

**HALAMAN PENGESAHAN**

JUDUL SKRIPSI : ANALISIS SISTIM PELATIHAN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. PLN (PERSERO) PROKITRING  
MAKASSAR

NAMA MAHASISWA : YETUR GIRIK

NO. STAMBUK/NIRM : 4596012015 / 9961110410015

FAKULTAS/JURUSAN : EKONOMI / MANAJEMEN

MENYETUJUI,

PEMBIMBING I.

PEMBIMBING II.



DR. H. DJABIR HAMZAH, MA

HASANUDDIN REMMANG, SE, MSI

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN.

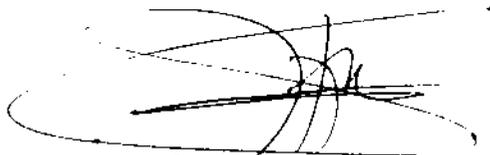
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Universitas "45" Makassar

DEKAN FAKULTAS EKONOMI.

KETUA JURUSAN MANAJEMEN.



DEWI WATI, SE, MSI



CHAHYONO, SE

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari / tanggal : Sabtu, 4 November 2000

Skripsi atas nama : YETUR. G

Nomor Stb./Nirm : 45 96 012 015 / 996 111 0410015

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar, untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Jurusan Manajemen.

**PENGAWAS UMUM :**

**DR. ANDI JAYA SOSE, SE, MBA**

(Rektor Universitas "45" Makassar)

(.....)

**KETUA :**

**SUKMAWATI, SE, M.Si**

(Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar)

(.....)

**SEKRETARIS :**

**ANDI ARIFUDDIN, SE**

(.....)

**PENGUJI :**

1. DR. DJABIR HAMZAH, SE, MA

2. Drs. H. ASIS BERU, MS

3. Drs. M. TOAHA, MBA

4. CHAHYONO, SE

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan kasih-Nya serta bimbingan-Nya sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan sekalipun dalam bentuk sederhana.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa apa yang penulis lakukan masih jauh dari kesempurnaan, karena adanya keterbatasan dari penulis baik dari segi teknis maupun materi yang dijelaskan dalam skripsi ini. Namun demikian adalah suatu kebanggaan bagi penulis sendiri karena apa yang penulis perbuat dalam penyusunan skripsi merupakan hasil kerja yang maksimal. Dan segala kerendahan hati serta lapang dada penulis sangat mengharapkan saran-saran serta kritikan dari semua pihak guna penyempurnaan lebih lanjut skripsi ini.

Demikian pula bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari partisipasi baik moril maupun spritual dari semua pihak. Karena itu, izinkanlah penulis menghaturkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya terutama kepada :

1. Ayah dan Ibu yang terkasih yang telah mengasuh, mendidik, membesarkan serta selalu mengiringi setiap langkah usaha penulis.

2. Bapak DR. Andi Jaya Sose, SE, MBA., selaku Rektor Universitas "45" Makassar.
3. Ibu Sukmawati Mardjuni SE., Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar.
4. Bapak Chahyono, SE., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas "45" yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.
5. Bapak DR. H. Djabir Hamzah, MA dan Bapak Hasanuddin Remmang, SE., MSi selaku Pembimbing I dan II yang membantu penulis selama penyusunan dan penyeleksian serta kesemurnaan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen, yang telah banyak menyediakan waktu dan tenaga dalam membimbing dan mengarahkan penulis selama masih duduk di bangku kuliah.
7. Bapak Pimpinan PT. PLN (Persero) Makassar serta karyawan yang menerima penulis untuk melakukan penelitian guna mengumpulkan data demi penyempurnaan penulisan skripsi ini.
8. Kepada kakak yang selalu memberi semangat yang sangat berarti serta doa yang tulus dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Buat Iswan, Dayat, Imank, Cullank, Azhar, Yudy, Faisal, Iful, Agus, Ana, Darma, Yusuf yang telah membantu dan memberi semangat dalam penulisa skripsi ini.

10. Kepada rekan-rekan mahasiswa yang telah membantu penulis selama masih duduk di bangku kuliah hingga selesainya studi penulis pada Universitas "45" Makassar.
11. Kepada semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak sempat disebutkan namanya satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan moril maupun materil.

Semoga segala bantuan, serta budi baik mereka merupakan suatu kasih yang mendapat imbalan dari Tuhan Yang Maha Esa, dan dengan harapan semoga skripsi ini bermanfaat terutama bagi penulis maupun bagi semua pihak yang membutuhkannya, Amin.

Makassar, September 2000

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Masalah Pokok .....	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	5
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	5
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	5
1.4. Hipotesis .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia .....	7
2.2. Pengertian Peningkatan Kinerja Karyawan .....	12
2.3. Pengertian dan Perencanaan Pelatihan .....	15
2.4. Faktor-faktor yang Diperhatikan dalam Pelatihan .....	25
2.5. Metode Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	31
2.6. Pengertian Kinerja Karyawan .....	36
2.7. Pengertian Produktivitas .....	40
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
3.1. Daerah Penelitian .....	44

3.2. Metode Pengumpulan Data .....	46
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	46
3.3.1. Jenis Data .....	47
3.3.2. Sumber Data .....	47
3.4. Metode Analisis .....	48
3.5. Konsep Operasional .....	49
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1. Analisis Pengembangan Karyawan dan Sistik Pelatihan .....	50
4.2. Analisis Produktivitas Tenaga Kerja .....	55
4.3. Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	58
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>64</b>
5.1. Kesimpulan .....	64
5.2. Saran-Saran .....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>66</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>67</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel I	: Bentuk dan Jenis Pelatihan Karyawan pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar Tahun 1995 s/d 1999 .....	54
Tabel II	: Banyaknya Jumlah Pendapatan pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar Tahun 1995 s/d 1999 .....	55
Tabel III	: Hasil Perhitungan Produktivitas Tenaga Kerja Pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar Tahun 1995 s/d 1999 .....	57
Tabel IV	: Besarnya Karyawan yang Ikut Pelatihan pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar Tahun 1995 s/d 1999 .....	59
Tabel V	: Perhitungan Regresi Berganda Antara Kinerja Karyawan Dengan Metode Pelatihan Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar Tahun 1995 s/d 1999 .....	60

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Di dalam masyarakat yang dinamis manusia mempunyai kedudukan yang sangat penting. Dalam menjalankan fungsi untuk mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh faktor manusia atau tenaga kerja. Bila faktor di atas diabaikan maka akan dapat mempengaruhi kelancaran operasi perusahaan. Oleh sebab itu adalah merupakan kewajiban perusahaan untuk memperoleh sumber daya manusianya dengan sebaik-baiknya.

Apabila penanganan atau pengelolaan tenaga kerja dilakukan secara optimal diharapkan akan mampu memposisikan perusahaan di tengah-tengah persaingan yang makin ketat. Bidang manajemen yang membahas masalah sumber daya manusia atau tenaga kerja adalah manajemen personalia.

Tujuan dari manajemen personalia adalah untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam organisasi yang diarahkan untuk merencanakan, menarik, menyeleksi, melatih, mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga efisiensi kerja karyawan dapat tercapai.

Besarnya peranan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan terhadap kemajuan ekonomi merupakan salah satu indikasi akan pentingnya sumber daya manusia dalam pembangunan ekonomi, hal ini disebabkan karena tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek, yakni; aspek fisik dan aspek non fisik yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan lain. Oleh sebab itu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini dapat diarahkan kepada dua aspek tersebut.

Dalam ketatalaksanaan senantiasa mendapat perhatian mengenai aspek kemanusiaan yang menyangkut masalah kemampuan, kecakapan dan kesediaan. Kemampuan dan kesediaan manusia untuk mengetahui dan melaksanakan segala aktivitas yang berhubungan dengan tugas yang dilaksanakan, kondisi demikian dituntut untuk memahami bagaimana kedudukan tenaga kerja sebagai individu dalam suatu unit kerja. Di sini dituntut pula adanya penghargaan tenaga kerja sesuai dengan sifat keadaan dan pengharapan mereka karena tenaga kerja tersebut adalah insani yang memiliki cita, rasa, pikiran kemampuan dan harapan akan masa depan yang lebih cerah. Penghargaan yang dimaksudkan terutama ditujukan bagi penentuan tenaga kerja yang lebih lama dan

efisien. Pembentukan ini pertama-tama diarahkan kepada kemampuan dan kecakapan kerja, setiap pimpinan dalam perusahaan bertanggung jawab untuk mengembangkan kecakapan daripada karyawannya. Dengan mengembangkan karyawan yang dimaksudkan sebagai usaha pimpinan untuk menambah keahlian tenaga kerja tiap karyawan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.

Meningkatnya produktifitas tidak hanya tergantung pada mesin yang serba modern, modal yang memadai dan bahan baku yang melimpah akan tetapi tergantung pula pada aparat pelaksanaannya.

Oleh karena itu guna mencapai taraf efisien dan produktifitas yang tinggi seorang pemimpin perusahaan haruslah dapat mengetahui dan melayani kebutuhan karyawannya. Besar kecilnya produktivitas karyawan dapat terpenuhi bilamana mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan kecakapannya sesuai dengan bakat.

Pengembangan kecakapan karyawan dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya ialah melalui training atau latihan yang terprogram oleh pimpinan atau instansi, mulai menyadari betapa pentingnya pelatihan bagi karyawan meskipun biaya yang dikeluarkan cukup besar untuk setiap jenis latihan dari

pengembangan tanpa minat yang besar sudah tentu hasilnya akan mengecewakan atau tidak memuaskan sebelumnya dengan meminati latihan untuk pengembangan kualitasnya secara pribadi, maka karyawan yang bersangkutan niscaya akan mencurahkan perhatiannya dalam mengikuti paket-paket dalam setiap seksi dalam pelatihan tersebut akan memahami arti dan manfaat serta tujuan latihan secara optimal.

