

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2. Konteks Penelitian

Sebelum membahas lebih dalam mengenai pelatihan, lingkungan kerja dan kinerja, penulis akan menjelaskan mengenai hotel dan peran divisi *front office* dalam sebuah hotel. Hotel adalah sebuah bisnis yang selalu berhubungan erat dengan tamu. Bisnis hotel tidak akan berjalan sebagaimana mestinya bahkan akan bangkrut apabila tidak bisa menjaga hubungan baik dengan konsumennya (Sujatno,2008:4). Hubungan baik antar hotel dengan konsumen dapat dijaga dengan memberikan pelayanan dan fasilitas yang memuaskan konsumennya. Seperti yang dikatakan oleh Finch (2004:5), kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama semua perusahaan, dan jika tujuan ini sudah tercapai maka akan terjadi hal-hal yang positif, dimana konsumen akan melakukan hal-hal yang menakjubkan dengan melanjutkan hubungan bisnis dan menyebarluaskan kesan positif mengenai perusahaan.

Oleh karena itu kepuasan konsumen harus sangat diperhatikan, salah satunya yaitu dengan memberikan pelayanan yang berkualitas bagi para tamunya. Seperti yang dikatakan oleh W.Edward Deming, menyatakan bahwa : "*the new management philosophies and practices are based on quality, repeat business not one time sales*", dimana manajemen dewasa ini secara filosofi maupun dalam praktik selalu didasarkan atas kualitas, bukan sekedar kuantitas, bisnis yang berkelanjutan bukan hanya penjualan untuk sesaat saja (Sujatno ,2008:4).

Peran divisi *front office* dalam sebuah hotel sangat strategis, seperti yang dikatakan oleh JRS Beavis & S. Medlik bahwa *front office is the nerve centre of the whole hotel*, dimana *front office* merupakan pusat syaraf dari keseluruhan operasional hotel (Sujatno,2008:3). Oleh sebab itu karyawan *front office* harus memiliki keterampilan khusus agar mereka dapat memberikan pelayanan yang maksimal serta dapat menjaga hubungan baik dengan konsumen dan divisi lain di hotel.

Seperti yang dikatakan oleh Sujatno (2008 : 35) seorang karyawan *front office* harus memiliki kemampuan khusus diantaranya ialah keterampilan berkomunikasi yang mantap, mampu bernegosiasi dan menutup penjualan dengan baik. Penampilan, nada suara dan kemampuan berbahasa akan menambah nilai seorang karyawan *front office*. Wawasan yang luas dan rasa empati terhadap tamu akan membantu *front office* dalam menyatakan keterampilannya dengan suatu proses kerja yang profesional.

Berdasarkan paparan diatas, maka dapat ditarik kesimpulannya bahwa seorang karyawan *front office* harus memiliki kemampuan khusus, dan kemampuan tersebut harus terus diasah dan dikembangkan agar dapat terus memberikan pelayanan yang lebih baik lagi, sebagaimana yang dikatakan oleh Robert H.woods dan Judy Z.King sebagai berikut, “ *continuous improvement refers to the ongoing effort within a company to meet the needs or exceed the expectations of the customers by changing the way work is performed so that products and services are delivered better, faster and more cost-effectively than the past*” , yang menjelaskan bahwa pengembangan yang terus-menerus menunjukkan usaha terus-menerus dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan atau mencapai harapan para tamu dengan mengubah cara kerja yang ada sehingga produk dan pelayanan dapat lebih baik, lebih cepat dan lebih efektif biayanya dibanding masa sebelumnya (Sujatno, 2008 :41).

Pengembangan keterampilan bagi karyawan *front office* merupakan hal yang penting bagi kemajuan Hotel. Pelatihan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan karyawan *front office*, sehingga pada akhirnya dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Seperti yang dikatakan Ruky (2004 : 163) bahwa “pelatihan merupakan sebuah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu maupun sebagai bagian dari sebuah team kerja”.

Pelatihan akan lebih baik hasilnya apabila di tunjang dengan lingkungan kerja yang baik pula. Sebab apabila karyawan yang sudah mendapatkan pelatihan tetapi tidak didukung dengan fasilitas kerja yang baik, maka akan mengakibatkan

kinerja yang tidak optimal. Sebab pada divisi *front office* selain karyawan harus memiliki keterampilan khusus dalam bidang pelayanan, karyawan juga harus bisa memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, dan hal tersebut akan sulit untuk dilakukan apabila lokasi fasilitas yang digunakan ditempatkan berjauhan, selain itu kurangnya privasi antar sub-divisi akan memunculkan konflik tersendiri antar karyawan *front office*. Seperti yang dikatakan oleh Soemarto (2003 : 16), prestasi kerja seseorang juga sangat bergantung pada faktor eksternalnya atau lingkungan kerja, dimana faktor eksternal itu dapat berupa kondisi lingkungan kerja seperti kamar kerja, peralatan kerja (mesin), kelengkapan kerja (pakaian kerja), prosedur kerja (metoda dan teknologi), gaya kepemimpinan manajer, prasarana struktural administratif, insentif, imbalan, peraturan perusahaan, dan sebagainya.

Berdasarkan penjabaran diatas dapat dilihat kaitan pelatihan, lingkungan kerja dan kinerja, untuk memberikan pengertian yang lebih dalam akan pelatihan dan kinerja dapat dilihat pada penjabaran berikut ini;

2.1 Pelatihan

Salahsatu strategi perusahaan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan para karyawannya, yaitu dengan melaksanakan sebuah pelatihan. Pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi pihak karyawan pun mendapatkan keuntungan yang sama. Pelatihan bisa membantu karyawan dalam pekerjaannya masa sekarang dan pekerjaan mereka di masa yang akan datang, selain dengan bertambahnya pengetahuan dan keterampilan mereka, pelatihan juga dapat memperbaiki kinerja dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi tempat mereka bekerja. Pendidikan dan pelatihan itu sendiri merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia (*human investment*) (Simanjuntak, 2005:10)

Sehingga dapat dirumuskan, bahwa pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja, dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja, yang dilakukan oleh tenaga kerja profesional kepelatihan dalam satuan waktu, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. (Hamalik, 2000:10)

Ditambahkan oleh Nadler yang bahwa pelatihan merupakan salah satu cara untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya, *“Training is defined as learning that is provided in order to improve performance on the present job. A person’s performance is improved by showing them how to master a new or established technology. The technology may be a peice of heavy machinery, a computer, a procedure for creating a product, or a method of providing a service”*. Dimana menurut Nadler Pelatihan dapat didefinisikan sebagai proses belajar yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada saat ini. Kinerja seseorang dapat meningkat saat mereka dapat memperlihatkan dan dapat menguasai teknologi baru. Teknologi disini dapat dimaksudkan dengan sebuah mesin berat, sebuah komputer, sebuah prosedur untuk membuat suatu produk dan sebuah metoda untuk menyediakan sebuah bentuk pelayanan.

Oleh sebab itu pelatihan sangat dibutuhkan baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama, sehingga mereka dapat memberikan kinerja yang terbaik dalam pekerjaannya. Hal tersebut juga dikatakan oleh Ivancevich, (2001:383) dimana pelatihan sangat penting untuk karyawan baru ataupun untuk karyawan lama. Pelatihan adalah usaha yang dilakukan dalam waktu yang singkat untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. Menurut Ivancevich ada beberapa hal spesifik yang sangat penting untuk diketahui dalam sebuah pelatihan:

- *Training is the systematic process of altering the behavior of employees in a direction that will achieve organization goals. Training is related to present job skills and abilities.*

Pelatihan adalah sebuah proses yang sistematis untuk merubah perilaku karyawan dengan tujuan untuk memperoleh target organisasi. Pelatihan ini berhubungan dengan pekerjaan karyawan pada saat ini dan masa yang akan datang. Oleh sebab itu pelatihan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan yang sangat berguna bagi karyawan dan pekerjaannya hingga pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

- *A formal training program is an effort by the employer to provide opportunities for the employee to acquire job-related skills, attitudes and knowledge.*

Program pelatihan formal adalah sebuah upaya dari pihak manajemen untuk membuka kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh kemampuan seperti kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dan profesional dengan konsumen, kemampuan mengatasi keluhan konsumen dan lain-lain, selain dapat mengembangkan kemampuan karyawan pelatihan juga dapat memperbaiki sikap dari karyawan tersebut, sehingga karyawan dapat mengetahui bagaimana cara berpenampilan yang baik dan bagaimana bersikap menghadapi tamu yang marah, atau bagaimana bersikap pada saat bekerja dibawah tekanan dan hal yang lain yang dapat diterima karyawan pada pelatihan adalah pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya saat ini, seperti teknologi (fax, internet dan komputer) bagaimana cara membuat reservasi untuk penerbangan dan lain-lain.

