

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Angreni dalam skripsi yang berjudul “Persepsi Karyawan tentang Pelaksanaan Pelatihan di Bagian *Call Center* pada Bank ABC” telah memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai persepsi karyawan terhadap pelatihan yang diadakan oleh sebuah perusahaan. Dengan melihat persepsi karyawan terhadap program pelatihan, diharapkan dapat dihasilkan suatu peningkatan dalam penerapan pelatihan terhadap para karyawan. Di dalam penelitian tersebut dinyatakan bahwa, secara keseluruhan persepsi karyawan tentang pelaksanaan pelatihan di bagian *call center* pada Bank ABC menunjukkan hasil baik. Penilaian tersebut berdasarkan hasil pengukuran dimensi reaksi, dimensi pembelajaran, dimensi perilaku dan dari dimensi hasil.

Berdasarkan persepsi karyawan dinilai dari reaksi terhadap pelaksanaan pelatihan menunjukkan hasil 60% responden mengatakan setuju atau baik. Persepsi ini terbentuk karena karyawan merasa manfaat pelatihan terutama dari subjek pelatihan dan pelatih yang dapat membantu pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan persepsi karyawan dinilai dari pembelajaran dalam pelaksanaan pelatihan, menunjukkan hasil 59% responden mengatakan setuju atau baik. Persepsi ini terbentuk karena karyawan dapat menguasai pengetahuan, keahlian yang didapat dalam pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan persepsi karyawan dinilai dari perilaku setelah pelaksanaan pelatihan menunjukkan hasil 58% responden

mengatakan setuju atau baik, persepsi ini terbentuk karena karyawan merasa selain pelatihan, faktor penting yang mempengaruhi perubahan perilaku adalah kesadaran dari pribadi masing-masing karyawan untuk dapat melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Berdasarkan persepsi karyawan dinilai dari hasil pelaksanaan pelatihan menunjukkan hasil 54% responden mengatakan setuju atau baik, persepsi ini terbentuk karena karyawan merasa bahwa peningkatan prestasi kerja dan kedisiplinan tidak hanya didapat dari pelatihan, melainkan faktor pengalaman kerja yang juga turut mempengaruhi.¹⁰

Penelitian mengenai pelatihan juga sebelumnya telah dilakukan oleh Hary dalam skripsi yang berjudul “Hubungan Program *Advance Training* dengan Tingkat Produktivitas Agen Leader Wilayah Jakarta Periode Tahun 2007 pada PT Asuransi Takaful Keluarga”. Pada penelitian tersebut diperoleh bahwa ada hubungan yang positif atau kuat antara program pelatihan dengan produktivitas yang dicapai oleh agen *leader* PT Asuransi Takaful Keluarga wilayah Jakarta. Hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara program pelatihan yang dilakukan dengan produktivitas agen *leader* PT Asuransi Takaful Keluarga. Dengan adanya peningkatan kualitas pemberian pelatihan maka akan terjadi peningkatan produktivitas yang dicapai oleh agen *leader* pada wilayah Jakarta.¹¹

¹⁰ Angreni, “Persepsi Karyawan tentang Pelaksanaan Pelatihan Di Bagian Call Center Pada Bank ABC Tahun 2005”, *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2006, hal 115, tidak diterbitkan

¹¹ Hary, “Hubungan Program *Advance Training* dengan Tingkat Produktivitas Agen Leader Wilayah Jakarta Periode Tahun 2007 pada PT Asuransi Takaful Keluarga”, *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2007, hal 101, tidak diterbitkan

Menurut penelitian eksplanatif yang dilakukan oleh Naomi dalam skripsi yang berjudul “Hubungan antara Program Pelatihan Kerja dengan Produktivitas Karyawan Level Operator, Studi pada Divisi Produksi PT Unitex Tbk Bogor” memberikan gambaran mengenai pengaruh hubungan program pelatihan kerja terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan. Pada penelitian tersebut dinyatakan bahwa terdapat hubungan antara program pelatihan dengan produktivitas karyawan. hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut memiliki implikasi terhadap 3 (tiga) elemen dasar dalam teori proses kerja, yaitu aktivitas personal pekerja, subjek pekerjaan, dan instrumen kerja. Dengan adanya peningkatan pemberian program pelatihan kerja maka terjadi penambahan nilai pada elemen aktivitas personal seorang pekerja, sehingga pekerja mampu mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.¹²

Pada skripsi ini persepsi karyawan terhadap pelatihan yang dilakukan pada PT Infomedia Nusantara di bagian *Call Center* 147 akan dianalisis khususnya pada pelatihan *service excellent* yang saat ini *service excellent* sangat diutamakan hampir di semua perusahaan khususnya yang bergerak dalam bidang jasa, karena *service excellent* merupakan salah satu cara untuk menarik konsumen sebanyak-banyaknya dan dapat bertahan atau unggul dalam persaingan usaha. Perbedaan dengan penelitian yang terdahulu, pada penelitian ini menjelaskan lebih rinci mengenai metode penelitian yang digunakan dan untuk memperkuat analisa data, peneliti menggunakan perhitungan skor atas indikator untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap pelatihan *service excellent* sehingga dapat diketahui sejauh

