) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertemu dengan orang-orang dari departemen lain atau perusahaan lain untuk saling tukar pengalaman.
- 3) Meningkatkan keluwesan karyawan dan membuat mereka lebih siap untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab baru
- 4) Menyegarkan kembali karyawan dengan menghadirkan suasana baru dalam pelatihan.

Kelemahan Metode *Off the job training* adalah Mahal dalam pelaksanaannya.

2.2.1.4. Evaluasi Efektifitas Pelatihan

Menurut Smith (1997:75) dalam Bestari 2005, evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan aktivitas yang penting dan bermanfaat, secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan. Padahal tanpa evaluasi sangat sulit menilai bahwa program pelatihan dan pengembangan berhasil memenuhi harapan atau tidak. Disamping itu Goldstein dan Buxton (1985:231) dalam Bestari 2005 mengemukakan didasarkan pada criteria (pedoman dari ukuran kesuksesan

pelatihan, yaitu kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku dan kriteria hasil).

Kirkpatrick (1998:76) dalam Bestari 2005 mengembangkan konsep evaluasi training yang dikenal dengan 4-level training evaluation.

1. Level reaksi (*reaction*),

pada level ini diukur mengenai reaksi peserta pelatihan yang dirancang untuk mengetahui pendapat dari para peserta mengenai program pelatihan. Usaha untuk mengetahui pendapat dari para peserta tentang pelatihan ini, didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti untuk mengetahui kepuasan para peserta terhadap program pelatihan yang dilaksanakan selanjutnya melakukan beberapa revisi atas program pelatihan untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap represif untuk mengikuti program pelatihan.

2. Level pembelajaran (*learning*),

Informasi yang ingin diperoleh melalui evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.

3. Level perilaku (*behavior*),

Tahap pengukuran perubahan sikap atau perilaku dan menerapkan ilmu baru di tempat kerja meliputi perilaku dari para peserta pelatihan sebelum dan sesudah pelatihan sehingga dapat dibandingkan tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau kinerja para peserta pelatihan setelah diadakan program pelatihan.

4. Level 4 adalah hasil (*result*),

pada level ini untuk mengukur adanya dampak pelatihan terhadap unit kerja atau perusahaan secara keseluruhan. Pada level 4 merupakan posisi dimana metode perhitungan *Return On Training Investment* (ROTI) akan dilakukan. Menurut Kirkpatrick, hal yang paling utama untuk diketahui oleh manajemen adalah hasil atau dampak pengembangan sumber daya manusia atau pelatihan sesuai dengan yang diinginkan manajemen atau pimpinan perusahaan. Pada evaluasi *Level 4 Hasil (result)* sebagai evaluasi yang paling penting sekaligus paling sulit untuk dilakukan. Namun faktor-faktor lain yang juga sangat mempengaruhi peningkatan kinerja yang terjadi, sehingga pelatihan bukan hanya faktor utama yang memberikan dampak terhadap kinerja.

2.2.2. Kinerja

2.2.2.1. Pengertian Kinerja

Robbins (2002:5) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan dalam suatu organisasi yang terdiri dari berbagai tanggung jawab, kinerja didefinisikan sebagai apa yang harus dilakukan seseorang, bukan apa yang dihasilkan. Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Usman (2009: 488), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaannya hanyalah terletak dari penyampaiannya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

2.2.2.2 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000,67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja itu antara lain:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. McClelland (1997) seperti dikutip oleh Mangkunegara (2001:68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu

kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat tepuji.

Menurut Sedarmayanti (2001;71) dalam Puspa 2011, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shif work) bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat ketrampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta ketrampilan dalam tehnik profesi.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan unit operasi
4. Manajemen kinerja atau produktifitas yaitu manajemen yang efesien yaitu dengan cara mengenali serta menghormati dan menghargai dan melindungi karyawan untuk mencapai peningkatan prestasi kerja.
5. Efesien tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja
6. Kreatifitas dalam bekerja dan berada jalur yang benar dalam kerja

Dan menurut Gibson (1993) dalam Wirakristama (2011), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja adalah :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

2.2.2.3. Indikator Kinerja

Menurut Gibson (1993) dalam Wirakristama (2011) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu :

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Sikap
- d. Ketrampilan
- e. Kepribadian
- f. Pengalaman kerja
- g. sistem penghargaan (*reward system*).

2.2.2.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kerja merupakan alat yang paling dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia yang produktivitas. Proses penilaian kinerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan perilaku pegawai dalam rangka menghasilkan jasa keperawatan dalam kualitas dan volume yang tinggi (swanbrung, 1987 dikutip oleh nursalam,2000:307).