- *Learning is the act by which the individual acquires skill, knowledge, and abilities that result in a relatively permanent change in his or her behaviour.*

Pembelajaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan dimana hasilnya akan membantu perubahan pada perilaku individu itu sendiri.

- *Any behavior that has been learned is a skill. Therefore, improvement of skill is what training will accomplish. Motor skills, cognitive skill, and interpersonal skill are targets of training programs.*

Setiap perilaku yang telah dipelajari merupakan sebuah keahlian. Peningkatan keahlian merupakan hal yang akan dicapai dari sebuah pelatihan. *Motor skills, cognitive skill, and interpersonal skill* merupakan target dari diadakannya pelatihan.

2.1.1 Tujuan Pelatihan

Seperti yang telah disinggung di atas oleh Ivanchevich, bahwa dilaksanakannya pelatihan dalam sebuah perusahaan diharapkan dapat

meningkatkan keterampilan karyawannya, selain itu efektivitas kerja merupakan salah satu tujuan diadakannya sebuah pelatihan. Seperti yang dikatakan oleh Heidjrachman (2002:74) Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan, dimana perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Pada dasarnya tujuan diadakannya pelatihan, khususnya dalam dunia jasa atau *service* adalah untuk melatih semua karyawan untuk memperlakukan pelanggan perusahaan dengan ramah dan sopan. Ungkapan “pelanggan selalu benar” begitu ditekankan oleh banyak sekali perusahaan jasa . Selain itu Dessler menambahkan bahwa sesungguhnya tujuan pelatihan adalah lebih luas dewasa ini daripada masa lalu. Ekspansi peran pelatihan mencerminkan kenyataan bahwa “permainan persaingan ekonomi mempunyai aturan baru”. Tidak cukup hanya sekadar menjadi efisien, tetapi menuntut perusahaan untuk cepat dan tanggap pada pemenuhan kebutuhan konsumen selain itu juga melatih karyawan untuk dapat menganalisis dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya. (Dessler, 1997 : 264, 284)

Adapun Handoko (2001: 103) menambahkan ada dua tujuan utama program pelatihan karyawan :

1. Latihan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran – sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Dilihat dari beberapa definisi mengenai pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan itu bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sehingga pada akhirnya dapat membantu karyawan untuk bisa bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga mereka dapat memperlihatkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Selain itu secara khusus, pelatihan bertujuan untuk :

- Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja yang memiliki keterampilan produktif dalam rangka pelaksanaan program organisasi di lapangan.
- Mendidik, melatih serta membina unsur-unsur ketenagakerjaan yang memiliki kemampuan dan hasrat belajar terus untuk meningkatkan dirinya sebagai tenaga kerja yang tanggung, mandiri, profesional, beretos kerja yang tinggi dan produktif.
- Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja sesuai dengan bakat, minat, nilai dan pengalamannya masing-masing (individual).
- Mendidik dan melatih tenaga kerja yang memiliki derajat relevansi yang tinggi dengan kebutuhan pembangunan.

(Hamalik, 2000:12-16)

Setelah mengetahui tujuan dari pelatihan, maka menurut Siberman (1990 : 28) harus disusun mengenai sasaran pembelajaran dari pelatihan tersebut, ada tiga tipe pembelajaran yang utama yaitu :

01. *Affective learning, involves the formations of attitudes, feelings and preference.* (pembelajaran afektif, memasukan formasi yang terdiri dari perilaku, perasaan dan bahan-bahan pilihan). *Affective learning* dilakukan apabila ada *lack of knowledge*, dimana pelatihan berdasarkan atas ketidaktahuan karyawan pada situasi kerja tertentu.
02. *Behavioral learning, includes the development of competence in the actual performance of procedures, operations, methods and techniques.* (pembelajaran *behavioral*, termasuk didalamnya adalah pengembangan kompetensi kinerja dari prosedur yang aktual, pengoperasian, metoda dan teknik). *Behavioral learning* dilakukan apabila adanya *lack of skill*, dimana pelatihan ini berdasarkan atas ketidakmampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
03. *Cognitive learning, includes the acquisition of information and concepts related to course content.* (pembelajaran kognitif, termasuk didalamnya adalah penggabungan informasi dan konsep yang berkaitan dengan isi dari pelatihan). *Cognitive learning* dilakukan apabila adanya *lack of desire*, dimana pelatihan ini berdasarkan atas

adanya ketidakmauan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik

Tipe pembelajaran yang disebutkan diatas, tidak akan maksimal hasilnya apabila tidak di bantu dengan pelatih yang mengetahui situasi kerja yang sebenarnya, oleh sebab itu pelatihan seharusnya dilakukan oleh orang-orang yang profesional di bidangnya. Menurut McGregor (1993: 47) Kebanyakan dari penelitian menyarankan bahwa penilaian kinerja sebaiknya dilakukan oleh jajaran manajer yang langsung berada diatas karyawan tersebut. Pelatihan yang dilakukan oleh manajer bisa memberikan manfaat yang lebih, sebab manajer dapat langsung menilai kinerja dari karyawannya dan selain itu manajer lebih mengetahui permasalahan apa yang sering dihadapi bahwahnya dalam pekerjaannya.

Pelatihan yang diberikan oleh jajaran manajer ini dapat dilakukan dalam beberapa metoda pelatihan seperti *role-play*, *case method* dan beberapa metode pelatihan lainnya. Untuk lebih jelasnya berikut akan di paparkan mengenai metoda-metoda pelatihan yang biasa diterapkan pada sebuah perusahaan.

2.1.2 Metoda Pelatihan

Menurut Ivancevich (2001:383), ada beberapa metoda pelatihan yang dapat digunakan oleh sebuah perusahaan untuk dijadikan metoda pelatihan di perusahaannya, yaitu :

- Metoda *On the Job training*,

Dimana metoda ini menurut Ivanchecih merupakan metoda yang paling sering di gunakan untuk program pelatihan. Pada metoda ini karyawan di tempakan di situasi yang sebenarnya dan mereka diperlihatkan bagaimana trik dan pekerjaan yang di berikan langsung oleh karwayan yang lebih berpengalaman atau oleh supervisornya.

Walau progam ini sederhana tetapi program ini memiliki resiko yang cukup besar, sebab karyawan yang sedang mengadakan pelatihan akan langsung dihadapkan situasi kerja sebenarnya dan berhadapan langsung dengan konsumen sehingga dapat mengakibatkan ketidakpuasan konsumen.

- *Case Method,*

Pada metode ini, para instruktur melemparkan sebuah kasus yang harus dianalisa dan di diskusikan oleh karyawan, diharapkan pelatihan dengan metode ini dapat mengasah kemampuan karyawan untuk dapat menganalisa suatu masalah dan dapat memberikan solusi pada masalah tersebut.

- *Role playing,*

Pada metode ini instruktur akan berpura-pura memberikan sebuah masalah dalam situasi kerja yang nyata, dan memberikan gambaran dan contoh bagaimana karyawan harus bersikap dalam menghadapi masalah tersebut. Dimana nantinya para peserta pelatihan akan diminta untuk mencoba mempraktekkan apa yang telah di contohkan oleh instruktur, dimana ada karyawan yang bertingkah sebagai konsumen dan karyawan lain melakukan pelayanan.

