

Manajemen Pelatihan Kerja Karyawan

Oleh : *Abdullah Zailani*¹

Abstrak

Hubungan merupakan salah satu pandangan atau penilaian di dalam penelitian, Analisis hubungan kualitas pelatihan karyawan dengan kinerja karyawan merupakan penelitian paling simple tetapi akan membawa nilai yang besar bagi AJB Bumiputera 1912 Rayon Wonosobo dan karyawannya. Penelitian ini menggunakan penelitian observasi dan penelitian kepustakaan yang melingkupi babasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan dan kinerja yang nantinya akan mengarah kepada babasan hubungan kualitas pelatihan dengan kinerja tersebut. Dari hasil analisis diperoleh X^2 hitung sebesar 15,878 dan X^2 tabel sebesar 12,592; dengan kata lain X^2 hitung > X^2 tabel, sedangkan untuk uji koefisien kontingensi C sebesar 0,418 dan untuk uji C_{maks} dengan nilai $m = 3$ sebesar 0,816, ini berarti C_{maks} lebih besar daripada koefisien kontingensi C. Untuk hasil pengujian C_{maks} dapat disimpulkan bahwa kualitas pelatihan karyawan cukup berhubungan dengan kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Rayon Wonosobo.

Kata kunci : kualitas pelatihan, kinerja karyawan.

A. Pendahuluan

Akhir-akhir ini tampak suatu fenomena administratif pada tingkat yang belum pernah terlihat sebelumnya, yaitu semakin besarnya perhatian banyak pihak terhadap pentingnya sumber daya manusia. Perhatian yang semakin besar tersebut ditunjukkan baik oleh politisi, pada tokoh industri, para pembentuk opini yaitu para pemimpin media massa, para birokrat di lingkungan pemerintahan maupun oleh para ilmuwan yang menekuni berbagai bidang ilmu, terutama ilmu-ilmu sosial. Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan penerapan manajemen tersebut khusus untuk sumber daya manusia, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Batasan lain juga dikemukakan manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen yang tinggi dengan

¹ Dosen UNSIQ Wonosobo Jawa Tengah

menggunakan tatanan kultur yang *integrated, structural* dan teknik-teknik personal.² Saat ini perusahaan yang besar sekalipun tidak bisa hanya mengandalkan *size* dan skala bisnis yang dimiliki untuk dapat bersaing, tetapi harus tanggap (*responsive*) terhadap perubahan. Proses bisnis tidak lagi dijalankan berdasarkan aturan dan hirarki, melainkan dikendalikan oleh visi dan nilai, itu semua membutuhkan SDM yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreatifitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan visi perusahaan. Setiap orang dalam perusahaan harus dapat menjadi pemimpin (*leadership from every one*). Oleh sebab itu, peningkatan terus menerus, kemampuan dan keahlian karyawan merupakan kebutuhan yang tidak bisa dielakkan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan kerja yang puas dan memuaskan, kita dapat melihat tiga aspek utama yang merupakan fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peranan atau kedudukan dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Untuk mewujudkan adanya fungsi SDM ini perlu ada dukungan dari atasan kepada anak buah atau karyawan. Di dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik dan berkaitan dengan pekerjaannya.

B. Program *On The Job Training (OJT)*

1. Pengertian *On The Job Training*

Merupakan teknik pelatihan langsung pada jabatan, bertujuan untuk mengenalkan secara langsung pada trainer tentang seluk-beluk tugas tersebut.³ Karena sebagian besar pekerjaan dalam industri dapat dipelajari dalam waktu yang relatif singkat, maka metode ini digunakan secara luas. Program *On The Job Training* meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Teknik ini memiliki keunggulan memotivasi peserta secara kuat karena pelatihan tidak dilaksanakan dalam situasi arfisol di dalam ruang kelas, kenyataan bahwa keberhasilan sistem ini hampir seluruhnya tergantung pada penyelia langsung dan pelatih, berarti bahwa unit sumber daya manusia memiliki tanggung jawab menyediakan pelatih yang baik dan efektif dari setiap penyelia.

² Syafruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPF, 2001), p. 6.

³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. (Yogyakarta: BPF YKPN, 2001), p. 396.