¹² Naomi, “Hubungan antara Program Pelatihan Kerja dengan Produktivitas Karyawan Level Operator, Studi pada Divisi Produksi PT Unitex Tbk Bogor”, *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2006, hal 121, tidak diterbitkan

mana penilaian karyawan terhadap pelatihan *service excellent* yang telah mereka laksanakan. Karyawan dalam pelatihan *service excellent* ini berperan sebagai subjek pelatihan, apabila karyawan merasa pelatihan tersebut sangat bermanfaat dan sudah dirasa sangat menunjang untuk meningkatkan kualitas karyawan, maka program pelatihan tersebut sudah baik dan mungkin bisa untuk ditingkatkan, sedangkan bila karyawan merasa program pelatihan yang diberikan dirasa belum menunjang atau manfaatnya kurang dirasakan oleh karyawan, maka program pelatihan tersebut perlu ditinjau kembali dengan melihat apa yang dirasa kurang atau perlu diperbaiki.

B. Konstruksi Model Teoritis

B.1 Pelatihan

Suatu pelatihan diadakan sebagai akibat adanya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah-masalah operasional lainnya. Sasaran-sasaran pelatihan harus mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar prestasi kerja individual dan efektivitas program organisasi.¹³

Kualitas kinerja karyawan yang baik akan membuat suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dari para pesaingnya. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang kuat dengan memperkerjakan dan melatih orang-orang yang lebih baik dari pada pesaing mereka.¹⁴

¹³ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hal 110

¹⁴ Philip Kotler, terj, Hendra Teguh, et. Al., *Manajemen Pemasaran. Edisi Milenium, Jilid 1*, (Jakarta: PT Indeks, 2004), hal 337

B.1.1 Pengertian Pelatihan

Dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia terutama dalam hal kinerja dan produktivitas organisasi, maka diperlukan adanya suatu pelatihan sebagai salah satu upaya pengembangan kemampuan karyawan. Pelatihan menurut Andrew E. Sikula adalah, Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.¹⁵ Pengertian lain mengenai pelatihan diberikan oleh Hamalik, yang menyebutkan pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional pelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.¹⁶

Pada beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu program pendidikan yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir serta dibimbing oleh tenaga profesional, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan agar mencapai sasaran kerja yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi.

¹⁵ Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal 43

¹⁶ Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hal 10

B.1.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pelatihan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya memiliki tujuan agar dapat memperbaiki sikap dan perilaku karyawan, keterampilan, pengetahuan, sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Menurut Munandar tujuan pelatihan secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas
Pelatihan selain diberikan kepada tenaga kerja baru, juga diberikan kepada tenaga kerja yang sudah lama berkerja di perusahaan. Pelatihan dapat meningkatkan taraf prestasi tenaga kerja pada jabatannya sekarang. Prestasi kerja yang meningkat mengakibatkan peningkatan dari produktivitas. Produktivitas adalah keluaran dibagi dengan masukan. Salah satu unsur keluaran adalah prestasi kerja. Jadi prestasi kerja meningkat, keluaran meningkat, produktivitas meningkat.
- b. Meningkatkan mutu
Pelatihan yang tepat tidak saja meningkatkan kuantitas dari keluaran tetapi juga meningkatkan kualitas/mutu dari keluaran. Tenaga kerja yang berpengetahuan dan berketerampilan baik hanya akan membuat sedikit kesalahan, dan cermat dalam pelaksanaan pekerjaan.
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia
Pelatihan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu di masa yang akan datang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga dari dalam perusahaan sendiri.
- d. Meningkatkan semangat kerja
Iklim dan suasana organisasi pada umumnya menjadi lebih baik jika perusahaan mempunyai program pelatihan yang tepat. Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
- e. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik
Para tenaga kerja, terutama para manajernya memandang kemungkinan untuk mengikuti pelatihan sebagai bagian dari imbalan jasa dari perusahaan terhadap karyawan. Karyawan

berharap perusahaan membayar program pelatihan yang mengakibatkan mereka bertambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian masing-masing. Karena itu banyak perusahaan yang menawarkan program pelatihan yang khusus untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi baik.

- f. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.
Pelatihan yang tepat dapat membantu menghindarkan timbulnya kecelakaan di perusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil.
- g. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
Usaha pelatihan diperlukan secara terus-menerus supaya para tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing. Ini berlaku untuk tenaga kerja pekerja non manajerial maupun untuk tenaga kerja manajerial.
- h. Menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*).
Pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga menguntungkan tenaga kerja sendiri.¹⁷

Penyelenggaraan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dari para karyawan sehingga perusahaan akan memiliki karyawan yang terlatih. Karyawan yang terlatih dapat dilihat dari karakteristik yang ada. Menurut Kotler, karakteristik dapat dilihat pada kemampuan yang ada pada diri karyawan, yaitu karyawan memiliki keahlian dan pengetahuan yang diperlukan. Kesopanan yaitu karyawan memiliki sifat yang ramah, menghormati, dan penuh perhatian. Karyawan tersebut mempunyai kredibilitas dan dapat dipercaya. Karyawan tersebut dapat diandalkan dengan memberikan pelayanan secara konsisten dan akurat. Cepat tanggap yaitu karyawan cepat menanggapi permintaan dan permasalahan konsumen serta memiliki kemampuan komunikasi,

¹⁷ Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: UI Press, 2001), hal. 85

yaitu karyawan akan berusaha untuk memahami pelanggan dan berkomunikasi dengan jelas.¹⁸