- *In-Basket Technique,*

Metoda lain yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dalam pengambilan keputusan adalah *in basket technique*. Dimana peserta diberikan materi (biasanya berbentuk memo atau deskripsi sesuatu untuk dilakukan) dimana sudah termasuk hal-hal spesifik dari mulai alamat surat elektronik yang spesifik dan daftar telepon. Dimana pada intinya pelatihan ini menuntut pesertanya untuk membuat keputusan yang realistis dan masih berkaitan dengan pekerjaan yang tengah dilakukannya.

- *Management Games,*

Pada intinya *management games* menggambarkan mengenai karakteristik operasi dari sebuah perusahaan, industri atau firma. Deskripsi ini mengambil sistem dari persamaan setelah dibuat sebuah keputusan yang telah dimanipulasi. Pelatihan ini menekankan bagaimana mengembangkan kemampuan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan.

- *Behavior Modeling,*

Adalah sebuah pendekatan *behavior* (perilaku) untuk meningkatkan kemampuan interpersonal, yang mana pelatihan metoda ini biasa juga

disebut dengan *interaction management or imitating models*. Kunci dari pelatihan ini adalah bagaimana para peserta belajar melalui observasi atau imajenasi. Model tersebut mewakili sebuah proses yang menitikberatkan pada observasi. Dalam pelatihan ini ada empat tahapan proses :

01. *Modeling of effective behavior*

02. *Role playing*

03. *Social reinforcement – trainees and trainers praise effective role playing*

04. *Transfer of training to the job*

- *Outdoor-Oriented Programs,*

Kasus, permainan, *modeling* dan *role playing* masih populer, tetapi hal yang berkembang lebih populer dari pelatihan pengembangan *outdoor* atau kehidupan nyata, adalah program *action oriented*. Kepemimpinan, kerjasama tim, dan pengambilan resiko adalah hal yang utama dalam pelatihan ini. *Outdoor-Oriented Programs* merupakan suatu program pelatihan yang dilaksanakan di alam terbuka yang didasarkan pada prinsip “*experimental learning*” (belajar melalui pengalaman langsung) yang disajikan dalam bentuk permainan, simulasi, diskusi dan petualangan sebagai penyampaian materi

- *Ceramah Kelas dan Presentasi Video*

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

- *Simulasi*

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek – aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa games atau permainan.

- Rotasi

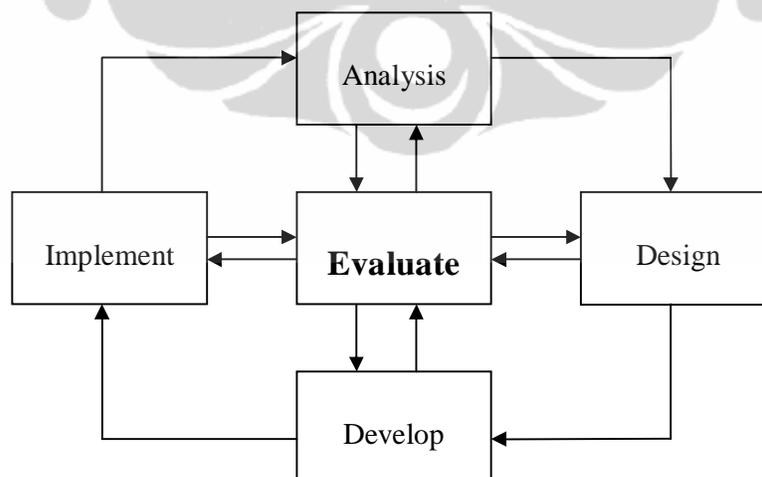
Untuk pelatihan silang (cross-train) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja. Di samping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (crossing training) turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampingan atau terjadi pengunduran diri.

Metoda pelatihan yang telah dipaparkan diatas akan lebih baik apabila pada setiap pelatihan memiliki tahapan-tahapan pelatihan yang jelas. Diawali dengan menganalisa kebutuhan pelatihan bagi karyawannya hingga bagaimana mengevaluasi pelatihan tersebut, sehingga apa yang menjadi tujuan dari pelatihan ini dapat dilihat hasilnya.

2.1.3 Langkah Pelatihan

Berdasarkan *Instructional System Design* yang dikutip dari <http://www.nwlink.com/~donclarck/hrd.html>, ada lima langkah yang dilakukan dalam menentukan sebuah pelatihan, yaitu : Langkah analisis, langkah rancangan instruksional (*design*), Langkah Keabsahan (*development*), Langkah Implementasi (*implementation*), dan terakhir adalah Langkah Evaluasi dan tindak lanjut. Dapat dilihat dalam gambar berikut ini : Gambar 2.1

ISD Model Flowchart



Sumber : <http://www.nwlink.com/~donclarck/hrd.html>

Pada model diatas diperlihatkan pentingnya tahapan evaluasi dan *feedback* melalui keseluruhan program pelatihan ini. Berikut ini penjelasan yang lebih lengkap mengenai langkah-langkah pelatihan dari model ISD ini :

1. Langkah Analisis :

Pada tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan, untuk menganalisis keterampilan dan kebutuhan akan pelatihan prospektif, dana untuk mengembangkan pengetahuan spesifik yang dapat di ukur dan sasaran kinerja. Tahapan dalam langkah analisis adalah sebagai berikut :

- 01 Identifikasikan keterampilan-keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
- 02 Analisislah audiens untuk memastikan bahwa program akan cocok dengan tingkat pendidikan khusus mereka, pengalaman dan keterampilan mereka, juga sikap dan motivasi pribadi mereka.
- 03 Gunakan riset untuk mengembangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diukur.

Goldstein dan Buxton (1982) mengemukakan tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu : *organizational analysis, job or task analysis, and person analysis.*

01. Analisis organisasi, menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada, dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan. Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu diperhatikan pertanyaan “*where is training and development needed and where is it likely to be successful within an organization ?*”. hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu, analisis organisasi dapat menggunakan *turnover*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai dan data perencanaan pegawai.
02. Analisis pekerjaan dan tugas, analisis ini merupakan dasar untuk mengembangkan program *job-training*. Sebagaimana program

pelatihan analisis job, yang dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill*, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

03. Analisis pegawai, difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pelatihan bagi pegawai . Kebutuhan pelatihan pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok :
 - a. kebutuhan individu, analisis dari kebutuhan individu dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi pelatihan, dan tes keterampilan pegawai.
 - b. Kebutuhan kelompok, dapat diprediksi dengan mempertimbangkan informal dan observasi oleh supervisor.
(Mangkunegara, 2006 : 53).

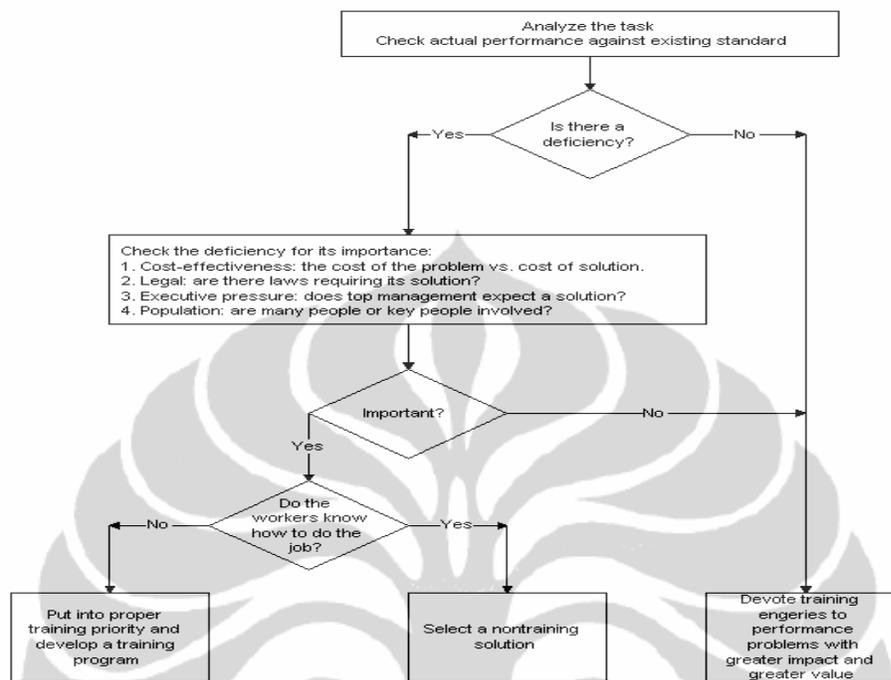
Ditambahkan oleh Ivancevich (2001:388), ada empat cara untuk mengukur kebutuhan pelatihan bagi karyawan, yaitu :

- 01 *Observe Employees*, (melakukan observasi pada karyawan)
- 02 *Listen to Employees*, (mendengarkan karyawan)
- 03 *Ask the supervisors about employees' needs*, (menanyakan pada supervisor pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawannya).
- 04 *Examine the problems employees have*, (memeriksa permasalahan yang sedang dihadapi oleh para karyawan).