2. Manfaat dan Keuntungan Program *On The Job Training*

Ada beberapa manfaat dalam program *On The Job Training*, yaitu:

1. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan pekerjaan yang disimulasikan.
2. Karyawan mendapatkan instruksi dari karyawan-karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan pekerjaan dengan baik.
3. Pelatihan dilaksanakan di lingkungan kerja yang sesungguhnya, di bawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
4. Pelatihannya informal, relatif tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
5. Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerjasama antara karyawan dan pelatih.
6. Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, menyita biaya keluar kantong yang relatif rendah dan memotivasi kinerja yang kuat.⁴

3. Kelemahan Program *On The Job Training*

Di dalam program *On The Job Training* juga terdapat beberapa kelemahan, yaitu:

1. Pelatih mungkin tidak termotivasi untuk melatih atau memikul tanggung jawab untuk pelatihan sehingga pelatihan dapat menjadi serampangan.
2. Pelatih mungkin melaksanakan pekerjaan dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
3. Pelatih mungkin tidak memiliki waktu untuk melatih dan menghapuskan elemen yang penting dari proses pelatihan.
4. Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan kinerja organisasional.
5. Kurang dapat mengefektifkan biaya bila dibandingkan dengan program pelatihan terstruktur karena karyawan yang berkeahlian sangat tinggi digunakan sebagai pelatih dan pelatihan biasanya dilakukan secara satu persatu.⁵

4. Metode Program *On The Job Training*

Ada beberapa metode yang populer digunakan dalam *on the job training* adalah:

⁴ *Ibid.*, p.396.

⁵ *Ibid.*, pp.396-397.

1. Magang: Program magang dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi, program ini cenderung lebih mengarah kepada pendidikan daripada pelatihan, dalam hal pengetahuan untuk melakukan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan. Program ini menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan di dalam ruang kelas untuk subyek-subek tertentu.
2. *Internship*: Program ini mirip dengan magang kecuali bahwa program ini lebih bersifat sementara. *Internship* memberikan individu-individu dengan pengalaman pada pekerjaan tertentu, atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi atau industri digunakan terutama untuk pelajar, *internship* dapat merupakan kesempatan-kesempatan yang dibayar ataupun tidak dibayar yang memberikan individu dengan pengalaman pada biaya yang relatif kecil pada organisasi.
3. Rotasi Pekerjaan: Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang trainer dalam bisnis, individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun. Karena mereka melaksanakan setiap pekerjaan, mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Sering digunakan dalam rangka menyiapkan individu-individu untuk posisi-posisi manajemen, rotasi pekerjaan memberikan orientasi pada berbagai fungsi pekerjaan pada biaya yang agak rendah.⁶

Selain tersebut diatas ada beberapa metode dalam pelaksanaan program *On The Job Training*, yaitu :

1. Rotasi jabatan: yaitu memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek, serta berbagai macam ketrampilan manajerial.
2. Latihan instruksi jabatan: merupakan petunjuk-petunjuk pengerjaan yang diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
3. Magang: merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
4. *Coaching*: yaitu penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka, hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan antara tutor dan mahasiswa.

⁶ *Ibid.*, pp.396-397.

5. Penugasan sementara: yaitu penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.⁷

C. Program *Off The Job Training (OFJT)*

1. Pengertian *Off The Job Training*

Program *Off The Job Training* dilaksanakan pada lokasi yang terpisah. Program ini memberikan individu-individu dengan keahlian yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka.⁸

2. Keunggulan Program *Off The Job Training*

Beberapa keunggulan yang ditawarkan oleh Program *Off The Job Training*, yaitu:

1. Biaya pelatihan efisien.
2. Pelatihan biasanya merupakan instruktur purnawaktu atau staf pelatih, kemungkinan merupakan pelatih yang kompeten dibandingkan *on the job trainer* yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktu mereka untuk melatih.
3. Kursus-kursus dan seminar yang *off-site* memungkinkan perusahaan-perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa adanya biaya yang berat dari staf pelatih dan fasilitas pelatihan.
4. Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan-perusahaan lain dan memungkinkan peserta untuk mempelajari metode-metode dan teknik-teknik baru di samping materi-materi yang disajikan selama program berlangsung.
5. Memindahkan pelatihan dan pekerjaan yang memungkinkan karyawan berkonsentrasi guna mempelajari keahlian-keahlian dan sikap baru tanpa harus secara bersama-sama mengkhawatirkan kinerja pekerjaan, program ini juga mengurangi resiko bagi organisasi untuk menggunakan karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai.⁹

3. Kelemahan Program *Off The Job Training*

⁷ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), pp.112-113.

⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, (Yogyakarta: BPFE YKPN, 2001) p.398.

⁹ *Ibid.*, pp.398-399.

Meskipun terdapat beberapa keunggulan, dalam metode ini juga terdapat beberapa kelemahan, yaitu:

1. Para karyawan yang melakukan program *off the job training* tidaklah melakukan pekerjaan mereka, ini merupakan tambahan biaya pelatihan, meskipun dalam jangka panjang manfaat pelatihan akan melebihi biaya-biayanya.
2. Barangkali kelemahan terbesar dari tipe ini adalah masalah “transfer belajar”. Kadang-kadang *off the job training* bersifat teoretis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta, khususnya pada saat pelatihan diadakan jauh dari organisasi.
3. Kecocokan antara tipe-tipe pelatihan ini dan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai rendah, pada manajer sangat sering tertarik dengan pengalaman pelatihan dan pengembangan yang kedengarannya menyenangkan dan gagal mengecek kecocokannya dengan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai. Tambahan pula, tipe-tipe pelatihan ini sering memerlukan biaya keluar kantong yang lebih besar.¹⁰

4. Metode Program *Off The Job Training*

Beberapa metode yang dipakai:

1. Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan, metode ini merupakan bentuk pelatihan yang paling umum. Kuliah menyajikan cakupan dan materi yang luas dalam jangka waktu yang relatif singkat. Teknik kuliah dianggap paling tepat apabila tujuannya adalah memberikan informasi yang sangat banyak dan efisien kepada sejumlah besar orang.
2. Studi Kasus adalah penyajian tertulis dan naratif pada serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Studi kasus memungkinkan peserta menerapkan keahlian-keahlian analitis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dari suatu kenyataan.
3. Simulasi Komputer: simulasi mengacu pada materi-materi yang berupaya menciptakan suatu lingkungan pengambilan keputusan yang realistis bagi petatar, teknik ini juga memungkinkan seorang individu mengalami interaksi diantara bidang-bidang fungsional didalam organisasi.
4. Pelatihan Beranda: merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan didalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan-pekerjaan klerikal atau semi ahli. Jenis pelatihan ini tepat

¹⁰ *Ibid.*, p.399.

apabila pada saat yang bersamaan jumlah karyawan yang akan dilatih mempunyai jenis pekerjaan yang sama. Penekanan pelatihan ini cenderung pada belajar daripada produksi.

5. Permainan Peran: dalam pelatihan permainan peran para peserta memainkan peran-peran dan berupaya melakukan perilaku-perilaku yang dibutuhkan dalam peran-peran tersebut, tujuan pokok dari permainan peran adalah menganalisis masalah-masalah antar pribadi dan memupuk keahlian-keahlian hubungan manusia. Permainan peran lazim digunakan untuk mengasah kecakapan-kecakapan wawancara, negosiasi, konseling pekerjaan, pendisiplinan, penilaian kerja, penjualan, dan tugas-tugas pekerjaan lainnya yang melibatkan komunikasi antar pribadi.
6. Peniruan Perilaku: merupakan teknik berorientasi kelas yang pada umumnya digunakan untuk mengajarkan ketangkasan-ketangkasan pemecahan masalah kepada penyelia-penyelia ini pertama. Teknik ini terfokus pada modul-modul keahlian yang menitikberatkan pada permasalahan yang lazim dihadapi oleh penyelia, seperti ketidakhadiran, keterlambatan atau orientasi karyawan.
7. Pelatihan Alam Terbuka: merupakan istilah umum untuk menggambarkan program-program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung di latar alam terbuka. Tujuan pelatihan alam terbuka bukanlah pengembangan keahlian-keahlian teknis, namun lebih kepada pengembangan dan pengadaan keahlian-keahlian antarpribadi seperti keyakinan diri, penghargaan diri, kerja tim, penetapan tujuan, dan kepercayaan.
8. Pelatihan Sensitivitas: tujuannya adalah untuk meningkatkan sensitivitas antarpribadi dengan menuntut diskusi-diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan-perasaan, sikap-sikap, dan perilaku partisipan pelatih. Melalui pelatihan sensitivitas ini individu menjadi lebih menyadari perasaan mereka dan mempelajari bagaimana perilaku seseorang mempengaruhi perasaan, sikap, dan perilaku orang lain.¹¹

D. Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Seseorang dapat dikatakan

¹¹ *Ibid.*, pp.398-402.

mempunyai kinerja yang baik manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan. Apabila seseorang mempunyai perasaan berprestasi atau memiliki kinerja yang baik, maka ia harus mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilakukannya. Mereka menginginkan umpan balik meskipun mereka tidak mendapatkan hadiah untuk keberhasilan pekerjaan dan hukuman untuk kegagalan mereka.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan sehingga dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diharapkan oleh instansi. Apa yang diharapkan oleh instansi bisa dikatakan sebagai standar yang telah ditentukan, dan pertama yang diperlukan untuk menilai kinerja adalah ukuran mengenai sukses itu sendiri. Sasaran proses penilaian adalah untuk memandangi diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

Menilai kinerja dalam siklus secara kasar memperkirakan karakteristik jabatan bisa menguntungkan. Jika kinerja dinilai sebelum diukur secara logis, kesalahan penilaian mungkin bisa terjadi. Jika periode waktu terlalu lama, motivasi dan kinerja mungkin bisa menjadi rusak berat. Hal ini sangat berpengaruh bagi orang yang kinerjanya buruk dan mungkin tidak akan tahu bagaimana memperbaiki kinerja sampai akhirnya waktunya telah terlambat.

Periode evaluasi mungkin juga tergantung pada tujuan penelitian. Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja pegawai saat ini selama satu periode kinerja. Untuk keputusan promosi jabatan dan pelatihan, pengujian kinerja selama beberapa periode mungkin akan bermanfaat. Jika kinerja meningkat dengan mantap atau tinggi maka promosi mungkin dibenarkan. Jika kinerja tetap rendah, mungkin diperlukan pelatihan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui penilaian:

1. Kualitas kerja, berkaitan dengan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, kerapian dalam pelaksanaan pekerjaan dan hasil dari pekerjaan tersebut.
2. Kualitas kerja, berkaitan dengan tugas reguler dan tugas tambahan. Yang dimaksud dengan tugas reguler adalah tugas pokok dari pekerjaan tersebut yang dilakukan setiap harinya, sedangkan tugas

tambahan adalah tugas yang sifatnya sementara saja atau biasa dilakukan pada saat-saat tingkat kesibukan kerja yang tinggi.

3. Keandalan, berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan dengan baik, inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan dan disiplin.
4. Kerjasama, merupakan ukuran bagaimana pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan bantuan untuk mencapai tujuan-tujuan instansi.¹²

2. Metode Penilaian Kinerja

Pemilihan metode penilaian kinerja secara tepat dapat mengurangi distorsi, teknik ini dikelompokkan menjadi dua (2) metode:

- a. Penilaian yang berorientasi pada masa lampau terdiri dari:
 1. *Rating scale*, evaluasi subyektif oleh penilai terhadap kinerja pegawai. Subyektif karena diukur dengan membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.
 2. *Weighted checklist*, metode ini berisi item-item yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Penilaian dilakukan dengan memberi bobot atau nilai terhadap item-item tersebut.
 3. *Critical incident method*, berdasarkan catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku pegawai yang sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
 4. Tes dan observasi kerja, merupakan metode penilaian dengan langsung turun ke lapangan untuk mendapatkan informasi dan meninjau pelaksanaan kerja pegawai.
 5. Metode evaluasi kelompok, yang termasuk di dalam ini adalah metode *ranking grading* (mengurutkan pegawai mana yang lebih buruk/baik dan memisahkan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda) dan *training allocation rating* (memberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para pegawai dalam instansi).
- b. Penilaian yang berorientasi pada masa depan, terdiri dari:
 1. *Self appraisal*, merupakan teknik evaluasi yang berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.
 2. *Psychology appraisal*, teknik penilaian dengan wawancara psikologi, diskusi dan review evaluasi lainnya untuk menilai potensi pegawai untuk waktu yang akan datang.