Menurut Sikula yang kutip oleh Mangkunegara (2001) “penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan”. Begitu juga menurut Zakaria, (2003) dalam Puspa 2011 Penilaian kinerja merupakan proses yang mengevaluasi kinerja perawat dengan menggunakan format yang telah ditentukan, dapat digunakan dengan mengembangkan tugas yang valid dan reliable serta menghasilkan beberapa hal yang penting dan positif.

Menurut Notoatmodjo (2003,143) dalam buku pengembangan sumber daya manusia, prinsip penilaian kerja antara lain:

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related), artinya system penilaian harus benar-benar menilai perilaku atau kinerja.
2. Adanya standart pelaksanaan kerja (performance standart): Standart pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja
3. Praktis, sistim penilaian yang praktis mudah dipahami dan mudah dimengerti dan mudah digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

2.2.3 Pelatihan pengaruhnya terhadap Kinerja Perawat Rumah sakit

Pelatihan didefinisikan oleh *Ivancevich* sebagai “usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”. Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, *Ivancevich* (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah “sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Studi yang dilakukan Tall dan Hall dalam Sutrisno (2007:72) misalnya menghasilkan kesimpulan bahwa dengan mengombinasikan berbagai faktor

seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan, perusahaan dapat mencapai manfaat kompetisi yang sangat besar di dalam pasar yang sangat ketat.

2.2.4. Pengaruh Pelatihan *On The Job*(X₁) dan Pelatihan *Off The Job*(X₂) terhadap Kinerja(Y).

Simamora (2004 : 327) menjelaskan bahwa memadukan program *on the job training* dan *off the job training* adalah untuk memelihara dan meningkatkan kinerja tenaga kerja mereka yang memuaskan dan produktif. Selain itu, Panggabean (2002 : 116), menuturkan salah satu tujuan pelatihan adalah sebagai alat peningkatan kinerja karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan karir menjadi lebih besar karena keahlian yang bertambah.

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sudah jelas bahwa *on the job training* dan *off the job training* adalah dua metode yang selalu digunakan oleh perusahaan untuk melatih karyawannya agar lebih terampil dan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

2.3 Hipotesis

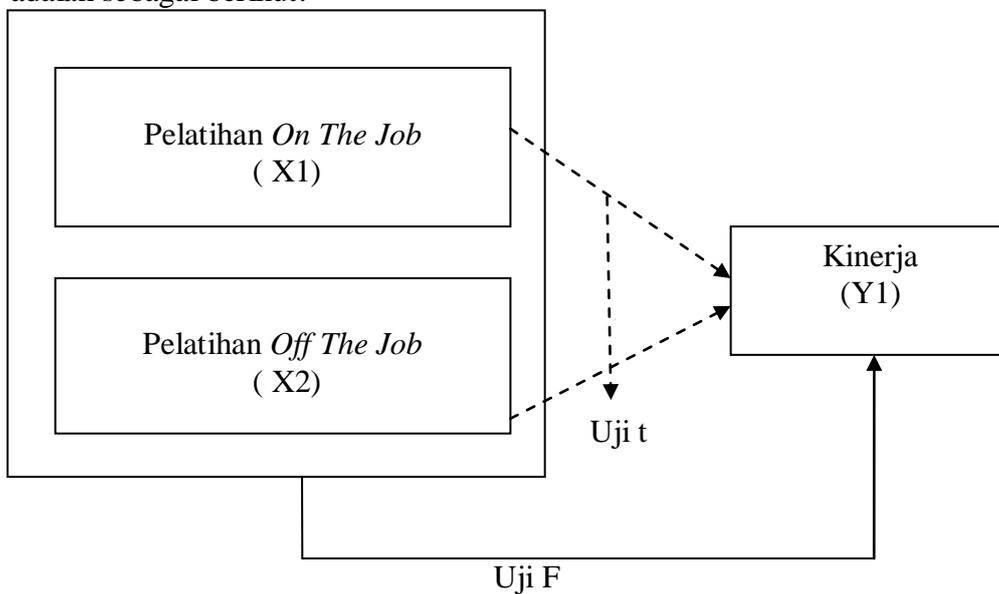
Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2003) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh pelatihan *on the job* terhadap kinerja staff Perawat Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik.
2. Diduga ada pengaruh pelatihan *off the job* terhadap kinerja staff Perawat Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik.
3. Diduga ada pengaruh secara simultan pelatihan *on the job* dan *off the job* terhadap kinerja staff Perawat Rumah Sakit Muhammadiyah Gresik.

2.4. Kerangka Konseptual

Untuk memberikan gambaran penelitian secara umum maka diperlukan sebuah kerangka konseptual penelitian. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2.
Kerangka Pemikiran

----- = Parsial
 _____ = Simultan