Selain dari observasi kepada karyawan, observasi juga harus dilakukan kepada konsumen, apa yang menjadi harapan konsumen pada saat mereka mendapatkan pelayanan sehingga pihak manajemen mengetahui dengan baik hal apa saja yang perlu di kembangkan dan di berikan pelatihan agar dapat memberikan kepuasan bagi konsumen.

Pada tahap analisis ini, selain menganalisa kebutuhan pelatihan bagi karyawan pada tahap ini juga harus diperhatikan mengenai hambatan-hambatan yang akan mengganggu jalannya pelatihan tersebut. Berdasarkan hal tersebut Laird menggambarkan bagan masalah kinerja yang bisa digunakan oleh pihak manajemen untuk membantu mengantisipasi permasalahan pelatihan yang biasa ditemukan (Laird 1985: 63), berikut bagan *training problems*;

Gambar 2.2
Training Problems



sumber <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd.html>

Pada dasarnya Langkah analisis ini dibuat untuk memberikan batasan dari sebuah program pelatihan. Pada dasarnya untuk mengetahui siapa yang akan diberi pelatihan, materi apa yang harus diberikan pada saat pelatihan, kapan pelatihan tersebut akan diadakan dan dimana pelatihan itu akan diselenggarakan. Langkah analisis ini merupakan langkah dasar (*foundation*) untuk langkah - langkah pelatihan selanjutnya. (<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd.html>)

Langkah berikutnya setelah tahapan analisis adalah langkah rancangan instruksional atau *design*;

2. Langkah Rancangan Instruksional (*Design*)

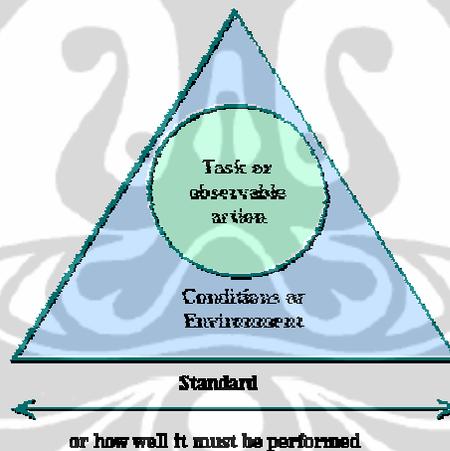
Langkah kedua ini memastikan pengembangan secara sistematis dari program pelatihan. Fase kedua ini dijalankan berdasarkan dari fase analisa produk dan *blueprint* dari program pelatihan untuk pengembangan di masa yang akan datang. *Blueprint* ini memuat lima kunci *uotputs*, yaitu *Entry*

Behavior, Learning Objectives, Learning Test, Performance test dan *Sequenced* :

- 01 *Entry Behavior*, menguraikan apa yang harus diketahui oleh para peserta pelatihan sebelum mereka mengikuti pelatihan tersebut. Untuk melihat pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh para peserta, seperti penambahan latihan untuk pengetahuannya, atau keahliannya dan perilakunya.
02. *Learning Objectives*, menggambarkan tugas apa saja yang dapat dilakukan oleh para peserta pelatihan setelah mereka mengikuti program pelatihan. *Learning Objectives* memiliki tiga bagian utama , yaitu : *Observable Action (task)*, *At least one measurable Criterion (standard)*, *Condition of performance (condition)*.

Gambar 2.3

Learning Objectives



sumber <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd.html>

- *Observable Action (task)*- menjelaskan mengenai *observable performance* atau perilaku (*behavior*). Pada *action* diartikan bahwa semua tugas yang akan dilaksanakan harus dibuat dalam sebuah pernyataan yang tertulis seperti misalnya dalam bentuk “*type of letter*” atau “*lift of load*”.

- *At least one measurable Criterion (standard)*- pada level ini berhubungan dengan *quantity, quality, time limitations*, dan lain-lain.
- *Condition of performance (condition)*- menggambarkan kondisi yang teraktual berdasarkan tugas mana yang akan terjadi atau akan di obeservasi. Pada tahap ini juga menginditifikasi mengenai *tools* (alat), *prosedures* (prosedur), *aids* (bantuan) atau fasilitas yang dapat digunakan untuk melaksanakan pelatihan.

02 *Learning Test*, menjelaskan bagaimana untuk menunjukkan proses pembelajaran dalam pelatihan. Pada tahapan ini diuraikan mengenai susunan aktivitas secara spesifik agar dapat ditunjukkan dengan maksud untuk memenuhi bahan pelatihan.

03 *Performance test , tells how well the tasks must be met.* Pada tahap ini menjelaskan bagaimana pembuatan program pelatihan yang sesuai dengan hasil tes pengujian. Tes pengujian ini dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu :

- *Written test*, (Tes tertulis)
- *Multiple choice*, (Pilihan ganda)
- *True and false*, (Benar atau salah)
- *Open Ended Quetions*
- *Performance test*, pada tes ini para calon peserta pelatihan memperlihatkan keahlian yang pernah mereka dapatkan sebelumnya
- *Attitude Surveys*, (survey perilaku)

04 *Sequenced*, pada tahap ini adalah untuk merancang pelatihan dari yang mudah hingga ke tahap yang sulit, dengan tujuan agar para peserta pelatihan dapat menerapkannya dalam pekerjaan mereka.

Dapat disimpulkan bahwa *training design* ini merupakan proses dari perencanaan kurikulum dan senantiasa mengarah kepada tercapainya tujuan pelatihan. *Training design* merupakan pola atau kerangka yang dipakai dalam merencanakan dan memajukan pengalaman pendidikan.

Tahapan ini juga menentukan hasil-hasil pelatihan yang hendak dicapai dengan terlebih dahulu harus mengidentifikasi elemen-elemen dasar. (Mangkunegara, 2006:115)

Langkah selanjutnya setelah pihak manajemen mengetahui mengenai pelatihan apa saja yang diperlukan oleh karyawannya, maka pihak manajemen mulai mempersiapkan tipe pelatihan seperti apa yang cocok dengan kebutuhan karyawannya tersebut termasuk dalam pemilihan media dan yang lainnya, berikut penjelasannya.

3. Langkah Pengembangan (Development).

Langkah ketiga ini merupakan perluasan dari tujuan pembelajaran yang sudah dibahas pada tahap kedua. Tahap pengembangan ini membahas mengenai hal apa saja atau *outlining* aktivitas yang akan membantu karyawan sebagai penerima pelatihan, untuk menggapai tujuan pelatihan yang diberikan.

Langkah pengembangan ini dimulai dengan menspesifikasikan aktivitas pelatihan mana yang terbaik untuk proses pelatihan ini. Pada tahap ini akan dipilih strategi pelatihan dan media pendukung dalam pelatihan yang akan membantu memudahkan penerima pelatihan.