¹² Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prentice Hall, 1997), p. 87.

3. *Management by objective*, inti dari pendekatan ini adalah bahwa setiap pegawai dan atasan bersama-sama menetapkan sasaran atau tujuan pelaksanaan kerja untuk masa akan datang.

3. Pendekatan Penilaian Kinerja

Tiga pendekatan dalam penilaian kinerja yang sering digunakan adalah:

1. Menyenangkan pengevaluasi: pendekatan yang paling umum adalah mempersiapkan penilaian, memanggil pegawai ke ruang penilai, memberinya waktu beberapa menit untuk membaca penilaian tersebut, dan memulai dialog. Dari sisi pengevaluasi, pelaku evaluasi memiliki banyak waktu untuk mempersiapkan penilaian tersebut, sedangkan anggota yang dinilai hanya diberi waktu beberapa menit untuk menyerap apa yang akan pengevaluasi tulis sebelum memberi respon. Dalam pendekatan ini sangatlah tidak adil bagi pegawai yang menghadapi kesulitan untuk menilai dirinya sendiri atau yang mudah diintimidasi.
2. Pendekatan berimbang: dengan pendekatan model ini para pegawai menyukainya, karena mereka tidak merasa tertekan, mereka memiliki waktu untuk mengorganisasikan pikirannya, mereka memiliki waktu untuk merefleksikan komentar tersebut dengan perilaku mereka. Pendekatan ini mencegah banyaknya tekanan yang diciptakan oleh pendekatan “yang menyenangkan pengevaluasi”. Pendekatan ini memberikan waktu untuk refleksi sehingga bisa menghilangkan stress yang timbul dan biasanya berhubungan dengan proses penilaian.
3. Pendekatan partisipasi karyawan atau pegawai: dalam pendekatan ini pegawai diminta untuk menilai dirinya sendiri. Keunggulan dalam pendekatan ini, orang cenderung menjadi lebih kritis terhadap dirinya sendiri dari pada orang lain. Pendekatan ini memberikan waktu untuk refleksi yang merupakan elemen penting dalam keberhasilan suatu penilaian. Pendekatan ini menghilangkan stress yang berhubungan dengan proses penilaian.¹³

E. Hasil Penelitian

Analisis mengenai kualitas pelatihan dengan kinerja:

1. Menentukan X^2 hitung

¹³ P. Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), pp. 237-245.

Untuk perhitungan X^2 hitung mengenai kualitas pelatihan dengan kinerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 Rayon Wonosobo dapat dilihat pada tabel 1, tabel 2 dan tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 1
Frekuensi yang Diobservasi

Kinerja	Kualitas Pelatihan			Total
	Bagus	Cukup	Kurang	
Bagus Sekali	2	6	2	10
Bagus	12	8	8	28
Cukup	15	2	13	30
Kurang	1	4	2	7
Total	30	20	25	37

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 2
Frekuensi yang Diharapkan

Kinerja	Kualitas Pelatihan			Total
	Bagus	Cukup	Kurang	
Bagus Sekali	4	2,7	3,3	10
Bagus	11,2	7,5	9,4	28
Cukup	12	8	10	30
Kurang	2,8	1,8	2,3	7
Total	30	20	25	75

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 3
 X^2 Hitung Mengenai Kualitas Pelatihan dengan Kinerja