PT. PLN (Persero) Makassar adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa pembangunan listrik. Seiring dengan perkembangan aktivitas perusahaan sebagai pengelola jasa pembangunan listrik, maka dituntut agar kerja karyawan dapat ditingkatkan. Apabila tenaga kerja memiliki kemampuan yang andal terhadap tugasnya, maka dapat mengoptimalkan tingkat kerja karyawan. Senubungan dengan hal tersebut penulis tertarik untuk membahas masalah "Analisa Sistem Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar.

## **1.2. Masalah Pokok**

Adapun masalah pokok yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatannya adalah:

1. Bagaimana program pelatihan yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Sejauh mana pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan .

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sistim pelatihan pada PT. PLN [Persero] prokitring Makassar.
2. Untuk mengetahui sampai sejauh mana pelatihan dapat memberikan pengetahuan, keterampilan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Selanjutnya kegunaan penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk memberikan sumbangsi pemikirantentang pelatihan dalam meningkatkankinerja karyawan
2. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar.

### **1.4. Hipotesis**

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis memberikan hipotesis atas masalah tersebut diatas yaitu :

1. Diduga dengan melakukan pelatihan maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan.
2. Diduga pelatihan sangat berpengaruh pada peningkatan produktivitas kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia**

Manajemen personalia (Personnel management) sering juga disebut dengan istilah manajemen kepegawaian. Fungsi manajemen personalia, merupakan salah satu fungsi penting dari setiap manajer, ini terutama karena para pemimpin memperoleh hasil melalui bawahannya dan agar bawahan dapat berprestasi besar harus memberi perhatian kepada hal-hal yang berhubungan dengan fungsi personalia.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa peranan manajemen personalia dalam perusahaan berkaitan dengan upaya bagi perusahaan untuk merangsang, memperhatikan, dan memikirkan lebih lanjut masalah-masalah karyawan dalam suatu perusahaan.

Manajemen pesonalia harus dapat dilaksanakan secara efektif bagi perusahaan sehingga dapat meningkatkan sumberdaya manusia dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh masing-masing karyawan dalam perusahaan, sehigga dengan demikian harapan karyawan dan masyarakat umumnya mnyatakan bahwa sumber daya manusia harus

memenuhi kebutuhan vital yang bergerak dibelakang statusnya sebagai angkatan kerja.

Menurut **John B. Miner** dan **Mary Green Miner** dalam buku mereka "Personnel And Industrial Relation : Amanajerial Approach:

"Personnel Management may be defined as the process of developing , applying, and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to individual in the organization. "

Terjemahan **Drs.M. Manullang** (1986 : 85) mengatakan bahwa:

"Manajemen personalia dapat dirumuskan sebagai suatu proses untuk mengembangkan, menerapkan, dan menilai kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang ada hubungannya dengan individu dalam organisasi."

Menurut **Edwin B. Flippo** dalam bukunya " Principle Of Personnal Management".

"Personnal management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goods"

Terjemahan **Drs. Moekijat** (1987 : 7-8) :

Manajemen personalia merupakan suatu proses :

1. Perencanaan (Planning)
2. Pengorganisasian (Organizing)
3. Pengarahan (directing)
4. Pengawasan (Controlling)
5. Pengadaan (Procurement)
6. Pengembangan (Development)
7. Kompensasi (Compensation)

8. Integrasi (Integration)
9. Pemeliharaan (Maintenance)

Berdasarkan definisi tersebut diatas diketahui bahwa manajemen personalia adalah upaya bagi perusahaan untuk menggunakan sumberdaya manusia secara efisien dan efektif.

Untuk lebih jelasnya dari fungsi-fungsi tersebut diatas akan dijelaskan sebagai berikut :

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

Suatu penetapan program-program pekerjaan yang akan dilaksanakan didalam lingkungan perusahaan dan usaha membantu pelaksanaannya secara tepat dan pengawasan terhadap dilaksanakannya program-program tersebut.

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

Berhubungan dengan kegiatan mengusahakan agar sekelompok manusia bekerja sama kearah pencapaian sasaran tertentu dengan penyusunan (struktur organisasi) yang secara keseluruhan diharapkan agar dapat mencapai sasaran yang efisien.

#### ***Ad. 3. Pengarahan (Directing)***

Suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan kearah

tercapainya tujuan. karenanya disini manajer atau pimpinan dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk/nasehat, berfikir kreatif, berinisiatif, meningkatkan kualitas, memberikan stimulasi kepada karyawan. Dengan demikian kegiatan pengarahan ini banyak menyangkut masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi, kepemimpinan serta pengembangan komunikasi.

#### ***Ad. 4. Pengawasan (Controlling)***

Pengawasan merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Pada setiap tahap kegiatan perlu dilakukan pengawasan, sebab apabila terjadi penyimpangan akan lebih cepat diadakan tindakan koreksi.

Proses pengawasan mencatat perkembangan ke arah tujuan pokok dan sasaran serta metode pencapaiannya dalam organisasi memungkinkan manajer melihat lebih awal adanya penyimpangan.

#### ***Ad. 5. Pengadaan (Procurement)***

Fungsi ini berhubungan dengan usaha untuk mendapatkan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan. Disini

dijelaskan tentang kebutuhan karyawan. Penentuan calon karyawan, pengadaan seleksi dan penempatan karyawan.

#### ***Ad. 6. Pengembangan (Development)***

Fungsi ini berhubungan dengan kecakapan tenaga kerja yang sudah ada dengan jalan memberikan latihan yang diperlukan sebagai tenaga kerja yang baik dengan demikian diharapkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dengan mengikuti perubahan teknologi serta cara kerja yang lebih efisien.

#### ***Ad. 7. Kompensasi (Kompensation)***

Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Walaupun beberapa penelitian tentang moral yang dilakukan akhir-akhir ini cenderung mengurangi pentingnya arti penghasilan dalam bentuk uang bagi para karyawan. Namun kita tetap berpendapat bahwa kompensasi adalah salah satu fungsi manajemen personalia yang sangat penting.

#### ***Ad. 8. Integrasi (Integration)***

Setelah karyawan diperoleh dikembangkan, dan diberi kompensasi secara layak, maka menyusul satu lagi tantangan yang sangat sulit dan mengecewakan bagi manajemen. Kita

mendefinisikan sebagai "Integrasi". Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi. Definisi ini berpijak atas dasar kepercayaan bahwa dalam masyarakat kita terdapat tumpang tindih kepentingan yang cukup berarti.

#### ***Ad. 9. Pemeliharaan (Maintenance)***

Fungsi ini merupakan usaha untuk mempertahankan, memelihara dan memperbaiki kondisi yang ada. Dalam hal ini dicapai dengan menjalankan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengarahan.

### **2.2. Pengertian Peningkatan Kinerja Karyawan**

Peningkatan kerja merupakan suatu istilah yang sering digunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi pada umumnya. Peningkatan kerja karyawan pada hakekatnya juga merupakan faktor motif ekonomi untuk memperoleh hasil sebanyak mungkin dengan biaya sekecil-kecilnya. Satu hal yang membedakannya adalah bahwa peningkatan kerja sebagai eksentuasi penerapan motif ekonomi banyak terletak pada faktor

sumberdaya manusia sebagai pelaksana kegiatan organisasi itu sendiri, yaitu para anggota, pegawai dan pekerja.

“Peningkatan kinerja karyawan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis”.

Apabila dikatakan bahwa sumberdaya manusia merupakan sumberdaya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikainya ialah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang sumberdaya manusia.

Profesor **Luis Sabourim** mengemukakan bahwa :

“Pengertian umum mengenai peningkatan kinerja karyawan adalah rasio antara hasil produksi (out-put) dengan seluruh biaya produksi (out-put) atau dengan kata lain yaitu, rasio antara kepuasan yang diperoleh dengan usaha yang dikeluarkan.” (**Drs. Slamet Saksomo**)

**George J. Luasknis** dalam buku “Productivity Improvement” mengatakan bahwa :

“Peningkatan kinerja karyawan mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya manusia, baik manusia, keuangan maupun alam yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, efektivitas mengukur hasil dan mutu pelayanan yang dicapai.”

Kinerja merupakan penilaian prestasi periodik yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku.

keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan perusahaan. Proses pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan lama dan baru.

Perusahaan yang berkeinginan agar para karyawannya dapat bekerja dapat lebih efektif dan efisiensi tidak boleh dimaksudkan juga untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan baru atas sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan.

Melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan memerlukan pengorbanan yang tidak kecil. Tetapi hasil yang diperoleh jauh lebih besar, pekerjaan akan dapat diperkecil dan sebagainya. Ini semua merupakan keuntungan perusahaan yang dapat diperoleh dengan melaksanakan pelatihan.

Program pelatihan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan ini maupun untuk masa depan. Pelatihan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar kinerja karyawan dapat mencapai hasil yang optimal.

Pelatihan dan pengembangan karyawan ini dirasa semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan.

Dari uraian diatas maka **Malayu S.P. Hasibuan** (1994 : 76)

mendefinisikan bahwa :

“Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. “

### **2.3. Pengertian Dan Perencanaan Pelatihan**

Bilamana seorang karyawan akan mengerjakan tugas atau pekerjaan yang terasa asing bagi dirinya, terasalah perlunya terlebih dahulu mempelajari bagaimana menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hampir tidak ada seseorang yang mampu melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik, bilamana tidak dipelajari terlebih dahulu.