Berikut langkah-langkah yang dilakukan pada tahapan ketiga ini :

- *List Activities that will help the students learn the task* . (membuat daftar aktivitas yang akan membantu pelajar dalam memahami materinya)
- *Select the delivery method such as tapes, handouts, etc.* (memilih metode penyampaian yang sesuai seperti mempergunakan tape atau handout dan lain-lain).
- *Reviewing existing materials so that you do not reinvent the wheel.* (melihat kembali materi yang sudah ada, sehingga nanti tidak usah membuat materi lainnya)
- *Develop the instructional courseware.* (mengembangkan alat pelatihan instruksional)
- *Synthesize the courseware into a viable training program.*

- *Validate the instruction to ensure it accomplishes all goals and objectives.* (Membuat validitas dari instruksi untuk memastikan semua tujuan telah tercapai dengan baik.)

Setelah membuat perencanaan dan mengembangkan rencana pelatihan yang telah disusun, maka langkah selanjutnya adalah langkah implementasi, berikut ini :

4. Langkah Implementasi (*Implementation*).

Pada langkah keempat ini, adalah tahap mengimplementasikan semua bahan yang telah dipersiapkan pada langkah sebelumnya, yaitu :

- *Management Plan* : rencana manajemen pelatihan di implementasikan dengan memastikan kesiapan bahan pelatihan, seting ruangan untuk pelatihan dan karyawannya.
- *Conduct Training* (memimpin pelatihan) biasanya dilakukan oleh *trainer* (melatih agar para peserta pelatihan dapat mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya), *instructor* (*instruktur, memberikan pengetahuan atau informasi kepada peserta pelatihan dengan cara yang sistematis*), *coach* (pelatih, pada umumnya lebih memperhatikan mengenai metoda pelatihan dibandingkan dengan konsep pelatihan) and *facilitator* (fasilitator).

5. Langkah Evaluasi dan tindak lanjut (*Evaluation*).

Pada langkah terakhir dalam ISD model ini dilihat kembali dan mengevaluasi masing-masing tahapan, memastikan apakah pelatihan ini sudah sesuai dengan seharusnya. Menunjukkan evaluasi eksternal, misalnya apakah bahan yang telah diberikan pada saat pelatihan dapat di gunakan oleh karyawan pada saat mereka bekerja dan dilihat apakah pelatihan tersebut berpengaruh pada kinerja karyawan dan memperbaiki sistem pelatihan apabila masih dirasakan ada sistem yang belum sesuai.

Menurut Mangkunegara (2006: 161) untuk mengetahui keberhasilan pelatihan kerja yang telah diselenggarakan, maka perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap peserta pelatihan kerja. Evaluasi pelatihan kerja tersebut harus berdasarkan kriteria sukses dan desain pengembangan. Hal ini bertitik tolak pada acuan dari Goldstein dan Buxton , yaitu kriteria sukses

mencakup kriteria pendapat (persepsi peserta), kriteria perubahan sikap, perilaku kerja, dan kriteria sukses kerja (kinerja tinggi).

Bramley dan Newby mengidentifikasi ada lima tujuan utama dari sebuah evaluasi pelatihan, yaitu :

- Adanya *feedback*
- *Control*, membuat hubungan antara pelatihan dengan aktivitas organisasi dan pada *cost effectiveness*.
- *Research*, menentukan hubungan antara pembelajaran, pelatihan dan transfer pelatihan pada pekerjaan.
- *Intervention*, hasil dari pengaruh evaluasi dengan tujuan untuk memperbaiki.
- *Power games*, memanipulasi data evaluasi untuk politik dalam organisasi. (<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd.html>)

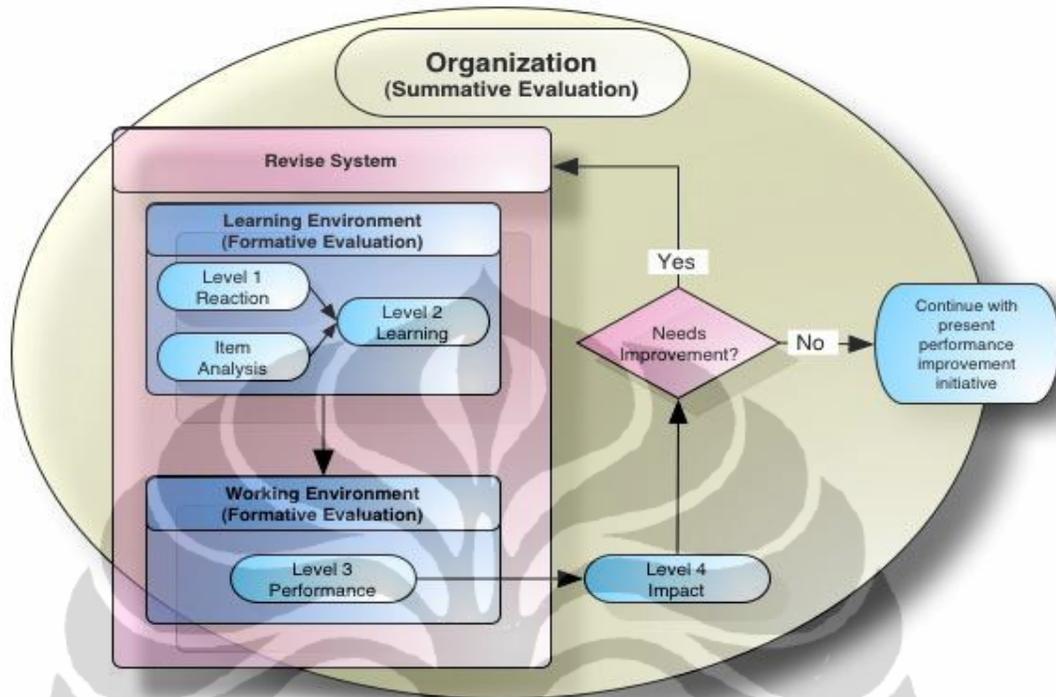
Menurut Wally Guyot (1978), evaluasi terbagi menjadi dua tipe, yaitu :

01. *Formative evaluation* adalah sebuah metoda penilaian kelayakan dari program pelatihan pada saat pelatihan tersebut masih berlangsung. Bagian evaluasi ini lebih fokus pada proses dari pelatihan.
02. *Summative evaluation* adalah sebuah metoda penilaian dari kelayakan pelatihan pada saat diakhir pelatihan. Fokus dari penilaian summative ini adalah hasil dari pelatihan ini

Pada langkah evaluasi ini akan menggunakan teori empat tahapan evaluasi pelatihan (*four levels of training evaluation model*) dari Kirk Patrick (1994). Teori empat tahapan evaluasi pelatihan ini intinya mengukur empat hal yaitu : *reaction, learning, behavior* dan *results*.

Teori ini membagi empat tahapan evaluasinya menjadi dua tipe evaluasi yang berbeda, dimana tahapan: *reaction* dan *learning* masuk kedalam evaluasi formatif, sedangkan *behavior* dan *results* masuk ke dalam evaluasi sumatif, lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar 2.4 berikut ini :

Gambar 2.4



sumber <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd.html>

01. *Reaction* ;

Evaluasi pada tahap ini mengukur bagaimana karyawan yang mengikuti pelatihan menyikapi pelatihan yang telah dilaksanakan, atau kata lainnya adalah bagaimana persepsi (reaksi) karyawan pada pelatihan.

Pada level ini menurut Kirk Patrick “*reaction may best be considered as how well the trainees liked a particular train program*”. Dimana akan lebih baik mempertimbangkan reaksi karyawan yang mengikuti pelatihan, apakah mereka merasa program itu sudah sesuai dengan kebutuhan mereka atau belum.

Pada level reaksi ini menginformasikan mengenai hubungan antara pelatihan dengan kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan pada pekerjaannya. Level ini mengukur seberapa baik analisis pelatihan yang dilakukan. Untuk menilai evaluasi pelatihan pada level reaksi dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini :

- Analisis organisasi, menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada, dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan.
- Analisis pekerjaan dan tugas, analisis ini merupakan dasar untuk mengembangkan program *job-training*.
- Analisis pegawai, difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pelatihan bagi pegawai . kebutuhan pelatihan pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok. (Goldstein dan Buxton,1982)

Pada level reaksi ini dilihat pada saat pelatihan berlangsung, apakah peserta pelatihan merasa nyaman dengan metodanya, dan apakah sudah sesuai dengan pekerjaannya.