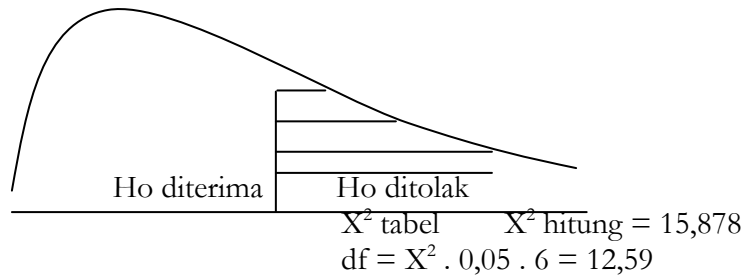
Kinerja	Kualitas Pelatihan	Fo	Fh	(Fo - Fh)	(Fo - Fh) ²	$\frac{(Fo - Fh)^2}{Fh}$
Bagus Sekali	Bagus	2	4	-2	4	1
	Cukup	6	2,7	3,3	10,89	4,033
	Kurang	2	3,3	-1,3	1,69	0,512
Bagus	Bagus	12	11,2	0,8	0,64	0,057
	Cukup	8	7,5	0,5	0,25	0,033
	Kurang	8	9,4	-1,4	1,96	0,208
Cukup	Bagus	15	12	3	9	0,75
	Cukup	2	8	-6	36	4,5
	Kurang	13	12	3	9	0,9
Kurang	Bagus	1	2,8	-1,8	3,24	1,157
	Cukup	4	1,8	2,2	4,84	2,689
	Kurang	2	2,3	-0,3	0,09	0,039

Total		75	75	-	-	15,878
-------	--	----	----	---	---	--------

Sumber : Data Primer Diolah

Dan berdasarkan tabel 3 diperoleh hasil X^2 hitung sebesar 15,878.

2. Menentukan X^2 Tabel



3. Menentukan Kriteria Pengujian hipotesis.

Berdasarkan tabel 3 diperoleh X^2 hitung sebesar 15,878; sedangkan X^2 tabel (alfa (α) 0,05 dan $df = 6$) sebesar 12,59.

Dengan kata lain X^2 hitung $>$ X^2 tabel, dengan kondisi seperti ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

Uji Koefisien Kontingensi

$$C = \frac{\sqrt{X^2}}{X^2 + n}$$

di mana :

X^2 = nilai chi-square (15,878)

n = besar sampel (75)

Hasil perhitungan menunjukkan besarnya koefisien kontingensi C sebesar 0,418. Sedangkan untuk uji kontingensi maksimum sebesar 0,816 ($m = 3$), ini berarti C maksimum lebih besar daripada koefisien kontingensi C .

F. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa diperoleh kesimpulan bahwa X^2 hitung $>$ X^2 tabel, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, ada korelasi antara kualitas pelatihan dengan kinerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 Rayon Wonosobo.

Di dalam uji koefisien kontingensi. Hasil perhitungan menunjukkan besarnya koefisien kontingensi C sebesar 0,418 dan uji kontingensi maksimum 0,816 ini berarti C maksimum lebih besar daripada koefisien

kontingensi C. Jadi kesimpulannya kualitas pelatihan karyawan ada korelasi dengan kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Rayon Wonosobo.

2. Saran

Melihat kesimpulan di atas bahwa ada korelasi antara kualitas pelatihan dengan kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Rayon Wonosobo. Dari hasil penelitian ternyata masih dijumpai karyawan yang masih kurang puas, karena kualitas pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai atau memenuhi harapan mereka. Sehubungan dengan hal tersebut, penting bagi AJB Bumiputera 1912 Rayon Wonosobo untuk senantiasa memperbaiki kualitas pelatihan yang diberikan baik mengenai lembaga yang memberikan pelatihan maupun materi-materi yang diberikan pada waktu pelatihan berlangsung, sehingga dapat memberikan nilai kepuasan dan kepercayaan yang lebih baik kepada karyawannya.

Dengan adanya pembaharuan kualitas pelatihan, karyawan akan lebih antusias dan bersemangat dalam mengikuti pelatihan. Hal ini perlu dikaji lebih lanjut oleh pihak AJB Bumiputera 1912 Rayon Wonosobo demi terciptanya karyawan-karyawan yang berkualitas.

Daftar Pustaka

- Notoatmodjo, Soekidjo., *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Ninika Cipta, 1992.
- Alwi, Syafruddin., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE YKPN, 2001.
- Siagian, P. Sondang., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Handoko, Hani., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Nazir, Mohamad., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Ghalia, 1998.
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prentice Hall, 1997.
- Djarwanto, PS., *Statistik Non Parametrik*, Edisi ketiga. Yogyakarta: BPFE, 1997.
- Siegel, Sidney., *Statistik Non Parametrik*, Jakarta: Gramedia, 2005.