Dalam suatu perusahaan dimana ditempatkan karyawan baru untuk suatu jabatan tertentu, dimana karyawan lama ditugaskan memangku jabatan baru, bila diharapkan karyawan tersebut sukses mengerjakan tugas-tugasnya perlulah karyawan tersebut dididik atau dilatih terlebih dahulu.

Timbulnya keadaan baru akan pentingnya pelatihan bagi instansi pemerintah ataupun swasta mulai dirasakan sebagai hal yang cukup berpengaruh dalam proses perkembangan individu.

instansi ataupun kelompok tertentu dalam masyarakat modern.

Namun apakah sebenarnya pelatihan itu?

**Prof. DR. S.P. Siagian, MPA, PhD** (1984 :178) mengemukakan bahwa :

“Secara konsepsional dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah”.

Sedangkan **Alex S. Nitosemito** (1984 : 116) mengemukakan pengertian pelatihan sebagai berikut :

“Latihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan/instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan/instansi yang bersangkutan. “

Kemudian **Drs. Moejikat** (1979 : 130) memberikan batasan sebagai berikut :

“Latihan adalah sesuatu yang secara terus-menerus dilakukan sehingga pendidikan seseorang itu pada hakekatnya tidak pernah berakhir. Selalu ada sesuatu yang perlu dipelajari. Sesungguhnya tidak ada karyawan yang sangat sempurna dalam pekerjaan. Peranan latihan dapat menambah hasil pekerjaannya. “

Pengertian latihan menurut Moejikat diatas lebih menekankan pada hakekat latihan sebagai proses kebutuhan dasar (basic needs) bagi setiap karyawan

**Otto dan Glaser** dalam bukunya *the management of training* (Manajemen latihan) yang dikutip **Moejikat** menggunakan istilah "Training" dengan pengertian sebagai berikut :

"Latihan atau training, untuk usaha-usaha peningkatan maupun keterampilan karyawan "

Sedangkan **Manullang** (1979 : 78) pengertian training sebagai berikut :

"Latihan membantu stabilisasi pegawai/karyawan dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama. Bila karyawan-karyawan dilatih untuk merealisasikan promotion from within, maka hal ini memperbaiki cara kerja dan moral. "

Kemudian **Alfred Letmer** (1976 : 79) yang dikutip oleh **Manullang** mengatakan sebagai berikut :

"Bahwa para pegawai berkembang lebih cepat dan lebih baik dan bekerja lebih efisien bila mereka sebelum bekerja menerima latihan terlebih dahulu dibawah pengawasan seorang ahli instruktur. "

**Michael J. Jucius, Ph.D.** mempertegas arti training sebagai berikut :

"The term, training is used here to indicate any process by wich the aptitudes, schill and abilities of employers to perform specific jobs are in creased".

Istilah training yang dikemukakan oleh **Michael J. Jucius** dimaksudkan untuk menunjukkan setiap proses untuk mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan karyawan guna menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu.

Dalam merencanakan dan dalam melaksanakan sesuatu pelatihan harus tetap diingat adanya perbedaan-perbedaan perseorangan daripada para pengikut baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Karenanya waktu, sifat dan cara latihan harus direncanakan dan dilaksanakan sedemikian rupa, sehingga latihan tersebut memberikan hasil yang memuaskan untuk bagian yang lebih besar dari pada pengikut latihan harus mendapatkan perhatian baik dalam perencanaan maupun dalam pelaksanaan latihan, agar latihan benar-benar dapat memberikan manfaatnya kepada jumlah yang lebih besar.

Untuk suatu jabatan tertentu, job specification menjelaskan pelatihan yang bagaimana yang harus dimiliki oleh karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dengan berhasil. Karenanya bahan-bahan yang diajarkan dalam pelatihan harus berhubungan erat dengan apa yang dinyatakan dalam Job Specification jabatan para pengikut katihan kelak. Jadi salah satu asas latihan yang penting ialah agar supaya pelatihan dihubungkan erat dengan Job analysis dari jabatan yang kelak akan dipangku para pengikut latihan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu, bila ada daya perangsangnya. Demikian pula para pengikut latihan yang dikutinya, jika mereka melihat adanya daya

perangsang yang dapat dipergunakan untuk merangsang para pengikut latihan belajar bersungguh-sungguh selama latihan.

Hal yang demikian, rupanya sudah disadari oleh banyak badan usaha dinegara kita. Beberapa perusahaan, memberikan daya perangsang kepada pengikut program latihan yang diadakannya. Banyak pimpinan perusahaan atau karyawan perusahaan yang mengikuti program pelatihan didalam perusahaan ataupun diluar perusahaan, di dalam negeri ataupun di luar negeri dan manfaat dari pelatihan itu mereka memperoleh kenaikan pangkat dan mendapat promosi.

Di dalam pelatihan, para pengikut harus turut aktif mengambil bagian didalam pembicaran. Karenanya pelatihan dapat dijalankan yang semata mata memberi kuliah. Sistem pelatihan dengan jalan memberikan kuliah seringkali membosankan sebab kepada pengikut sesuatu hal yang diberikan tanpa adanya hak untuk membantahnya atau mengetahui sebab akibatnya. Oleh karenanya, pelatihan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar fikiran antara sipelatih dengan yang dilatih, sehingga pengikut latihan turut aktif berfikir selama latihan yang bersangkutan. Bila latihan diberikan dengan cara kuliah, maka asas turut aktif mengambil bagian harus diterapkan.

Di antara pengikut latihan terdapat perbedaan dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka calon pengikut latihan harus diseleksi. Latihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan berkemauan mengikuti latihan.

Adanya seleksi yang demikian merupakan daya penrangsang pula. Pada umumnya orang menganggap bahwa adanya seleksi memberi gambaran, bahwa hanya orang-orang yang cakaplah yang dapat mengikuti latihan itu. Bagi pengikut latihan, hal yang demikian memberi suatu kesan yang baik.

Metode latihan harus cocok kepada jenis latihan yang diberikan. Karenanya dalam program pelatihan, harus pula diperhatikan metoda pendidikan yang bagaimana yang harus dianut dalam pemberian latihan.

Akhirnya asas belajar dalam pelatihan harus pula tidak boleh dilupakan. Pada umumnya orang lebih mudah menangkap pelajaran, jika pelajaran diberikan dari hal yang diberikan dari hal yang lebih mudah baru kepada yang sulit. Tidak tepat misalnya, bila pelatih terus menyajikan pemecahan-pemecahan masalah, padahal asas-asas belum diajarkan.

Sebelum latihan dilaksanakan maka terlebih dahulu harus dibuat perencanaan. Perencanaan latihan meliputi enam pokok yang

dikemukakan oleh **Drs. M. Manullang** (1981 : 89-90) yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan training
2. Subyek training
3. Jadwal training
4. Lokasi training
5. Jumlah dan kualifikasi para peserta
6. Instruktur

### ***Ad.1. Tujuan Training***

Sesungguhnya langkah pertama dalam program training, adalah menetapkan terlebih dahulu apa yang harus dicapai dengan training, adalah menetapkan terlebih dahulu apa yang harus dicapai dengan training tersebut. Tujuan training, sesungguhnya merupakan landasan dari pokok-pokok lainnya, sebab berdasar tujuan itulah, misalnya ditetapkan metoda training yang mana yang akan dianut, subyek yang akan dibahas, peserta dan siapa saja instruktur yang kualifaid untuk dapat memberi subyek-subyek yang bersangkutan. Tujuan sesuatu training, misalnya dapat ditetapkan sebagai berikut : memperbaiki moral pegawai dengan meningkatkan mutu pengawasan, menambah keterampilan dari para peserta training, dan memperkaya pengetahuan karyawan.

### ***Ad.2. Subyek Training***

Apa yang harus dibahas dalam training haruslah dihubungkan dengan kebutuhan organisasi (perusahaan) yang mengirim pegawai-

pegawai yang mengikuti training yang bersangkutan. Dengan kata lain subyek yang dibahas dalam suatu training harus ada hubungannya dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari training yang bersangkutan.

Lembaga manajemen dewasa ini yang menyelenggarakan training bagi pegawai perusahaan juga di Indonesia dalam menetapkan subyek apa yang dibahas dalam suatu jenis training atau course, terlebih dahulu mengadakan survei training needs dan organisasi-organisasi, perusahaan-perusahaan yang akan mengirimkan pegawai-pegawainya untuk mengikuti training.

LPPM, suatu lembaga pelatihan pendidikan manajemen di Jakarta telah menyelenggarakan terlebih dahulu survey training Needs, sebelum mereka menetapkan subyek yang akan dibahas dalam suatu jenis course yang akan mereka selenggarakan.

Sungguhpun demikian, ada beberapa topik, yang pada umumnya bersesuaian dengan kebutuhan berbagai organisasi, misalnya :

- Memahami dan memotiver pegawai
- Komunikasi yang efektif
- Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- Orientasi dan latihan bagi pegawai (karyawan)
- Memelihara disiplin pegawai

### ***Ad.3. Jadwal Training***

Jadwal training yang tepat, sangat berpengaruh untuk efektifitas suatu program training. Ia harus bersesuaian atau disesuaikan dengan keinginan para peserta, terlebih pula harus dipilih waktu dengan melihatnya dari sudut produktivitasnya. Misalnya jam 14.00 sampai jam 16.00, kurang tepat sebagai waktu belajar, sebab pada umumnya pada saat seperti itu produktifitas pegawai mulai menurun dan pada umumnya saat seperti ini, orang ingin beristirahaat.