02. *Learning*,

Pada level ini bertujuan untuk melihat apakah setelah mengikuti pelatihan, karyawan tersebut dapat memperlihatkan kemajuan atau perkembangan dalam pengetahuan dan keahliannya (pada intinya, apakah karyawan yang mengikuti pelatihan mendapatkan sesuatu dari pelatihan yang telah diselenggarakan).

Evaluasi pada tahap ini fokus pada pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- Pengetahuan apa yang telah didapatkan ?
- Keahlian apa yang telah meningkat atau memperlihatkan perubahan yang positif ?
- Apakah perilaku peserta pelatihan ada perubahan ke arah yang lebih baik ?

Tahap ini juga menguji apakah metoda pelatihan yang digunakan dapat diterima dengan baik oleh para peserta pelatihan atau tidak, apakah pesan yang dikirimkan kepada peserta dapat diterima dengan baik atau tidak.

Untuk mengukur level ini dapat dilihat dari tahap *design* dan *development*, berikut ini :

- Dari tahapan *design*, yaitu *Entry Behavior*, *Learning Objectives*, *Learning Test*, *Performance test* dan *Sequenced*
- Dari tahapan *development*, yaitu *List Activities that will help the students learn the task* . (membuat daftar aktivitas yang akan membantu pelajar dalam memahami materinya) ; *Select the*

delivery method such as tapes, handouts, etc. (memilih metode penyampaian yang sesuai seperti mempergunakan tape atau handout dan lain-lain) ; *Reviewing existing materials so that you do not reinvent the wheel.* (melihat kembali materi yang sudah ada, sehingga nanti tidak usah membuat materi lainnya); *Develop the instructional courseware.* (mengembangkan alat pelatihan instruksional); *Synthesize the courseware into a viable training program;* *Validate the instruction to ensure it accomplishes all goals and objectives.* (Membuat validitas dari instruksi untuk memastikan semua tujuan telah tercapai dengan baik.)

03. *Performance (Behavior),*

Pada level ini adalah tahap evaluasi dengan mengadakan pengujian kepada para karyawan yang telah mengikuti pelatihan pada saat mereka benar-benar berada di situasi kerja yang sebenarnya, bukan berada di dalam sebuah kelas.

Level tiga ini dapat dilakukan secara formal, yaitu diadakan sebuah tes atau dilakukan evaluasi secara informal yaitu dengan cara observasi. Pengukuran kinerja ini sangat penting sebab inilah tujuan utama dari diadakannya pelatihan, yaitu untuk melihat apakah ada kemajuan setelah para karyawan yang telah belajar keahlian baru dan pengetahuan dan apakah hasil pelatihan tersebut berguna untuk pekerjaannya. Karena mempelajari pengetahuan dan keahlian baru tidak akan memberikan hasil yang baik bagi organisasi kecuali para karyawan tersebut menggunakannya dalam pekerjaan mereka.

Penilaian pada level ini dilakukan pada saat karyawan kembali pada situasi mereka bekerja, penilaian dapat dilakukan dengan melihat apakah materi yang didapatkan pada saat pelatihan bisa digunakan dengan baik pada pekerjaannya.

04. *Result,*

Merupakan hasil akhir dari keseluruhan tahapan pelatihan. Pada tahap ini mengukur keefektivan dari pelatihan yang telah diselenggarakan, dan dapat dilihat pengaruh pelatihan tersebut.

2.2 Lingkungan Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja adalah terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, dimana lingkungan kerja yang kondusif ialah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non-fisik dalam suatu organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Nitisemito (1996 :109) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, penataan fasilitas kerja dan lain-lain.

Dale Yoder dalam Hasibuan pada bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia_(2002:118), menambahkan “*The payment made to member of work teams for their participation*”, artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Fasilitas di tempat kerja termasuk ke dalam motivasi tidak langsung dimana, “Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya”. (Hasibuan, 2002:118)

Adapun menurut Mangkuprawira, lingkungan kerja yang nyaman mampu meningkatkan kinerja karyawannya dan lingkungan kerja disini menurutnya terdiri dari :Lingkungan kerja fisik : yang terdiri dari fasilitas kerja, ruangan, pendingin ruangan, kebisinginan, alat pengaman, sarana dan prasarana untuk karyawan. Lingkungan kerja non fisik : terdiri dari mutu hubungan vertikal dan horizontal seperti kebersamaan serta lingkungan sosial, semakin nyaman maka semakin tinggi kinerja karyawannya.([indosdm.com/prof.dr.ir.Syafri Mangkuprawira.blog](http://indosdm.com/prof.dr.ir.SyafriMangkuprawira.blog))

Dilihat dari beberapa definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja dalam setiap perusahaan mempunyai peranan penting karena lingkungan kerja mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan menyebabkan karyawan bekerja dengan baik dan bersemangat.

2.2.1 Lingkungan kerja itu sendiri terdiri dari dua dimensi :

1. Dimensi lingkungan fisik , yang berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan karyawan untuk bekerja.

Menurut Nitisemito (1996 : 110), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja fisik dengan kemampuan karyawan, yaitu antara lain :

- a. Penerangan (Iluminasi)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Knave (1984), Sulton dan Rafaeli (1988), menyimpulkan bahwa karyawan dapat membaca di dalam ruangan dengan cahaya lampu 25 watt. Cahaya lampu yang tidak memadai akan berpengaruh negatif terhadap keterampilan bekerja (Mangkunegara, 2005 : 105)

Penerangan memiliki manfaat yang sangat besar bagi karyawan yaitu untuk proses kelancaran kerja, karena penerangan (cahaya) yang kurang cukup terang dapat mengganggu penglihatan karyawan menjadi tidak jelas pada saat bekerja.

Pada dasarnya penerangan (cahaya) dapat diperoleh berdasarkan :

01. cahaya alam yang berasal dari matahari
02. cahaya buatan yang dapat berupa lampu.

(<http://digilib.petra.ac.id>).

- b. Pertukaran udara

Jika kondisi kantor yang memungkinkannya penuh dengan karyawan, sangatlah perlu diperhatikan adanya pertukaran udara yang cukup terutama di dalam ruangan kerja. Karena dengan adanya pertukaran udara yang cukup akan memberikan kesegaran fisik bagi karyawan. Sebaliknya kurangnya pertukaran udara akan menimbulkan suasana kerja yang pengap, yang pada akhirnya akan menyebabkan turunnya semangat kerja karyawan, sehingga tidak ada motivasi di dalam melakukan pekerjaan mereka.

Temperatur dan kelembaban dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Temperatur antara 73° F samapai 77 °F cocok untuk ruang

kerja dengan kelembaban 25% hingga 50%. Temperatur terlalu panas atau terlalu dingin dapat mempengaruhi kondisi fisik dan emosi karyawan.

c. Kebisingan

Kebisingan yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena dengan adanya kebisingan maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Sehingga pekerjaan yang dilakukan akan mengalami banyak kesalahan atau rusak.

Dalam jangka panjangnya bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan akan berpengaruh pada emosi karyawan. (Neufret, 1991 :15)

d. Kebersihan

Kebersihan lingkungan kerja sangat perlu diperhatikan. Karena lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa nyaman dan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan.

e. Keamanan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan yang dapat mendorong semangat kerja karyawan.

f. Pewarnaan

Warna ruang kantor yang serasi dapat meningkatkan produksi, meningkatkan moral kerja dan menurunkan terjadinya kesalahan kerja. Hal ini didasarkan atas pendapat Duane P. Schultz dan Sydney E. Schultz (1990 : 418)

g. Pencahayaan

Pencahayaan sangat mempengaruhi kemampuan manusia untuk melihat obyek secara jelas dan cepat tanpa melakukan kesalahan. Pencahayaan yang kurang mengakibatkan pekerja mulai lelah karena mata akan berusaha melihat dengan cara membuka mata dengan lebar-lebar kelelahan mata yang berlebihan akan menyebabkan rusaknya mata.