Manfaat pelatihan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan akan dirasakan dalam jangka panjang, karena pelatihan berorientasi kepada peningkatan keahlian dan pengetahuan karyawan yang hasilnya akan terlihat di masa yang akan datang. Manfaat pelatihan dapat berupa pemanfaatan sumber daya yang lebih efektif hingga pertimbangan tujuan perusahaan secara keseluruhan sehingga pelatihan yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan akan memberikan dampak yang bersifat keseluruhan bagi perusahaan.¹⁹

B.1.3 Jenis-Jenis Pelatihan

Dari definisi pelatihan yang kita gunakan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan terdiri dari berbagai jenis dengan tujuan yang berbeda. Beberapa pelatihan yang ditemukan di hampir semua organisasi adalah sebagai berikut:²⁰

1. Pelatihan dasar (prajabatan)
Pelatihan dasar diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini biasanya berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan dan beberapa tahun. Pelatihan dasar ini tentunya harus diberikan kepada calon-calon karyawan yang sama sekali belum pernah mendapatkan pelatihan dan belum berpengalaman dalam pekerjaan tersebut.
2. Pelatihan penyegaran (*refresher course*)
Biasanya diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah

¹⁸ Kotler, *Op. Cit.*, hal 337

¹⁹ Derek Torrington, terj, A. Sandiwan Suharto, *et. Al.*, *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Umum*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1989), hal 346

²⁰ Achmad S. Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas mengubah Visi Menjadi Realitas* (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), Hal 232

organisasi. Pelatihan yang dianggap perlu diberikan biasanya karena perusahaan melakukan dua perubahan :

- a. Perubahan dalam teknologi yang digunakan sehingga menjadi sesuatu yang baru karyawan lama. Dalam situasi ini, karyawan harus dilatih tentang cara menggunakan peralatan tersebut.
 - b. Perubahan dalam cara kerja atau prosedur operasi atau prosedur produksi.
3. Pelatihan penyembuhan (*remedial*)
Pelatihan yang bersifat remedial pada dasarnya adalah pelatihan yang bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Di dalam buku istilah digunakan biasanya digunakan berbentuk intervensi pelatihan (*training intervention*). Pelatihan seperti itu hanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kekurangpahaman pekerja dan bukan karena motivasi yang lemah. Pelatihan bukanlah “obat” untuk meningkatkan motivasi.
4. Pelatihan penjenjangan
Istilah pelatihan penjenjangan banyak digunakan oleh instansi pemerintahan dan badan usaha milik Negara. Pelatihan berjenjang sangat erat hubungannya dengan program pengembangan karier. Pelatihan ini dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya sekarang.

B.1.4 Proses Pelatihan

Sebagai bagian proses pelatihan maka departemen personalia dan para manajer harus melakukan 4 (empat) langkah dalam melakukan pelatihan yaitu, penilaian dan identifikasi kebutuhan, sasaran-sasaran latihan dan pengembangan, menentukan isi program, dan prinsip-prinsip belajar. Tahap pertama yaitu penilaian dan identifikasi kebutuhan. Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang, kemudian manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang diatasi

melalui latihan atau pengembangan jangka panjang. Kadang-kadang perubahan strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan latihan.²¹ Menurut Dessler, tahap penilaian dan identifikasi kebutuhan yaitu:

Tahap dimana perusahaan berusaha mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.²²

Tahap kedua dari proses pelatihan adalah sasaran-sasaran pelatihan dan pengembangan. Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

Tahap ketiga yaitu menentukan isi program. Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan, upaya pelatihan dan pengembangan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi. Prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan agar isi program efektif.

Tahap yang keempat adalah prinsip-prinsip belajar. Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat

²¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), hal 107

²² Gary Dessler, terj, Eli Tanya, *Manajemen Sumber Daya Manusia .Edisi kesembilan, jilid I*, (Jakarta: PT Indeks, 2004), hal 217

diketahui tentang proses tersebut. Masalah pokoknya adalah bahwa proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya dapat diukur. Bagaimana pun, ada beberapa prinsip belajar (*learning principles*) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (*repetisi*) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut, latihan akan semakin efektif. Disamping itu, perancangan program juga perlu menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu dengan yang lainnya.²³

Pada tahap keempat disebutkan bahwa proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya dapat diukur. Pengukuran dapat dilakukan dengan cara mengadakan evaluasi, karena evaluasi adalah proses menilai keberhasilan atau kegagalan proses pelatihan yang telah dijalankan pada penerapannya ke dalam realita pekerjaan. Proses evaluasi dilakukan untuk melihat pencapaian sasaran dari program pelatihan yang dilaksanakan.

Evaluasi pelatihan juga dilakukan untuk mengetahui efektif tidaknya suatu program pelatihan, diantaranya yaitu mengetahui reaksi para peserta, keterampilan baru apa yang diperoleh mereka, perbaikan apa yang dapat dilakukan mereka, dan perubahan apa yang terjadi baik dalam diri peserta yang bersangkutan maupun dalam diri manajer yang menggunakan tenaga kerja yang baru selesai mengikuti pelatihan tersebut.²⁴

²³ Handoko, *Op. Cit.*, hal 109

²⁴ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hal 163

Menurut pendapat Gomes, program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada kelima tingkatan berikut:

(1) *Reactions*

Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Dengan menggunakan *Questionnaire*, pada akhir pelatihan, para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan, dan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara). Para peserta juga diminta pendapat mengenai materi mana yang paling menarik dan mana yang tidak.