### ***Ad.4. Lokasi Training***

Dalam menetapkan lokasi suatu training harus diarahkan kepada kemungkinan selain pemberian fasilitas bagi training, tetapi pula suasana yang sebaik mungkin, sehingga para peserta merasakan suasana iklim yang tepat untuk belajar. Sebaiknya harus jauh dari tempat pekerjaan sehari-hari, maksudnya untuk mengurangi interupsi dan pula dapat menaikkan tingkat konsentrasi dari pada peserta terhadap belajarnya.

### ***Ad.5. Jumlah dan Kualifikasi Para Peserta***

Jumlah dan kualifikasi peserta, perlu pula mendapat perhatian. Jumlah peserta sebaiknya jangan melebihi tiga puluh

orang, sungguhpun hal ini ada hubungannya dengan ruangan kelas, sebaiknya jumlah dua puluh orang. Para peserta sebaiknya agak homogin, terutama dalam hal tingkat pendidikan dan pengalaman. Perbedaan yang amat menyolok dari peserta, mengurangi efektivitas training. Oleh karena itu, dalam menerima peserta suatu training haruslah ditentukan syarat-syarat peserta, misalnya golongan III atau kalau dosen, pangkat lektor saja atau lektor muda saja.

#### ***Ad. 6. Instruktur***

Sesungguhnya salah satu variabel yang sangat menentukan untuk efektivitas suatu training, selain peserta, metode training dan bahan adalah instruktur atau pelatinya. Ada tiga kualifikasi penting yang harus dipenuhi oleh setiap instruktur, yaitu :

1. Pengetahuan yang mendalam mengenai topiknya
2. Faham akan berbagai metode training dan
3. Adanya keinginan untuk mengajar

Tidak memiliki salah satu kualifikasi tersebut, akan menyebabkan kegagalan pemberian topik yang bersangkutan kepada para peserta. Kualifikasi jenis ketiga kadang-kadang amat kompleks, sebab ini berhubungan dengan sikap dan saran-saran dari masing-masing instruktur tersebut. Motivasi dalam hal ini amat memegang peranan penting.

#### 2.4. Faktor-faktor yang Perlu Diperhatikan Dalam Pelatihan

Berdasarkan pengalaman dan penyelidikan yang sudah lama dijalankan mengenai pendidikan atau pelatihan telah menghasilkan 9 prinsip latihan antara lain apa yang dikemukakan oleh **Drs. M.**

**Manullang** (1981 : 86), yaitu sebagai berikut :

1. Individual differences
2. Relation to Job Analysis
3. Motivation
4. Active Participation
5. Selection of Trainees
6. Selection of Trainir
7. Trainir Training
8. Training Methods
9. Principle of Learning

Prinsip dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap para peserta ke arah pekerjaan dan organisasi mereka. Pelatihan ini merupakan bagian dari usaha yang lebih luas, seperti pemerdayaan pekerjaan atau pelatihan ini diarahkan untuk mengembangkan sasaran khusus. Biasanya pelatihan diarahkan kepada peningkatan komunikasi dan keterampilan pengambilan keputusan, jadi untuk meningkatkan proses-proses fundamental dari organisasi. Dibawah ini akan dijelaskan artinya satu persatu, yaitu :

### ***Ad. 1. Individual Differences***

Kenyataannya di dunia ini tidak ada dua individu yang mempunyai sifat yang benar-benar sama. Tetapi individu mempunyai ciri khas yang berbeda satu sama lain. Baik mengenai sifat, tingkah laku, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya.

### ***Ad. 2. Relation to Job Analysis***

Analisis jabatan dapat dianggap merupakan alat bagi pimpinan dalam memecahkan masalah-masalah kemanusiaan. Masalah kemanusiaan dalam perusahaan dianggap merupakan faktor yang sangat penting dan harus diperhatikan.

Tugas utama dari analisis jabatan untuk memberikan pengertian akan tugas yang harus dilaksanakan didalam suatu pekerjaan. Serta untuk mengetahui alat-alat apa yang harus dipergunakan dalam menjalankan tugas itu.

Untuk memberikan training pada para karyawan terlebih dahulu diketahui keahlian dapat diarahkan atau ditunjukan untuk mencapai keahlian itu. Suatu training yang tidak disesuaikan dengan bakat, minat dan lapangan kerja karyawan, perusahaan dan masyarakat.

### ***Ad.3. Motivation***

Motivasi adalah dorongan untuk melakukan suatu tugas. Sehubungan dengan itu, training sebaiknya dibuat sedemikian rupa agar dapat menimbulkan motivasi bagi para trainers.

Motivasi dalam training ini sangat perlu sebab pada dasarnya motif yang mendorong karyawan untuk menjalankan training tidak berbeda dengan motif yang mendorongnya untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan mempunyai gairah bekerja karena ada keinginan untuk prestasi. Ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi dan hasil-hasil lainnya yang lebih menguntungkan dirinya. Misalnya saja seorang kartawan, yang mengikuti training segera setelah selesai mengikutinya dianggap untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi.

### ***Ad.4. Active Participation***

Di dalam pelaksanaan pendidikan training, para trainees harus turut aktif mengambil bagian didalam pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan menimbulkan kepuasan pada para trainees apabila sasarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan-bahan pertimbangan untuk memecahkan kasulitan yang mungkin timbul.

Tugas daripada trainer tidak hanya memberikan pelajaran teori dan prektek saja, tetapi di samping itu dapat membentuk cara berfikir yang kritis, dan bagaimana mempraktekkan pengetahuan yang diperolehnya.

Dengan diadakannya partisipasi traineers makin menyadari masala-masalah yang dihadapi triner, sehingga ia berusaha memecahkan masalah yang sulit itu bersama-sama.

#### ***Ad.5. Selection of Trainess***

Training sebaiknya diberikan kepada mereka berminat dan menunjukkan bakat untuk mengikuti latihan itu dengan berhasil. Dengan demikian apabila latihan diberikan pada mereka yang tidak mempunyai minat, baklat dan pengalaman. Kemungkinan untuk berhasil sedikit sekali.

Oleh karena itulah sangat diperlukan adanya seleksi. Adanya seleksi yang demikian merupakan daya perangsang pula. Pada umumnya orang menganggap bahwa adanya seleksi pemberi gambaran, bahwa hanya orang-orang yang cakap saja yang dapat mengikuti.

#### ***Ad.6. Selection of Trainer***

Tidak setiap orang menjadi seorang pengjar yang baik, seorang pengajar (trainers) harus mempunyai syarat-syarat tertentu. Hal ini

disebabkan karena trainers menghadapi manusia yang mempunyai sifat yang berlainan.

Seseorang trainers yang cakap belum tentu dapat berhasil memberikan kependaiannya kepada orang lain. Berhasil atau tidaknya seseorang melakukan tugas sebagai pengajar tergantung kepada ada tidaknya persamaan kualifikasi yang tercantum dalam analisa jabatan manajer itulah sebabnya seorang trainers yang baik harus mempunyai kecakapan -kecakapan sebagai berikut :

1. Pengetahuan vak yang mendalam dan mempunyai kecakapan vak.
2. Mempunyai rasa tanggung jawab dan sadar akan kewajiban
3. Bijaksana dalam segala tindakan dan sabar
4. Dapat berfikir secara logis
5. Mempunyai kepribadian yang menarik

#### ***Ad. 7. Trainer Training***

Trainer sebelum disertai tanggung jawab untuk memberikan pelajaran hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatihan. Dengan demikian salah satu yang penting dalam pendidikan ialah agar para pelatih mendapat didikan sebagai pelatih.

### ***Ad.8. Training Methods***

Suatu latihan akan berhasil atau tidak tergantung pada tenaga pengajarnya saja akan tetapi juga tergantung pada metode yang dipergunakannya. Metode yang dipergunaka didalam training harus sesuai dengan jenis training yang diberikan. Misalnya metode pemberian kuliah tidak sesuai untuk para karyawan pelaksanaan. Untuk karyawan pelaksana hendaknya diberikan lebih banyak peragaan disamping pelajaran teoritis.

Di sini latihan dan pengembangan adalah istilah-istilah yang menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar supaya dicapai penguasaan akan keterampilan.

### ***Ad.9. Principle of Learning***

Dasar pokok dari pengetahuan karyawan sebagai tenaga kerja yang dituntut untuk mempunyai keterampilan dan keahlian tertentu yang diperoleh dalam sistem pelatihan, sehingga setiap karyawan perlu secara terus-menerus tanggap dan meningkatkan keterampilan sesuai dengan kemajuan teknologi yang baru.

Menurut **T. Hani Handoko** (1998 : 6) mengatakan bahwa :

“Prinsip adalah suatu program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan”.

Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut latihan akan semakin efektif, sehingga hasil dan sasaran yang ingin dicapai dapat meningkatkan hasil karya karyawan.

## **2.5. Metode Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Pelaksanaan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan. Pelatihan pada umumnya duhubungkan dengan pegawai operasional sementara peningkatan kinerja karyawan dikaitkan pegawai manajerial.