Selain dari keenam faktor tersebut, dimensi lingkungan fisik lainnya menurut (Soemarto, 2003: 16) dapat berupa :

a. Sarana dan prasarana,

Sarana yang dimaksud disini adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga berfungsi social dalam rangka kepentingan orang-rang yang sedang berhubungan dengan organisasi. Fungsi sarana pekerjaan tersebut antarlain:

- mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu;
- meningkatkan produktivitas, baik barang atau jasa
- kualitas produk yang lebih baik dan terjamin
- kecepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin
- lebih mudah dan sederhana dalam gerak para pelakunya;
- menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan;
- menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.

Sarana kerja ditinjau dari kegunaannya (utilization)terdiri dari 3 golongan yaitu :

- peralatan, kerja , yaitu semua jenis benda yang berfungsi langsung sebagai alat produksi untuk menghasilkan sesuatu
- perlengkapan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat bantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses, membangkitkan dan menambah kenyamanan dalam pekerjaan.
- perlengkapan alat bantu atau fasilitas, yaitu semua jenis benda yang berfungsi membantu kelancaran gerak dalam pekerjaan.

Sarana tidak terlepas dari prasarana atau fasilitas pekerjaan, yaitu fasilitas gedung/ruangan yang terdiri dari ruang kerja, informasi, tunggu, ibadah, kamar mandi dsb. Namun yang pasti sarana dan prasarana kerja yang lengkap dapat memotivasi pegawai lebih giat

bekerja dan mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.

b. Rancangan tata ruang, terdiri dari :

- Ukuran : Ukuran ditetapkan dengan kaki persegi untuk setiap karyawan. Secara historis, penentu yang paling penting atas ruang yang disediakan bagi karyawan adalah status.
- Penataan: Penataan merujuk kejarak antara orang dan fasilitas, dimana penataan tempat kerja itu penting terutama karena sangat mempengaruhi interaksi sosial dan efisiensi waktu kerja.
- Privasi: Privasi merupakan fungsi dari besarnya ruang perorang dan pengaturan ruang itu.

2. Dimensi lingkungan non fisik, berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan seperti :

a. Hubungan antar individu :

Human Relations itu terdapat dua pengertian, yakni *human relations* dalam arti luas dan *human relations* dalam arti sempit.

Ø *Human Relations* dalam arti luas adalah komunikasi persuasif yang dilakukan seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati pada kedua belah pihak.

Ø *Human Relations* dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja (*work situation*) dan dalam organisasi keorganisasian (*work organization*) dengan tujuan menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagian dan puas hati.

Karena itu, *human relations* adalah seni dan ilmu pengetahuan terapan (*applied art and science*). Dapat dijelaskan bahwa *human relations*

adalah pengintegrasian orang-orang ke dalam suatu situasi kerja yang menggiatkan mereka untuk bekerja bersama-sama serta dengan rasa puas, baik kepuasan ekonomis, psikologis maupaun kepuasan sosial. Atau secara singkat dapat dikatakan bahwa *human relations* adalah pengemabangan usaha kelompok karyawan secara produktif dan memuaskan (*human relations is the development of productive of productive, satisfying group effort*). (Effendy, 1993:48)

- b. Komunikasi antar personel di lingkungan kerja unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja.yang meliputi suasana sosial, pergaulan antar personil, peraturan kerja (tata tertib) dan kebijakan perusahaan. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di anantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagaian dari suatu organisasi tertentu, ditambahkan pula secara lengkap bahwa komunkasi organisasi adalah proses penciptakan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. (Mulyana, 2005:21). Komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication*, mencoba menguraikan masing-masing fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut.

Ø **Komunikasi Vertikal;**

Pertama, adalah *downward communication*. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah :

- Pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*);
- Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan (*job rationale*);
- Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and prantices*);

- Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Kedua, *upward communication* terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan;
- Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan;
- Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan;
- Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Ø *Horizontal Communication*

Tindak komunikasi ini berlangsung diantara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:

- Memperbaiki koordinasi tugas;
- Upaya pemecahan masalah;
- Saling berbagi informasi;
- Upaya memecahkan konflik;
- Membina hubungan melalui kegiatan bersama

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga sangatlah penting. karena akan melibatkan empat fungsi, yaitu :

- a. Fungsi Informatif; organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu.
- b. Fungsi Regulatif ; Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini:

- Ø **Pertama**, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki keenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan.
 - Ø **Kedua**, berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.
- c. Fungsi Persuasif; berkaitan dengan pendekatan yang bisa dilakukan oleh atasan kepada bawahan maupun antar divisi hotel, sebagai contoh apabila di lobby sudah ada beberapa tamu yang menunggu proses *check-in*, maka *FO* harus segera menghubungi dan meminta *house keeping* atau bar, untuk membereskan kamar calon tamu tersebut secepatnya atau untuk menyediakan minuman atau ruangan untuk tamu sekedar beristirahat sejenak sambil mengurus proses *check-in*-nya
- d. Fungsi Integratif
- Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut (*newsletter, buletin,*) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal.

Adapun menurut Moekijat, Lingkungan terdiri atas tiga faktor :

1. manajer yang menjadi atasannya langsung
2. aspek-aspek lingkungan yang tidak berhubungan dengan orang, seperti lingkungan fisiknya yang sesungguhnya
3. pekerjaannya. (Moekijat, 2001 : 44)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu : Perlengkapan Kerja, Pelayanan kepada pegawai, Kondisi kerja, dan Hubungan personal.

2.3 Kinerja

Bernardin dan Russel (1993:378), memberikan definisi tentang performance sebagai berikut :

”performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”

Yang dimaksudkan dengan definisi diatas adalah prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam defnisi tersebut, kedua penulis tersebut jelas menekankan pengertian prestasi sebagai “hasil” atau “apa yang keluar” (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi. (Ruky, 2004:15)

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk meningkatkan dan menilai kinerja itu menjadi suatu hal yang penting. (Sedarmayanti, 2001 : 50).

Menurut Gray (1984 : 73-74) yang dikutip dari Winardi dalam bukunya Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen (2001:62), mengatakan terdapat adanya dua variabel penting dalam menerangkan kinerja karyawan adalah :

1. Motivasi karyawan (*Motivation*)
2. Kemampuan karyawan (*Ability*)

Menurut teori Herzberg dalam Stephen P.Robbins (2007:218), mengatakan “Motivasi didukung oleh dua faktor, yang pertama adalah kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan *Job Content = Satifiers*, meliputi :

- a. Prestasi (*Achievement*)
Pencapaian perasaan membuat suatu kesimpulan yang berhasil, menyelesaikan suatu pekerjaan memecahkan suatu persoalan, berhasil melakukan penjualan.
- b. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan atas kontribusi seseorang, penghargaan atas pekerjaan dari perusahaan.

- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
Imbauan intrinsik pada pekerjaan, lebih menekankan pada keragaman, tidak bersifat monoton dan membosankan.
- d. Tanggung jawab (*Responsibility*)
Memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan, bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain
- e. Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Faktor yang kedua menurut Herzberg adalah kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*Maintenance factor*), kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi ekstrinsik, meliputi :

1. Gaji atau upah (*wages or salary*)
Imbalan berupa gaji, pensiun, jaminan kesehatan dan lain-lain.
2. Kondisi kerja (*working condition*)
Lingkungan fisik tempat dilakukannya pekerjaan.
3. Kebijakan dan administrasi perusahaan
4. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)
Hubungan dengan penyelia, bawahan dan sejawat yang terjalin dalam sebuah lingkungan kerja.
5. Kualitas supervise (*Quality Supervisor*)
Ketersediaan akses, kompetensi dan kepribadian pemimpin.

Teori *Existence, Relatedness and Growth* (ERG). Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Teori ERG ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris.

Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama bagi manusia, yaitu :

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*)

Merupakan kebutuhan manusia yang berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar, haus, kebutuhan materi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness needs*)

Merupakan kebutuhan manusia yang menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan juga hubungan bermasyarakat (*social relationship*). Kebutuhan akan keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang penting bagi kita seperti keluarga, penyelia di tempat kerja dan rekan kerja kita.