(2) *Learning*

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

(3) *Behavior*

Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performansi para peserta. Perilaku atau performansi dari para peserta dapat diukur berdasarkan sistem evaluasi performansi guna mendapatkan tingkat performansi para peserta.

(4) *Organizational Result*

Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien, dan yang sejenis lainnya.

(5) *Cost Effectivity*

Ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.²⁵

²⁵ Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV ANDI, 2007), hal 209

B.1.5 Metode Pelatihan

Program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi perputaran, serta meningkatkan kepuasan kerja. Ada dua metode pelatihan dan pengembangan yaitu metode praktis (*on the job training*) dan metode simulasi (*off the job training*).²⁶

Program pelatihan yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah program pelatihan *on the job training*. Program pelatihan *on the job training* merupakan metode pelatihan yang meminta seorang karyawan untuk mempelajari pekerjaan tersebut dengan langsung mengerjakannya.²⁷

Ada beberapa teknik *on the job training* yang banyak digunakan oleh perusahaan, yaitu:

1. Rotasi Jabatan
Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
2. Latihan Instruksi Pekerjaan
Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung kepada pekerja dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
3. Magang (*Apprenticeships*)
Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "*off the job*". Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. *Asistesi* dan *intership* adalah bentuk lain program magang.
4. *Coaching*
Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

²⁶ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal 12

²⁷ Dessler, *Op. Cit.*, hal 222

Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor- mahasiswa.

5. Penugasan Sementara

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.²⁸

Metode yang kedua adalah metode simulasi (*off the job training*). Dengan pendekatan ini karyawan peserta pelatihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa, situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

2. *Role Play*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta pelatihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta di tugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peran (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role play* dapat mengubah sikap peserta, seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skills*).

3. *Business Games*

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan

²⁸ Handoko, *Op. Cit.*, hal 112

situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan computer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci. Para peserta memainkan *game* dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran pengiklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuan adalah untuk melatih para karyawan atau manajer dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4. *Vestibule Training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal dengan latihan sensitivitas, dimana para peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

6. Program-Program Pengembangan Eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan; atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.²⁹

B.2 Service Excellence

Layanan umum yang dilakukan oleh siapa pun, bentuknya tidak terlepas dari 3 macam, yaitu: 1) layanan dengan lisan, 2) layanan melalui tulisan dan 3) layanan dengan perbuatan. Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas-petugas

²⁹ *Ibid.*, hal 113

di bidang hubungan masyarakat (humas), bidang layanan informasi dan bidang-bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan. Agar layanan lisan berhasil sesuai dengan yang diharapkan, ada syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku layanan, yaitu:

- a. Memahami benar masalah-masalah yang termasuk dalam bidang tugasnya. Artinya, jika ia menjadi petugas pada suatu stand pameran barang-barang hasil tambang, ia harus menguasai masalah-masalah tambang, meskipun pada garis besar saja. Demikian juga jika ia menjadi petugas pada stand barang-barang hasil industri mobil, ia harus menguasai masalah-masalah yang berkaitan dengan industri permobilan secara garis besar.
- b. Mampu memberikan penjelasan apa yang perlu dengan lancar, singkat tetapi cukup jelas sehingga memuaskan bagi mereka yang ingin memperoleh kejelasan mengenai sesuatu.
- c. Bertingkah laku sopan dan ramah tamah.
- d. Meski dalam keadaan sepi tidak ngobrol dan bercanda dengan teman, karena menimbulkan kesan tidak disiplin dan melalaikan tugas. Tamu menjadi segan untuk bertanya dengan memutus keasikan “ngobrol”.
- e. Tidak melayani orang-orang yang ingin sekedar “ngobrol” dengan cara yang sopan.³⁰

Bagi organisasi yang berorientasi layanan, *service excellence* merupakan prioritas strategik dan diyakini berdampak signifikan pada terciptanya nilai superior, kepuasan pelanggan, keunggulan bersaing, pertumbuhan bisnis, dan profitabilitas.

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai *service excellence* salah satunya yaitu:

1. Pelatihan Layanan
 - Setiap karyawan memperoleh pelatihan keterampilan personal yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi

³⁰ H.A.S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), hal 191

- Karyawan meluangkan banyak waktu dan usaha dalam aktivitas pelatihan simulasi yang membantu meningkatkan layanan manakala benar-benar menghadapi pelanggan
 - Selama sesi pelatihan, karyawan melakukan latihan-latihan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki sikap terhadap pelanggan
2. Teknologi Layanan
- Karyawan meningkatkan kapabilitas layanan melalui pemanfaatan teknologi mutakhir
 - Teknologi digunakan untuk membentuk dan mengembangkan kualitas layanan yang lebih bagus
 - Karyawan menggunakan teknologi tingkat tinggi untuk mendukung usaha-usaha karyawan pada lini depan
3. *Customer Treatment*
- Karyawan memperhatikan pelanggan sebagaimana mereka ingin diperhatikan
 - Karyawan memberikan “perhatian ekstra” kepada pelanggan
 - Karyawan harus lebih bersahabat dan sopan dibandingkan para pesaing
 - Karyawan berusaha keras mengurangi ketidaknyamanan bagi pelanggan
4. Pencegahan Kegagalan Layanan
- Karyawan berupaya keras mencegah timbulnya masalah-masalah pelanggan
 - Karyawan berusaha sebisa mungkin mencegah atau mengantisipasi masalah-masalah pelanggan ketimbang baru bereaksi manakala timbul masalah
 - Karyawan secara aktif mendengarkan perkataan dari para pelanggan.³¹