Dalam metode pelatihan mengacu pada proses mendidik dan meningkatkan pegawai yang telah diseleksi, sehingga mereka memiliki pengetahuan, keahlian untuk mampu memberikan hasil kerja pada perusahaan.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan** (1994 : 96) mengemukakan sasaran pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu :

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis/ mengerjakan pekerjaan atau technical skills
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan pemimpin serta mengambil keputusan atau manajerial skills dan conceptual skills

Sebagai bagian dari program untuk meningkatkan kinerja karyawan maka pelatihan juga memiliki metode-metode tertentu

sebagaimana yang dikemukakan oleh **George R. Terru, Ph.D.**

(1985 : 753-754) ia membedakan pelatihan itu sebagai berikut :

1. On the job training
2. Vestibula training
3. Appertince training
4. Under study training
5. Role playing
6. Comference training

#### ***Ad.1. On-the-Job Training***

Latihan yang dilakukan sambil bekerja adalah latihan yang menggunakan situasi kerja sebagai tempat untuk memberikan pelayanan. On-the-job training dilaksanakan di tempat kerja.

#### ***Ad.2. Vestibule Training***

Suatu latihan yang diselenggarakan dalam suatu ruangan, latihan yang terpisah dari dari tempat kerja biasa.

#### ***Ad.3. Apprentice Training***

Suatu latihan yang dimaksudkan untuk melatih orang-orang muda dan menjadi karyawan yang cakap.

#### ***Ad.4. Understudy Training***

Suatu latihan dimana peserta latihan bekerja langsung untuk menjadi karyawan yang cakap dan mempelajari suatu jenis

pekerjaan tertentu dengan memberi pelayanan sebagai seorang pembantu.

#### ***Ad.5. Role Playing***

Memainkan peranan adalah suatu metode latihan, dimana peserta latihan belajar dengan memainkan apa yang sungguh-sungguh ia kerjakan.

#### ***Ad.6. Conference Training***

Latihan komperensi adalah suatu latihan yang menitik beratkan pada pembicaraapembicaraan masalah saran kelompok, bertukar ide-ide dan memberikan praktek dalam mempengaruhi sikap dari anggota-anggota kelompok lainnya.

Sejalan dengan pendekatan **George Terry** seorang ahli lain yaitu **J.C. Denyer** (1986 :34-35) memandang dari sudut lain yakni siapa yang akan dilatih, **Danyer** membedakan macam latihan sebagai berikut :

1. Introduction training
2. Job training
3. Super visory training
4. Executive development

### ***Ad. 1. Introduction Training***

Latihan perkenalan, latihan ini biasanya diberikan kepada semua karyawan baru dengan tidak memandang tingkatan pendidikan formalnya.

### ***Ad.2. Job Training***

Latihan kerja yang dapat dibebankan kepada semua karyawan dengan maksud untuk memberikan petunjuk khusus guna melaksanakan tugas-tugas tertentu.

### ***Ad.3. Super Visory Training***

Latihan yang diberikan kepada supervusor (penyelia) atau pimpinan tingkat bawah. Manajemen training adalah latihan yang diberikan kepada manajemen atau untuk jabatan manajemen.

### ***Ad.4. Executive Development***

Latihan yang dimaksudkan untuk mengembangkan (to developed) dan meningkatkan kemampuan dari pejabat-pejabat pimpinan yang telah ada.

**Drs. Heidjrahman Ranupundojo dan Drs.Suad Husnah, MBA.** (1986 : 76-77) mengelompokkan menjadi 4 (empat) macam bentuk pelatihan bagi karyawan secara operasional yaitu :

1. On-Job Training

2. Vestibul School
3. Apprenticesttip
4. Kursus-kursus khusus

#### ***Ad.1. On. Job training***

Merupakan sistem yang memberikan wewenang kepada atasan langsung untuk melatih para karyawan baru. Sistem ini paling banyak dipergunakan karena dinilai cukup ekonomis.

#### ***Ad.2. Vestibule School***

Bentuk latihan yang tidak melibatkan atasan langsung tetapi memakai para pelatih khusus (staff speciallist). Salah satu bentuk "vestibule school" adalah simulasi seperti latihan untuk para calon pilot.

#### ***Ad.3. Appreceship (Magang)***

Biasanya dipergunakan untuk pekerjaan. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif lebih tinggi.

#### ***Ad.4. Kursus-kursus Khusus***

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan. Kursus ini biasanya dibuat dalam bentuk programmer learning.

Di dalam ilmu ekonomi kinerja merupakan : penilaian prestasi priodik secara sistematis akan peranan dari pada seorang terhadap organisasi (perusahaan).

**Roger Bellows** (1981 : 118-119) berpendapat bahwa, penilaian kinerja karyawan dapat dipergunakan sebagai berikut :

1. Sebagai alat untuk pembayaran upah, gaji dan bonus
2. Sebagai alat dalam pengawasan penugasan pekerjaan
3. Sebagai alat dalam latihan
4. Sebagai alat dalam pemberian nasihat-nasihat kepada pegawai
5. Sebagai alat pemberian perangsang.

***Ad. 1. Sebagai dasar pembayaran upah, gaji dan bonus***

Pemberian upah, gaji dan bonus didasarkan baik atas lamanya masa kerja atau atas kecakapan. Untuk memperoleh kenaikan gaji, pemberian bonus, pegawai tidak hanya harus bekerja untuk beberapa waktu yang ditentukan. tetapi juga yang bersangkutan harus mempunyai penilaian hasil kerja yang baik.

***Ad. 2. Sebagai alat dalam pengawasan penugasan pekerjaan***

Dalam sistem ini tindakan pertama ialah menganalisis unsur-unsur jabatan pekerjaan karyawan dan menentukan urutan-urutan dalam pemberhentian.

**Undang-undang No : 8 tahun 1974** tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyebutkan dua macam latihan dipandang dari sudut bilamana latihan itu diberikan :

1. Latihan pra jabatan (pra service training) adalah suatu latihan yang diberikan kepada calon pegawai negeri sipil, dengan tujuan agar ia dapat tranpil melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya.
2. Latihan dalam jabatan (in sevice training) adalah suatu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, mutuh, keahlian, kemampuan, keterampilan karyawan.

Bentuk-bentuk latihan lainnya dapat kita lihat lihat pada Instruksi Presiden No : 34 tahun 1972.

Bentuk pelatihan disini dilihat dari sudut tujuannya.

1. Latihan keahlian, ialah bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diisyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk didalamnya latihan ketatalaksanaan.
2. Latihan kejujuran ialah bagian dari pendidikan yan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diisyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah.

## **2.6. Pengertian Kinerja Karyawan**

Di Indonesia dewasa ini tubuh pula usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan jalan memberikan kebijakan dan prosedur-prosedur mengenai pelatihan guna meningkatkan keahlian pekerjaan karyawan untuk kemajuan karyawan dan perusahaan.

***Ad.3. Sebagai alat dalam latihan***

Kegunaannya dalam hal ini akan tergantung sebagian besar pada macam sistem yang dipergunakan. Bila pengawas memberikan penilaian istimewa, sangat baik dan sebagainya, maka hal ini tidak memberikan tanda pada titik-titik, dimana pekerja/pegawai harus diperbaiki. Sebaliknya apabila prosedur pengawasan mengharuskan pengawas untuk meneliti dan menetapkan hal-hal yang sesungguhnya dalam mencatat kebaikan dan kelemahan bawahannya, maka hal ini akan membantu mereka dalam merencanakan program pelatihan.

***Ad.4. Sebagai alat dalam pemberian nasihat-nasihat kepada pegawai***

Sistem ini memberikan bantuan kepada karyawan untuk mengerti isi dari pada pekerjaan yang ia lakukan dalam perusahaan serta bersifat meringankan atau memudahkan karyawan dalam mengerjakan dan melaksanakan tugas-tugasnya.

***Ad. 5. Sebagai alat pemberian perangsang***

Sistem ini dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong para karyawan untuk mengajukan saran-saran, ide-ide dan hal-hal yang

bertujuan untuk memajukan dan meningkatkan perusahaan tersebut.

Pada dasarnya kinerja adalah merupakan ukuran efisiensi dengan modal, material, teknologi, manajemen sumberdaya manusia dan informasi yang digunakan dengan tujuan memproduksi barang dan jasa secara ekonomis. Sumber daya manusia memegang peranan yang utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena peralatan produksi, teknologi serta sistem manajemen pada hakekatnya adalah hasil daya manusia.

Kinerja adalah kemampuan melakukan sesuatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dapat berwujud sesuai dengan rencana sebelumnya. Kinerja mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini harus lebih baik dari kemarin, mutu kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini.

Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi terus mengembangkan diri untuk meningkatkan kemauan kerja karyawan.

## 2.7. Pengertian Produktivitas

Produktivitas juga sering diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa.

Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.

Produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan lebih insentif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang jika diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan atau efisiensi.

**Payaman L. Simanjuntak** (1985 : 30) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Ekonomi sumber daya manusia memberikan pengertian bahwa produktivitas mengandung tiga aspek filosofis. secara filosofis mengandung pengertian yaitu :

1. Produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan.
2. Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya yang di pergunakan persatuan waktu.
3. Ketiga mengandung makna peningkatan produktifitas yang dapat terwujud dalam empat bentuk, yakni :
  - a. Jumlah yang besar dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya kurang dan atau ;
  - b. Jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit dan atau ;
  - c. Jumlah produktivitas yang lebih besar dengan menggunakan yang sama atau dan ;
  - d. Jumlah produksi yang lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh sumberdaya seperti tanah, gedung dan peralatan bahan mentah dan sumber daya manusia itu sendiri. Masing-masing faktor tersebut dilakukan secara bersama maupun secara berdiri sendiri. Dalam hal ini peningkatan produktivitas manusia merupakan strategis karena peningkatan produktivitas faktor faktor yang lain sangat bergantung kepada kemampuan tenaga manusia yang memanfaatkannya. Oleh karena itu kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan perlu dimanfaatkan melalui pemberian motifasi kerja.

Dengan pendekatan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dapat digolongkan pada tiga golongan yaitu :

1. Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik manusia
2. Sarana pendukung
3. Sufra Tama

Sedangkan **R. Sain Paul** yang dikutip oleh **Rusli Syarif** (1991 : 1) dalam buku produktivitas menyatakan bahwa

“Produktivitas hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hal itu”.

Selanjutnya oleh **M. Sinungan** (1995 : 12) dalam bukunya yang berjudul produktivitas apa dan bagaimana menyatakan bahwa :

- a. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil
- b. Perbedaan antara kumpulan dan sejumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan (unit) umum.

Lebih lanjut **M. Sinungan** (1995 : 16) mengemukakan mengenai produktivitas, yang dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

- a. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah dari pada apa yang dihasilkan (out put) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input).
- b. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan ini hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- c. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari faktor esensial, yakni : investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

Dengan menelaah definisi-definisi produktivitas di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua pengertian yang saling berkaitan bila membahas produktivitas. Pertama, adalah hasil atau out put. Hasil tersebut mungkin tampak sebagai laba, jumlah penjualan, tingkat kepuasan, tingkat pelajaran dan berbagai manifestasi lainnya. Hasil inilah yang digunakan untuk mengidentifikasi tingkat produktivitas yang ingin dicapai manajemen. Hal ini bisa juga disebut hasil guna efektivitas. Kedua, adalah penggunaan sumber daya yang sering disebut input atau masukan. Sumber daya mungkin dalam bentuk tenaga kerja, modal manajemen dan sumber daya lainnya. Penggunaan yang efisien atau yang berdaya guna akan

memberikan produktivitas yang tinggi. Dengan demikian produktivitasnya merupakan perpaduan antara konsep efisien dan afektivitas (**Komaruddin**, 1986 : 122).

Produktivitas menyiratkan keterpaduan antara apa yang ingin dan dengan cara apa yang paling tepat untuk mencapainya.

**Muchdarsyah Sinungan** (1992 : 41-42), menjelaskan bahwa :

“Produktivitas bukan saja berorientasi pada out put seperti efektivitas atau produksi dan tidak saja berorientasi penghematan input saja demi efisiensi hingga mendekati standar tertentu.”

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Daerah Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar.

PT PLN (Persero) Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Bagian Selatan adalah salah satu unit organisasi di lingkungan PT. PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sulawesi yang berkedudukan di Makassar.

Sebagai mana kita ketahui bahwa kebutuhan akan energi listrik terus meningkat dari tahun ketahun, maka guna mengantisipasi hal tersebut, pemerintah dalam hal ini Departemen Pertambangan dan Energi Cq. PT PLN [Persero] kantor pusat, membentuk suatu unit organisasi yaitu PT PLN [Persero] Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sulawesi.

PT PLN [Persero] Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Bagian Selatan merupakan salah satu unsur pelaksanaan dari PT PLN [Persero] Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sulawesi yang disertai tugas sebagai supervisi pelaksanaan pembangunan sarana tenaga listrik yang meliputi pusat-pusat pembangkit, Transmisi

dan Gardu Induk Di Daerah Tk. I Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Maluku Utara [Ternate].

Sejak berdirinya kantor PT PLN [Persero] Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Bagian Selatan sudah tiga kali mengalami perubahan nama dan daerah kerja, yaitu awal terbentuknya dengan nama Proyek Transmisi Bakaru- Tello yang mempunyai tugas melaksanakan pembangunan Transmisi dan Gardu Induk yang mendistribusikan energi listrik yang bersumber dari pusat pembangkit PLTA Bakaru di Kab. Pinrang ke beberapa kota di Sulawesi Selatan antara lain Kab. Pinrang Pare Pare, Barru Pangkep dan Makassar. Kemudian dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 026. K/024/1992, Proyek Transmisi Bakaru- Tello mengalami perubahan nama menjadi Proyek Transmisi Sulawesi dengan daerah kerja Sulawesi dan Maluku.

Dalam rangka efektivitas dan efisiensi pengolahan proyek-proyek di lingkungan PT PLN [Persero] Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sulawesi, maka dengan surat keputusan Direksi PT PLN [Persero] nomor : 028. K/010/DIR/1999 dilakukan perubahan unit pelaksanaan proyek pada PT PLN [Persero] Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sulawesi. Membubarkan Proyek Transmisi Sulawesi kemudian membentuk unit organisasi Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Bagian Selatan yang meliputi

Wilayah Kerja Propinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Maluku Utara [Ternate].

### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode Pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini yaitu :

1. Penelitian pustaka (Library Research) adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan peninjauan pada berbagai pustaka dengan membaca dan mempelajari buku-buku literatur yang erat kaitannya dengan penulisan skripsi ini.
2. Penelitian Lapangan (Field Research), meliputi :
  - a. Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara langsung pada kegiatan perusahaan.
  - b. Interview, yaitu dilakukan dengan jalan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan, kepala bagian dan sejumlah personil yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang diperoleh atau dipergunakan dalam pembahasan skripsi ini adalah sebagai berikut :

### **3.3.1. Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini adalah :

1. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari beberapa keterangan-keterangan yang mendukung penulisan skripsi ini seperti sistem pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh berupa laporan-laporan secara tertulis, yang meliputi jumlah karyawan, jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan data lainnya yang menunjang pembahasan skripsi ini.

### **3.3.2. Sumber Data**

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini adalah :

1. Data intern yaitu data dari dalam perusahaan yang merupakan data primer yang diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak yang terkait dalam perusahaan.
2. Data ekstern, yaitu data dari luar perusahaan yang merupakan data sekunder. Data ini diperoleh dari pihak lain yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penulisan skripsi ini.

### 3.4. Metode Analisis

Untuk menguji sampai sejauh mana kebenaran hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya maka metode analisis yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini adalah :

1. Analisis produktivitas adalah faktor analisis untuk melakukan perbandingan output dengan input, dengan rumus :

$$Prtk = \frac{O}{I}$$

Dimana :

Ptrk = Produktivitas tenaga kerja

O = Nilai penjualan

I = Jumlah karyawan

2. Analisis regresi berganda yaitu untuk mengetahui besarnya hubungan kinerja karyawan dengan metode pelatihan, dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y = Jumlah pelanggan

a = Variabel konstan

X<sub>1</sub> = Jumlah karyawan

X<sub>2</sub> = Jumlah karyawan yang ikut pelatihan

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Variabel parameter yang hendak ditaksir

### 3.5. Konsep Operasional

Adapun konsep operasional yang penulis gunakan untuk mendukung penulisan skripsi ini, yaitu :

1. Manajemen personalia adalah manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai di dalam suatu organisasi dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, organisasi dan masyarakat.
2. Kinerja adalah penilaian prestasi periodik secara sistematis akan peranan dari pada seorang terhadap organisasi.
3. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.
4. Prinsip adalah suatu program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.
5. Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan persatuan waktu.

## **BAB IV**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Analisis Pengembangan Karyawan dan Sistem Pelatihan**

Efisiensi organisasi manapun tergantung secara langsung pada bagaimana baiknya anggotanya dilatih, karyawan yang baru dipekerjakan biasanya memerlukan sedikit pelatihan sebelum mereka mulai bekerja. Begitupun karyawan yang lebih tua juga memerlukan pelatihan untuk tetap siap menghadapi tantangan pekerjaan sekarang dan perlu mempersiapkan diri untuk pemindahan dan kenaikan pangkat.

Pelatihan juga memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih keras. Karyawan yang mengerti liku-liku pekerjaannya mungkin mempunyai semangat yang lebih tinggi. Ia mampu melihat hubungan yang erat antara usaha dan prestasi. Lagipula kenyataannya bahwa manajemen cukup percaya akan kemampuan para karyawannya itu untuk mengadakan motivasi dalam pelatihan.

Timbulnya kebutuhan akan pelatihan bagi seorang karyawan pada dasarnya disebabkan adanya gap (kesenjangan) antar job performance dengan job rekrutmen. Kesenjangan tersebut tentunya dapat disebabkan adanya beberapa hal antara lain, adanya karyawan baru, terjadinya rotasi atau mutasi dan promosi.

Program pengembangan karyawan melalui pelatihan dilaksanakan dalam bentuk baik langsung maupun tidak langsung dimaksudkan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam rangka upaya meningkatkan kinerja dan hasil produksi secara kualitatif dan kuantitatif. Setelah program pengembangan terhadap karyawan direalisasikan baik dalam bentuk latihan, maka umpan balik yang diperoleh para karyawan adalah meningkatnya pengetahuan dan keterampilan para karyawan yang bersangkutan. Selain dari menambah pengetahuann dan tanggung jawab karyawan terhadap pelaksana tugas yang dibebankan.

Untuk mengantisipasi keadaan tersebut maka pihak PT. PLN (Persero) memprogramkan latihan kepada karyawan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Sasaran pokok yang ingin dicapai oleh PT. PLN (Persero) melalui kegiatan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Dengan pelatihan, sasaran yang ingin dicapai oleh PT. PLN (Persero) adalah untuk memberikan keterampilan atau pengetahuan khususnya kepada masing-masing karyawan agar kinerja dari pada karyawan dapat ditingkatkan.
2. Dengan pelatihan, maka akan dapat memberikan hasil yang potensial dalam kegiatan usaha PT. PLN (Persero).