B.3 Persepsi

Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.³² Sedangkan Menurut Winardi persepsi adalah Persepsi merupakan proses kognitif, dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya

³¹ Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra, *Service Quality Satisfaction*, (Jakarta: CV ANDI, 2007), hal 45-48

³² Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid I*, (Jakarta: Prenhalindo, 1996), hal 124

sendiri terhadap stimuli, maka dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda, “melihat” hal yang sama dengan cara-cara yang berbeda.³³

Cara seorang karyawan memandang situasi yang berlaku, seringkali memiliki arti lebih penting untuk memahami perilaku, daripada situasi itu sendiri. Bagaimana untuk selanjutnya kita menjelaskan bahwa individu-individu mungkin memandang satu benda yang sama, namun mempersepsikannya secara berbeda? Sebenarnya kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Seperti yang dikemukakan oleh David Krech, berikut ini:

The cognitive map of the individual is not, then, a photographic representation of the physical world; it is, rather, a partial, personal construction in which certain objects, selected out by the individual for a major role, are perceived in an individual manner. Every perceiver artist, painting a picture of the world expresses his individual view of reality.

(Peta kognitif individu itu bukanlah penyajian potografik dari suatu kenyataan fisik, melainkan agak bersifat konstruksi pribadi yang kurang sempurna mengenai objek tertentu, diseleksi sesuai dengan kepentingan utamanya dan dipahami menurut kebiasaannya. Setiap pemahaman (*perceiver*) adalah pada tingkat tertentu bukanlah seniman yang representatif, karena lukisan gambar tentang kenyataan itu hanya menyatakan pandangan realitas individunya).³⁴

Proses persepsi dapat menambah, dan mengurangi kejadian senyatanya yang diinderakan oleh seseorang. Perbedaan antara persepsi dan penginderaan itu menurut Luthans selanjutnya dikatakan contoh-contohnya sebagai berikut:

³³ J Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), hal 203-204

³⁴ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo,2007), hal 142

1. Bagian pembelian membeli peralatan yang diperkirakan menurutnya adalah peralatan yang terbaik, tetapi para insinyur menyatakan bahwa itu bukanlah peralatan yang terbaik.
2. Pekerja yang sama mungkin dilihat oleh satu pengawas sebagai pekerja yang terbaik, dan oleh pengawas yang lainnya dikatakan yang terjelek.
3. Dagangan rambut palsu (*wig*) dinilai oleh penjual mempunyai nilai kualitas yang tinggi, tetapi pembeli mengatakan mempunyai kualitas yang rendah
4. Seorang manajer laki-laki dari suatu perusahaan besar merasakan bahwa wanita mempunyai kesempatan sama untuk menduduki jabatan pimpinan, tetapi asisten manajer kepegawaian putri merasakan tidak ada jalan baginya untuk bisa mendobrak suatu jaringan kepemimpinan tingkat atas.
5. Kepala insinyur yang melakukan tur inspeksi ke suatu pabrik selama seminggu dalam kereta listrik merasakan bahwa di situ adalah tempat kerja yang menyenangkan, tetapi sebaliknya pekerja operator penekan lubang merasakan bahwa tempat itu setingkat dengan penjara.³⁵

Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk persepsi dan kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada:

1. Pelaku Persepsi
Bila individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Penafsiran ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individual itu.
2. Target
Karakteristik-karakteristik dalam target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Karena target tidak dipandang dalam keadaan terpencil, hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan dan mirip.
3. Situasi
Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Waktu adalah dimana suatu obyek atau peristiwa itu dilihat dapat mempengaruhi perhatian, seperti lokasi, cahaya dan panas.³⁶

³⁵ *Ibid.*, hal 144

³⁶ Winardi, *Op. Cit.*, hal 124

Persepsi mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol dan orang-orang, dipandang dari sudut pengalaman penting. Dengan perkataan lain, persepsi meliputi aktivitas menerima stimuli, mengorganisasi stimuli tersebut dan menerjemahkan atau menafsirkan stimuli yang terorganisasi tersebut demikian rupa, hingga dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.³⁷

Yang termasuk stimulus yaitu misalnya: sistem imbalan organisasi yang bersangkutan, gaya persuasi yang digunakan oleh seorang *supervisor* dan arus pekerjaan. Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi antara lain:

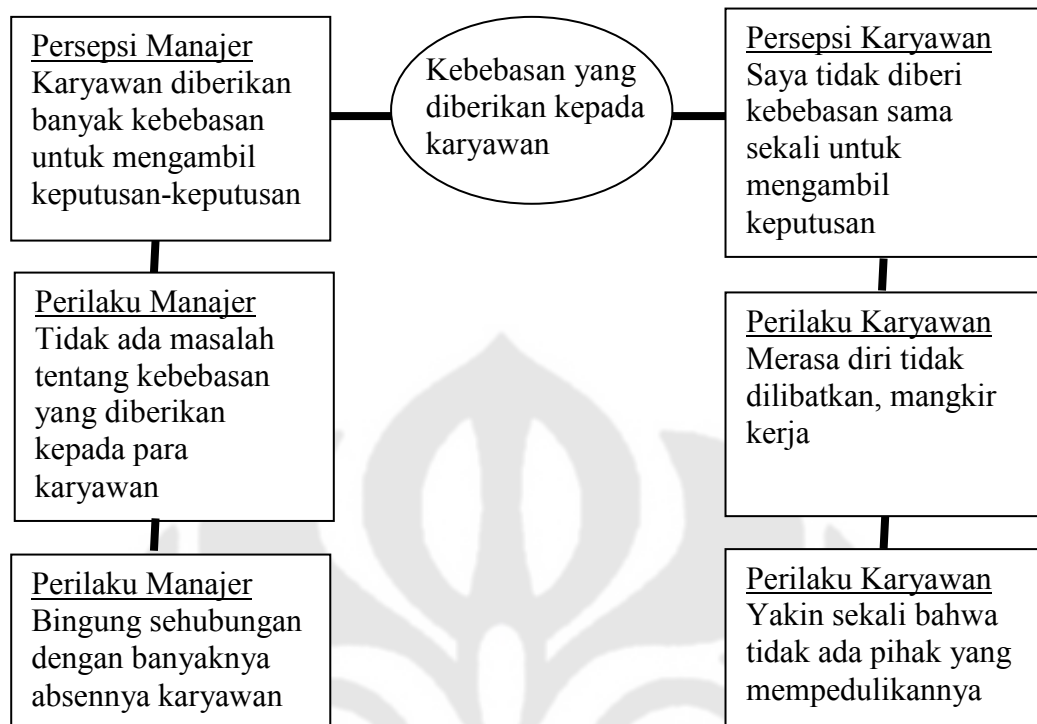
1. *Stereotyping*
2. Selektivitas
3. Konsep diri
4. Situasi
5. Kebutuhan-kebutuhan
6. Emosi³⁸

B.4 Persepsi Karyawan terhadap Pelatihan

Persepsi atasan dengan bawahan tidak selalu sama, hal ini diterangkan oleh seorang pakar manajemen yang bernama Rensis Likert, pernah meneliti persepsi pihak atasan dan pihak bawahan. Gambar berikut merupakan hasil penelitiannya:

³⁷ *Ibid.*, hal 204

³⁸ *Ibid.*, hal 205



Gambar II.1
Perbedaan Persepsi Atasan Antara Bawahan

Terlihat Adanya perbedaan-perbedaan yang cukup besar dalam persepsi kedua kelompok (para manajer dan para karyawan). Kelompok atasan dan bawahan menganggap bahwa tipe penghargaan yang diberikan berada pada tingkatan yang berbeda. Pihak bawahan dalam kebanyakan kasus melaporkan bahwa para *supervisor* mereka kurang memberikan perhatian kepada mereka dan bahwa imbalan-imbalan yang diberikan agak langka. Di lain pihak para *supervisor* beranggapan bahwa mereka sudah memberikan varietas luas imbalan-imbalan untuk kerja yang dinilai baik. Studi yang dilakukan menunjukkan bahwa

terdapat adanya perbedaan yang cukup besar antara persepsi para atasan dengan persepsi para bawahan.³⁹

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para majikan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para pegawai akan menjadi lebih terampil, dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika para pegawai sedang dilatih. Para pekerja menyukai pelatihan karena pelatihan membebaskan dari pekerjaan mereka (jika mereka tidak suka pada pekerjaannya) atau meningkatkan kecakapan yang bisa digunakan untuk menguasai kedudukan yang sedang mereka duduki atau yang akan mereka duduki. Pelatihan juga sering dianggap sebagai imbalan dari organisasi, suatu simbol status, atau suatu liburan dari kewajiban kerja sehari-hari.⁴⁰

Keberhasilan belajar sangat ditentukan oleh motivasi. Berdasarkan pada prinsip ini, maka kegiatan pelatihan memerlukan seorang *trainer* yang mampu menciptakan motivasi tinggi bagi para peserta, disamping itu peserta pelatihan perlu dimotivasi baik dari dalam diri maupun oleh pihak manajemen perusahaan, sehingga hasil pelatihan lebih optimal.⁴¹ Untuk mengetahui persepsi karpelatihan maka dapat dilakukan dengan menggunakan suatu metode pengukuran yaitu pengukuran reaksi. Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan dengan menggunakan *questionnaire*

³⁹ Winardi, *Op. Cit.*, hal 207

⁴⁰ Gomes, *Op. Cit.*, hal 197

⁴¹ Triton PB, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: TUGU, 2005), hal 80

pada akhir pelatihan, para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/ instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan, dan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara). Para peserta juga diminta pendapat mengenai materi mana yang paling menarik dan mana yang tidak.⁴² Sangat penting untuk memperhatikan reaksi peserta baik terhadap pelatihan, pelatih, maupun hal-hal lainnya. Reaksi peserta yang negatif tentunya dapat berdampak kurang efektifnya hasil-hasil kegiatan pelatihan.⁴³

Berikut ini beberapa kriteria yang dapat digunakan sebagai acuan dalam rangka melaksanakan pemantauan terhadap pelaksanaan pelatihan. Hal-hal yang dipantau adalah sebagai berikut:

- A. Bidang kegiatan yang dilakukan untuk memantau pelaksanaan pelatihan
 - Mengecek sampai dimana tersedianya bahan-bahan materi
 - Memeriksa apakah tugas-tugas dilaksanakan sebagaimana mestinya
 - Memeriksa kecukupan dan penggunaan peralatan media pengajaran
 - Mengatur ketersediaan waktu yang diperlukan bagi pelaksanaan pelatihan
 - Identifikasi kesulitan-kesulitan yang ditemui peserta selama pelaksanaan pelatihan
 - Mengecek peran dan partisipasi peserta selama pelatihan
 - Mengatur peran dan partisipasi orang luar dalam pelatihan
 - Melaksanakan komunikasi dan informasi yang menunjang pelaksanaan pelatihan
- B. Jenis kegiatan yang dilakukan untuk memantau proses pelaksanaan pelatihan
 - Melakukan pengamatan terhadap para pelatih
 - Mencatat keterangan-keterangan yang diperlukan
 - Penggunaan alat-alat sesuai dengan keperluan dalam proses belajar mengajar

⁴² Gomes, *Op. Cit.*, hal 209

⁴³ Triton PB, *Op. Cit.*, hal 83

- Pemanfaatan bahan–bahan yang telah tersedia
- Memberikan saran perbaikan atas kelemahan dalam pelaksanaan pelatihan
- Kebutuhan fasilitas baru yang diperlukan untuk pelatih.⁴⁴

C. Operasionalisasi Konsep

Menurut Faustino Cardoso Gomes, operasionalisasi konsep adalah unsur pelatihan yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.⁴⁵

Menurut Gomes, penilaian pelatihan dilihat dari 4 (empat) sub variabel (dimensi), yaitu: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.⁴⁶

Berdasarkan uraian variabel diatas penulis menjabarkan sub variabel menjadi bagian yang lebih kecil lagi yaitu indikator. Indikator diartikan Suharsini Arikunto adalah menunjukan sesuatu yang menjadi petunjuk bagi sub/dimensi atau variabel itu sendiri.⁴⁷ Penjabaran variabel pelatihan yang dibagi menjadi sub variabel dan beberapa indikator yang akan diukur adalah sebagai berikut:

⁴⁴ Oemar Hamalik, *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal 108

⁴⁵ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei, Edisi II*, (Jakarta: LP3ES, 1999), hal 46

⁴⁶ Gomes, *Op. Cit.*, hal 209

⁴⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1995), hal 181

Tabel II.1
Operasionalisasi Konsep Pelatihan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Persepsi Karyawan Terhadap Pelaksanaan Pelatihan	Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan merupakan bentuk penyegaran pengetahuan • Sistem pengajaran dalam pelatihan • Penerapan pengetahuan pada pelaksanaan pekerjaan • Peningkatan pengetahuan • Peningkatan keahlian 	• Ordinal
	Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> • Ketelitian dalam bekerja • Peningkatan semangat kerja • Peningkatan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan atasan • Pemahaman tahapan pekerjaan • Peningkatan hubungan kerja yang baik antar karyawan • Mengatasi keluhan 	• Ordinal

	Reaksi	<ul style="list-style-type: none"> • Reaksi karyawan terhadap pelatih • Reaksi karyawan terhadap materi pelatihan • Reaksi karyawan terhadap media pelatihan • Reaksi karyawan terhadap lingkungan pelatihan • Reaksi karyawan terhadap waktu pelaksanaan pelatihan • Reaksi karyawan terhadap lokasi pelatihan 	• Ordinal
	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan komitmen kerja terhadap perusahaan • Kemudahan dalam memberikan pelayanan • Peningkatan kedisiplinan • Peningkatan prestasi kerja 	• Ordinal

Sumber: Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV ANDI, 2007), hal 209

D. Metode Penelitian

D.1 Pendekatan Penelitian

Proses penelitian dimulai dengan menyusun asumsi dasar dan aturan berpikir yang akan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini asumsi yang ada tidak dengan memasukkan nilai-nilai objektif individu melainkan berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian.

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang menggunakan data kuantitatif dan didukung oleh data kualitatif.

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kualitatif yang diangkakan (skoring) misalnya terdapat dalam skala pengukuran. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah data untuk mencari fakta yang akurat serta interpretasi yang tepat dan sistematis mengenai persepsi karyawan terhadap pelaksanaan pelatihan di bagian *call center* 147.⁴⁸

D.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti berdasarkan tujuan penelitian adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan. Penelitian deskriptif dibuat secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberi gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Hasil akhir dari penelitian ini biasanya berupa tipologi atau pola-pola mengenai fenomena yang sedang dibahas. Berdasarkan waktunya, penelitian ini dilakukan dalam satu waktu tertentu. Sehingga berdasarkan dimensi waktunya maka penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian *cross sectional* yaitu penelitian yang hanya digunakan dalam waktu tertentu, dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan.

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini masuk ke dalam penelitian terapan yaitu penelitian yang bertujuan untuk mempergunakan pengetahuan ilmiah yang diketahui untuk menerapkan, menguji dan mengevaluasi kemampuan suatu teori

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: CV ALFABETA, 2006), hal 14

yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis. Penelitian ini merupakan penelitian terapan karena hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbaiki atau meningkatkan program pelatihan yang sedang berjalan dalam suatu perusahaan khususnya pada PT Infomedia Nusantara.