Dengan adanya sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan PLN, maka perlu upaya untuk menyusun materi pelatihan yang akan diberikan kepada masing-masing karyawan, sebab tanpa materi dalam pelatihan, maka pelaksanaan pelatihan karyawan tidak dapat tercapai sebagaimana diharapkan. Dengan tidak tercapainya sasaran dalam pelatihan, maka dapat dikatakan bahwa metode pelatihan tidak akan dapat berhasil sebagaimana yang diharapkan.

Untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan sistem pelatihan yang selama ini dilaksanakan pada PT. PLN (Persero), sebagai berikut :

### **1. Sistem Magang**

Sistem latihan magang ini bertujuan untuk memberikan prinsip yaitu belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar.

Sistem magang ini merupakan cara untuk melatih para karyawan yang belum mempunyai taraf keahlian yang tinggi. Dengan sistem ini membantu perusahaan, sebab perusahaan yang bersangkutan tidak terlalu repot untuk mengurusinya. Hal ini berarti mengurangi beban manajemen personalia.

Dengan sistem magang ini kemungkinan seseorang untuk menjadi ahli disebabkan mereka khusus untuk belajar.

Sistim magang ini lebih banyak ditujukan kepada karyawan atau tenaga kerja dalam perusahaan antara lain :

- Karyawan harian
- Pengadaan

## **2. Sistim Konferensi**

Sistim konferensi dilaksanakan dengan mengumpulkan beberapa pengikut untuk membicarakan bersama-sama suatu masalah yang mereka hadapi di dalam praktek sehari-hari. Latihan ini ditujukan untuk mengadakan eksplorasi bersama mengenai sesuatu atau beberapa hal.

Dengan sistim ini, diberi kesempatan kepada peserta mengumpulkan ide-ide dan fakta serta mengetes asumsi-asumsi dan kemudian menarik kesimpulan.

Sistim konferensi yang bertujuan memperbaiki cara pelaksanaan pekerjaan pengembangan karyawan adalah tepat untuk tujuan-tujuan seperti pengembangan pemecahan masalah dan pengembangan keputusan serta mengubah sikapnya.

Sistim konferensi lebih banyak ditujukan kepada karyawan atau tenaga kerja dalam perusahaan (staff) antara lain :

- Sarana kerja dan logistik
- Seksi umum

- Pengendalian kontrak
- Administrasi
- Kepegawaian

TABEL I  
BENTUK DAN JENIS PELATIHAN KARYAWAN PADA  
PT. PLN (PERSERO) PROKIRING MAKASSAR  
TAHUN 1995 S/D 1999

No	Uraian	Bentuk dan Jenis Pelatihan Karyawan	
		Sistim Magang	Sistim Konferensi
1.	Sistim Pelatihan Karyawan	- Operasional	- Kepegawaian - Administrasi - Seksi Umum - Pengendalian Kontrak - Sarana kerja logistik
2.	Sasaran dalam pelaksanaan pelatihan	- Untuk memberikan prinsip yaitu belajar sambil bekerja dengan cara melatih karyawan untuk taraf keahlian yang tinggi	- Untuk memperbaiki cara pelaksanaan pekerjaan dengan memecahkan sesuatu masalah
3.	Metode dalam pelatihan	- Dasar pelatihan elektronika - Dasar-dasar perilaku pelanggan	- Metode pengambilan keputusan - Metode latihan kepegawaian - Metode keuangan/akuntansi

Sumber : PT. PLN (Persero) Prokitring Makasasr , 2000

#### 4.2. Analisis Produktivitas Tenaga Kerja

Sistim pelatihan tenaga kerja selama tahun 1995 s/d 1999 menunjukkan bahwa sistim pelatihan tenaga kerja yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar telah menunjukkan sistem pelatihan yang memadai, sehingga akan mempengaruhi kegiatan perusahaan.

Untuk melihat banyaknya pendapatan selama lima tahun terakhir, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL II  
BANYAKNYA JUMLAH PENDAPATAN PADA  
PT. PLN (PERSERO) PROKITRING MAKASSAR  
TAHUN 1995 S/D 1999

Tahun	Banyaknya Jumlah Pendapatan	Jumlah Karyawan
1995	1.800.000.000	31
1996	2.200.000.000	31
1997	3.050.000.000	28
1998	4.885.000.000	29
1999	6.998.000.000	35

Sumber : PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar , 2000

Dalam kaitannya dengan tabel tersebut di atas, untuk mengetahui besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun

1995 s/d tahun 1999 dapat ditentukan melalui perhitungan di bawah ini :

1. Tahun 1995

Besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1995 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Besarnya produktivitas} &= \frac{1.800.000.000}{31} \\ &= 58.064.516,13 \end{aligned}$$

2. Tahun 1996

Besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1996 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Besarnya produktivitas} &= \frac{2.200.000.000}{31} \\ &= 70.967.741,94 \end{aligned}$$

3. Tahun 1997

Besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1997 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Besarnya produktivitas} &= \frac{3.050.000.000}{28} \\ &= 108.928.571,4 \end{aligned}$$

4. Tahun 1998

Besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1998 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Besarnya produktivitas} &= \frac{4.885.000.000}{29} \\ &= 168.448.275,9 \end{aligned}$$

#### 5. Tahun 1999

Besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1999 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Besarnya produktivitas} &= \frac{6.998.000.000}{35} \\ &= .942.857,1 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas, untuk lebih jelasnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

**TABEL III**  
**HASIL PERHITUNGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA**  
**PADA PT. PLN (PERSERO) PROKITRING MAKASSAR**  
**TAHUN 1995 S/D 1999**

Tahun	Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja	Perubahan Produktivitas Tenaga Kerja
1995	58.064.516,13	-
1996	70.967.741,94	22,22
1997	108.928.571,4	53,49
1998	168.448.275,9	54,64
1999	199.942.857,1	18,89

Sumber : Hasil Olahan Data ,

Dari hasil perhitungan produktivitas tenaga kerja selama tahun 1995 s/d tahun 1999 menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja selama tahun 1996 s/ d tahun 1999 terjadi peningkatan tiap tahunnya. Dengan meningkatnya produktivitas tenaga kerja, maka dapat dikatakan bahwa peranan pelatihan karyawan berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

#### **4.3. Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis mengenai kegiatan pelatihan kinerja dan produktivitas tenaga kerja, untuk lebih jelasnya berikut akan disajikan % jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan yang diperoleh dari PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar, yaitu sebagai berikut :

**TABEL IV**  
**BESARNYA KARYAWAN YANG IKUT PELATIHAN PADA**  
**PT. PLN (PERSERO) PROKITRING MAKASSAR**  
**TAHUN 1995 S/D TAHUN 1999**

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Karyawan yang ikut Pelatihan (Orang)	Karyawan yang Mengikuti Latihan
1995	31	7	22,25
1996	31	15	48,38
1997	28	8	28,85
1998	29	11	37,93
1999	35	20	57,71

Sumber : PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar , 2000.

Dalam kaitannya dengan tabel tersebut di atas berikut akan disajikan hubungan antara kinerja karyawan dengan metode pelatihan pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar dengan menggunakan rumus regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y = Jumlah pelanggan

a = Variabel konstan

X<sub>1</sub> = Jumlah karyawan

X<sub>2</sub> = Jumlah karyawan yang ikut pelatihan

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Variabel parameter yang hendak ditaksir

TABEL V  
 PERHITUNGAN REGRESI BERGANDA ANTARA KINERJA KARYAWAN  
 DENGAN METODE PELATIHAN KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) PROKTRING MAKASSAR  
 TAHUN 1995 - 1998

Tahun	Jumlah Karyawan $X_1$	Pelatihan $X_2$	Y	$X_1Y$	$X_2Y$	$X_1^2$	$X_1X_2$	$X_2^2$
1995	31	7	2500	77.500	17.500	961	217	49
1996	31	15	3000	93.000	45.000	961	465	225
1997	28	8	4500	126.000	36.000	784	224	64
1998	29	11	6000	174.000	66.000	841	319	121
1999	35	20	7500	262.500	150.000	1.2225	700	400
Jumlah	154	61	23.500	733.000	314.500	4.772	1.925	859

Sumber : PT. PLN (Persero) Proktring Makassar. Data Setelah Diolah

Jadi untuk mengetahui  $a$ ,  $b_1$ , dan  $b_2$  digunakan tiga persamaan normal sebagai berikut :

$$\Sigma Y = n.a + b_1 \Sigma X_1 + b_2 \Sigma X_2$$

$$\Sigma X_1 Y = a \Sigma X_1 + b_1 \Sigma X_1^2 + b_2 \Sigma X_1 X_2$$

$$\Sigma X_2 Y = a \Sigma X_2 + b_1 \Sigma X_1 X_2 + b_2 \Sigma X_2^2$$

Maka :

Nilai  $n = 5$ , dan didapatkan :

$$23.500 = 5a + 154b_1 + 61b_2$$

$$733.000 = 154a + 4772b_1 + 1925b_2$$

$$314.500 = 61a + 1.925b_1 + 859b_2$$

Untuk mendapatkan nilai  $a$ ,  $b_1$  dan  $b_2$  dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$3.619.000 = 770a + 23.716b_1 + 9.394b_2$$

$$3.665.000 = 770a + 23.860b_1 + 9.625b_2$$

---


$$-46.000 = -144b_1 - 231b_2$$

$$1.433.500 = 305a + 9.394b_1 + 3.721b_2$$

$$1.572.500 = 305a + 9.625b_1 + 4.292b_2$$

---


$$-139.000 = -231b_1 - 571b_2$$

$$10.626.000 = 33.264b_1 + 53.361b_2$$

$$20.016.000 = 33.264b_1 + 82.224b_2$$

---


$$-9.390.000 = -28863b_2$$

$$b_2 = 325,33$$

$$-139.000 = -231b_1 - 571 (325,33)$$

$$-139.000 = -231b_1 - 185.763,43$$

$$231b_1 = -46763,43$$

$$b_1 = 202,43$$

$$23.500 = 5a + 154 (202,43) + 61 (325,33)$$

$$23.500 = 5a + (41174,22) + 19845,13$$

$$5a = 74519,35$$

$$a = 14903,87$$

Jadi regresi berganda untuk menghitung peningkatan kinerja dengan metode pelatihan sebagai berikut :

$$Y = 14903,87 + 202,43X_1 + 325,33X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi berganda tersebut maka dapat dihitung pengaruh metode pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar tahun 1995 - 1999 dapat diketahui sebagai berikut :

• Pada Tahun 1995

$$Y = 14903,87 + 202,43X_1 + 325,33X_2$$

$$= 14903,87 + 202,43 (31) + 325,33 (7)$$

$$= 14903,87 + 6275,33 + 2.277,31$$

$$= 23456,51$$

- Pada Tahun 1996

$$\begin{aligned} Y &= 14903,87 + 202,43X_1 + 325,33X_2 \\ &= 14903,87 + 202,43(31) + 325,33(15) \\ &= 14903,87 + 6275,33 + 4.897,95 \\ &= 26077,15 \end{aligned}$$

- Pada Tahun 1997

$$\begin{aligned} Y &= 14903,87 + 202,43X_1 + 325,33X_2 \\ &= 14903,87 + 202,43(28) + 325,33(8) \\ &= 14903,87 + 5668,04 + 2602,64 \\ &= 23174,55 \end{aligned}$$

- Pada Tahun 1998

$$\begin{aligned} Y &= 14903,87 + 202,43X_1 + 325,33X_2 \\ &= 14903,87 + 202,43(29) + 325,33(11) \\ &= 14903,87 + 5870,47 + 3578,63 \\ &= 24352,97 \end{aligned}$$

- Pada Tahun 1999

$$\begin{aligned} Y &= 14903,87 + 202,43X_1 + 325,33X_2 \\ &= 14903,87 + 202,43(35) + 325,33(20) \\ &= 14903,87 + 7085,5 + 6506,6 \\ &= 28495,52 \end{aligned}$$

## BAB V

### P E N U T U P

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar, maka penulis mengemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelatihan merupakan suatu proses belajar atau proses pendidikan yang dibutuhkan seseorang baik hubungannya dengan perusahaan ataupun instansi pemerintah, guna menunjang pekerjaan yang ditekuni, menambah keterampilan dan merubah sikap ke arah positif.
2. Dampak positif yang diterima dari realisasi program pelatihan adalah semakin bertambahnya atau meningkatnya kinerja dan produktivitas dari tahun ke tahun.
3. Berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda bahwa metode pelatihan terhadap kinerja karyawan menunjukkan cukup erat kaitannya, hal ini disebabkan oleh karena regresi menunjukkan  $Y = 14903,87 + 202,43X_1 + 325,33X_2$ . Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan mengalami pengaruh yang cukup besar.

## **5.2. Saran-Saran**

Sehubungan dengan kesimpulan dan hasil pembahasan yang penulis kemukakan maka berikut ini penulis akan memberikan saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan, yaitu :

1. Disarankan kepada PT. PLN (Persero) Prokitring Makassar agar melakukan pelatihan karyawan secara efisien dan kolektif sehingga kinerja dan produktivitas dapat ditingkatkan.
2. Disarankan pula untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga kerja, untuk itu perlu terus ditingkatkan jumlah karyawan yang ikut pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Drs. M. Manullang , 1981. Manajemen Personalia, Cetakan Keenam (Edisi Revisi), Ghalia Indonesia.
- Drs. Moekijat. 1999. Manajemen Kepegawaian (Personal Management), Cetakan ke VIII, Mandoro Maju Bandung.
- Drs. Slamet Saksomo. 1997. Manajemen Personalia, Erlangga, Jakarta.
- Handoko Hari, T., 1998. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan Keduabelas, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan. Malayu, S.P., 1994. Manajemen Sumberdaya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan, Cetakan Keenam, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Flippo, Edwin B., 1996. Manajemen Personalia, Terjemahan Muh. Mas'ud, Edisi Keenam, Cetakan Sembilan, Erlangga, Jakarta.
- Kusriyanti, Bambang. 1991. Meningkatkan Produktivitas Karyawan, Gramedia. Jakarta.
- Professor James L. Gibson, 1989. Organisasi dan Manajemen, Terjemahan Djoerban Wahid, SH. Edisi Keempat (Edisi Mahasiswa) Erlangga, Jakarta.
- Ranupandojo, Heidrachman, 1986. Manajemen Personalia, BPFE, Yogyakarta.
- Umar. Husein, 1997. Sumberdaya Manusia dalam Organisasi, Cetakan Pertama, Edisi Revisi, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

## Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Bagian Selatan yang ada saat ini berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor 028.K/010/DIR/1999 tanggal 25 Februari 1999. Adapun Pejabat-Pejabat Struktural dan Fungsional Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Bagian Selatan adalah sebagai berikut :

- |   |   |
|---|---|
| 1. Kepala Proyek<br>Ir. ADI SUPRIONO                      | ■ Berdasarkan SK Direksi<br>Nomor P.0444/PST/98<br>Tgl. 01 April 1998                     |
| 2. Kabag. Pengendalian<br>Kontrak<br>Ir. AMIHWANUDDIN     | ■ Berdasarkan SK Direksi<br>Nomor P.4374/PST/92.<br>Tgl. 04 Desember 1992                 |
| 3. Kabag. Teknik Sipil<br>Ir. Z A R M I D I               | ■ Berdasarkan SK Pemimpin<br>Nomor 096/PPKITRING<br>SULAWESI/1997, Tgl. 7<br>Oktober 1997 |
| 4. Kabag. Teknik Mesin dan<br>Listrik<br>Ir. HAKIM NAWAWI | ■ Berdasarkan SK Direksi<br>Nomor P.3682/PST/92.,<br>Tgl. 04 April 1992                   |
| 5. Kabag. Sarana Kerja dan<br>Logistik<br>MARTHEN DANNARI | ■ Berdasarkan SK Pemimpin<br>Nomor P.110/PPKITRIN<br>SULAWESI/1996, Tgl. 6<br>April 1996  |
| 6. Kabag. Administrasi<br>S A T T U A N G, SE             | ■ Berdasarkan SK Direksi<br>Nomor P.1685/PST/92,<br>Tgl. 22 Agustus 1992                  |

Bagan Struktur Organisasi Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi bagian Selatan dapat dilihat pada lembaran berikut :

# STRUKTUR ORGANISASI

Lampiran II  
Keputusan Direksi PT PLN (Persero)  
Nomor 028 K.010/DIR.1999  
Tanggal 25 Februari 1999

KEPALA PROYEK IR ADI SUPRIONO 6084002 - P / IVA	MANAJER MENENGAH 9 01-04-1998 01-01-1997
---	--

AMA III KINERJA IR SUSISLO S 5574357-J/III B	MADYA 12 01-01-1998 01-01-1997
--	---

KEPALA BAGIAN PENGEND KONTRAK IR AMIHWANUDDIN 6285009 - P / III C	PENYELIA ATAS 12 04-12-1992 01-01-1998
--	--

KEPALA BAGIAN TEKNIK SIPIL IR. Z A R M I D I 6693100 - Z / III B	PENYELIA ATAS 12 01-07-1997 01-01-1995
---	--

KEPALA BAGIAN TEKNIK MESIN/LISTRİK IR HAKIM NAWAWI 6185008 - P / III C	PENYELIA ATAS 12 24-9-1992 01-01-1998
---	---

KEPALA BAGIAN SARANA KERJA & LOGISTIK MARTHEN DANMARI 4465023 - F / III B	PENYELIA ATAS 12 23-09-1996 01-01-1996
---	--

KEPALA BAGIAN ADMINISTRASI S A T U A N G. S E 5283512 - P / III B	PENYELIA ATAS 12 22-08-1991 01-01-1998
--	--

KEPALA SEKSI ADM KONTRAK HI MUH TAHA 5373051 - F / III A	PENYELIA MENENGAH 15 01-07-1997 01-01-1999
---	--

JABATAN  
FUNGSIONAL AHLI

AHLI MUDA I TEKNIK LISTRIK 0 0	AHLI MUDA 13 0 0
---	------------------------------

KEPALA SEKSI PERGUDANGAN J B L O L O N G 4873037 - F / III A	PENYELIA MENENGAH 15 01-07-1997 01-01-1998
---	--

KEPALA SEKSI UMUM	PENYELIA MENENGAH 15
----------------------	----------------------------

KEPALA SEKSI ADM BIAYA 0 0	PENYELIA MENENGAH 15 0 0
-------------------------------------	--------------------------------------

KEPALA SEKSI SARANA KERJA & PENGANGKUTAN 0 0	PENYELIA MENENGAH 15 0 0
--	--------------------------------------

KEPALA SEKSI KEPEGAWAAN 0 0	PENYELIA MENENGAH 15 0 0
--------------------------------------	--------------------------------------

KEPALA SEKSI SARANA KERJA & PENGANGKUTAN 0 0	PENYELIA MENENGAH 15 0 0
--	--------------------------------------

KEPALA SEKSI KEUANGAN 0 0	PENYELIA MENENGAH 15 0 0
------------------------------------	--------------------------------------