Berdasarkan teknik pengumpulan data, peneliti menggunakan penelitian survei, dimana dalam penelitian ini peneliti mengajukan pertanyaan tertulis, baik yang telah tersusun dalam kuesioner maupun dalam wawancara lisan yang hasilnya dicatat.⁴⁹

D.3 Teknik Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang bisa dilakukan oleh peneliti.⁵⁰ Dalam mengumpulkan data primer dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Kuesioner

Yaitu suatu alat pengumpulan bahan-bahan berupa daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya untuk diisi dengan jawaban yang diperlukan. Dalam penelitian ini cara pengumpulan data dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan yang telah tersedia jawabannya.

⁴⁹ *Ibid.*, hal 37- 45

⁵⁰ Husein Umar, *Metode Penelitian untuk skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2003), hal 99

2. Wawancara

Teknik wawancara digunakan untuk mengetahui informasi secara umum tentang obyek penelitian. Wawancara dilakukan dengan model tatap muka (*face to face*) antara pewawancara dengan narasumber. Peneliti melakukan wawancara dengan karyawan bagian Sumber Daya Manusia dan karyawan bagian *Call Center*

b. Data Sekunder

Merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer maupun pihak-pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel atau diagram.⁵¹ Data sekunder yang digunakan adalah buku-buku, jurnal, dan sumber-sumber lain yang terkait dengan judul penelitian.

D.4 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Infomedia Nusantara, dimana perusahaan tersebut berlokasi di Jl. Mampang Prapatan No.28, Jakarta Selatan. Waktu penelitian dilakukan mulai periode Maret s.d. Juni 2008. Subjek penelitian adalah karyawan *call center*.

D.5 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti.⁵² Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *call center* 147 PT Infomedia Nusantara wilayah Jakarta yang telah lulus mengikuti program *Service Excellent*. Sedangkan sampel adalah bagian populasi yang ingin diteliti. Sampel juga

⁵¹ *Ibid.*, hal 100

⁵² Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op.Cit.*, hal 119

merupakan bagian atau sejumlah cuplikan tertentu yang diambil dari suatu populasi dan diteliti secara rinci.⁵³ Adapun jumlah populasi karyawan *call center* 147 PT Infomedia Nusantara mencapai 120 orang dan untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil dipergunakanlah rumus slovin.⁵⁴ Dengan ketentuan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + \{N(e)^2\}}$$

Keterangan:

n = besaran sampel

N = besaran populasi

e = Nilai kritis atau (batas ketelitian) yang diinginkan

(persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan penarikan sampel) ditetapkan 10%

Maka :

$$n = \frac{120}{1 + \{120 (0,1)^2\}}$$

$$= 55 \text{ sampel}$$

Berdasarkan rumus slovin, jumlah sampel yang dapat diambil yaitu sebanyak 55 orang dari 120 orang. Jadi jumlah responden yang akan diteliti adalah sekitar 55 orang dari jumlah populasi yaitu 120 orang.

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *probability* sampling, dimana setiap anggota populasi memiliki

⁵³ Singgih Santoso dan Fandi Tjiptono, *Riset Pemasaran, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, (Jakarta: PT ElexMedia Komputindo, 2001), hal 80

⁵⁴ Umar, *Op.Cit.*, hal 16

kesempatan yang sama untuk menjadi responden.⁵⁵ Sedangkan untuk teknik penarikan sampelnya sendiri menggunakan *simple random sampling* yaitu teknik acak sederhana yang dapat dipakai jika populasi dari suatu penelitian homogen dan tidak terlalu banyak jumlahnya.⁵⁶

D.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Penganalisisan data merupakan suatu proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data.⁵⁷ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala ordinal dalam menjabarkan setiap indikator yang ada pada operasionalisasi konsep penelitian yang digunakan. Skala ordinal adalah data yang mempunyai tingkatan data, ada data dengan urutan yang lebih tinggi dan urutan yang lebih rendah. Termasuk kategori data ini adalah data hasil pengolahan kuesioner.⁵⁸

Analisis pengolahan data dari penelitian ini menggunakan analisis univariat. Analisis univariat adalah analisis terhadap satu variabel. Analisis ini dibuat dengan mengaplikasikan distribusi frekuensi. Distribusi frekuensi adalah susunan dalam suatu tabel yang telah diklasifikasikan menurut kelas atau kategori-kategori tertentu.

⁵⁵ Rianto Adi, *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*, (Jakarta: PT Granit, 2005), hal 101

⁵⁶ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op.Cit.*, hal 123

⁵⁷ Adi, *Op.Cit.*, hal 184

⁵⁸ Singgih Santoso, *Mengolah data statistik secara profesional*. (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2001), hal 4

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan skala likert. Skala Likert banyak digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode survei untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan, atau mengukur perasaan karyawan.⁵⁹ Dengan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang dapat berupa kata-kata antara lain sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya: (5) untuk sangat setuju, (4) setuju, (3) ragu-ragu, (2) tidak setuju, dan (1) sangat tidak setuju, seperti terlihat dalam tabel berikut :

⁵⁹ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal 81

Tabel II.2
Skor Kepentingan Tiap Indikator Menurut Likert

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Ragu-Ragu
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: CV ALFABETA, 2006), hal 107