3. Kebutuhan akan kemajuan (*Growth needs*)

Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Selain itu kebutuhan akan pertumbuhan meliputi keinginan kita untuk berprestasi dan kreatif dengan mengerahkan segenap kemampuan kita.

(Hasibuan, 2003 :113)

Selain dari motivasi, hal lain yang sangat mempengaruhi kinerja adalah kemampuan kerja pegawai tersebut, Moenir dalam Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia (2002:41) mengutarakan :

“Kemampuan kerja pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya, akan berakibat pada hasil pekerjaan yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya dengan kemampuan kerja yang memadai, maka pelaksanaan tugas/pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak untuk menghasikan kinerja yang baik”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan terdiri dari pengetahuan dan kecakapan. Menurut bagan faktor yang mempengaruhi produktivitas dari sumber Sutermeister dalam Sedarmayanti (2001: 83) menyatakan, “ Pengetahuan (*Knowledge*) dilatar belakangi oleh pendidikan (*Education*), Pengalaman (*Experience*), dan Pelatihan (*Training*). Kecakapan (*Skill*) dilatar belakangi oleh kemampuan untuk belajar (*Aptitude*) dan kepribadian (*Personality*)”.

2.3.1 Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (1997 : 2), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi :

1. Penetapan standar kinerja
2. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini, dan
3. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Ditambahkan oleh Anwar Prabu (2005:10) yang mengatakan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai pada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentu imbalan.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

Data atau informasi yang diterima tentang seberapa baik para karyawan berkinerja, terdiri dari 3 kategori (Mathis dan Jackson, 2002:79)

1. informasi berdasarkan ciri-ciri, seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreativitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informasi perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai

keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.

3. informasi berdasarkan hasil pertimbangan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjual mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukan bagaimana hasil itu diperoleh.

Suranto (2005:56-57) menyebutkan standar kinerja seseorang dalam perusahaan dapat dilihat dari 3 indikator, yaitu :

1. tugas fungsional, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. tugas perilaku, seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi antarpersona dengan orang lain dalam perusahaan: bagaimana dia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia memberdayakan orang lain dan bagaimana ia mampu bekerjasama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. tugas etika ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta pengaturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu perusahaan.

Menurut Cascio, (1992:270) dalam Ruky, mengatakan sistem manajemen Kinerja seperti apa yang akan dipilih untuk digunakan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing organisasi. Walaupun demikian agar sebuah program manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut :

1. *Relevance* : hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu “*output-nya, atau input-nya*”.
2. *Sensitivity* : sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang “berprestasi” dan yang “tidak berprestasi”.
3. *Reliability* : sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang obyektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.
4. *Acceptability* : sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality* : semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak, tidak rumit, tidak “mengerikan” dan berbelit-belit.

Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh Mondy, Noe dan Pemeaux (1999:347) berikut ini :

1. *Quantity of work : consider the volume of work achieved is productivity at an acceptable level.*
Kuantitas pekerjaan: mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi.
2. *Quality of work : consider accurancy, precision, neatness and completeness in handling assigned duties.*
Mutu pekerjaan : mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas.
3. *Depandability : consider degree to which employee can be relied on to meet work commitments.*
Kemandirian : mempertimbangkan derajat kemampuan karyawan yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.
4. *Initiative : consider self-reliance, resourcefulness, and willingness to accept responsibility.*
Inisiatif : mempertimangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. *Adaptability : consider ability to respond to changing requirements and conditions.*

Kemampuan beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. *Cooperation : consider ability to work for and with other. Are assignments, including overtime, willingly accepted.*

Kerjasama : mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang yang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur sepenuh hati.

Lebih lanjut Bernardine & Russell (1998:243) mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yang dapat dinilai yang hampir sama dengan pernyataan dari Mondy, Noe dan Pemeaux , yaitu :

1. *Quality : the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended perpose.*

Kualitas tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan.

2. *Quantity : the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.*

Kuantitas : Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan.

3. *timelines : the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities*

Ketepatan waktu : tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. *cost effectiveness: the degree to which the use of organization's resources (e.g human monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.*

Efektivitas biaya : tingkat dimana penggunaan sumber-sumber orang (antarlain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang.

5. *need for supervision : the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*

Membutuhkan pengawasan : adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervensi dari pengawas untuk menghasilkan hasil kerja yang baik.

6. *interpersonal impact : the degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill and comparativeness among coworkers and subordinates.*

Pengaruh interpersonal: tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan self esteem, goodwill dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Adapun Husein Umar dalam Anwar Prabu (2005:18) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dapat dinilai dalam kinerja adalah sebagai berikut ini:

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab, dan
10. Pemanfaatan waktu kerja

Menurut John E. Oliver dalam buku Dessler Edisi 2 (1997 : 4), mengatakan bahwa masalah dapat terjadi pada tahap penilaian kinerja. Beberapa kesukaran yang perlu dihindari dalam penilaian kinerja adalah :

1. *Kekurangan Standar.* Tanpa standar. Tidak dapat ada penilaian hasil yang obyektif.

2. *Standar yang tidak relevan atau subjektif.* Standar-standar hendaknya ditetapkan dengan menganalisis hasil pekerjaan untuk memastikan bahwa standar-standar itu berhubungan dengan pekerjaan.
3. *Standar yang tidak realistis.* standar-standar adalah tujuan dengan potensi memotivasi. Standar-standar yang masuk akal dan menantang itu paling berpotensi untuk memotivasi.
4. *Ukuran yang jelek atas kinerja.* Obyektivitas dan perbandingan menuntut bahwa kemajuan ke arah standar atau pencapaian standar yang dapat diukur.
5. *Kesalahan penilaian.* Kesalahan penilaian termasuk bias atau prasangka penilaian, efek halo, kesalahan konstan, kecenderungan sentral, dan ketakutan akan konfrontasi.
6. *Umpan balik yang jelek terhadap karyawan.* Standar dan/atau penilaian harus dikomunikasikan kepada karyawan agar evaluasi kinerja bisa efektif.
7. *Komunikasi yang negatif.* Proses evaluasi itu dihalangi oleh komunikasi yang bersikap negatif, seperti ketidakluwesannya, pembelaan diri, dan pendekatan yang tidak bersifat mengembangkan.
8. *Kegagalan untuk menerapkan data Evaluasi.* Kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan personal dan pengembangan personal meniadakan tujuan utama evaluasi kinerja. Penggunaan dan pertimbangan berbagai ragam kriteria juga frekuensi evaluasi ikut menimbulkan masalah.

2.3.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja :

1. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
2. Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggungjawabnya lebih besar dimasa depan.

3. Pembinaan Karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. (Ruky, 2004:22)

Tujuan dari penilaian kinerja bisa dibagi menjadi beberapa bagian. Pada salahsatu klasifikasi yang telah banyak diketahui adalah yang dibuat oleh McGregor pada tahun 1960, dimana penilaian kinerja terbagi mejadi tiga bagian :

1. administratif – menyediakan data untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk kenakan jabatan dan peningkatan gaji.
2. informatif – memberikan data kepada pihak manajemen, mengenai kinerja individual karyawannya, agar mereka dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawannya.
3. motivasional – membuat pengalaman pembelajaran yang diharapkan dapat memotivasi karyawan utntuk dapat mengembangkan diri mereka dan meningkatkan kinerja mereka masing-masing. (Anderson, 1993:13)

Sedangkan menurut Cumming dan Schwab (1973), mereka menilai bahwa penilaian kinerja memiliki dua tujuan, yaitu :

1. sebagai *evaluative function* – fungsi evaluatif dari penilaian kinerja ini ialah dengan melihat kinerja yang lalu, sebagai gambaran apa saja yan telah dicapai. Penilaian kinerja saat ini yang hubungannya dengan bagaimana kinerja mereka saat ini.
2. sebagai *development function* – untuk tujuan yan kedua ini terkonsentrasi pada peningkatan kinerja karyawannya. Dengan mengidentifikasi area apa saja yang harus diperbaiki dan ditingkatkan, sehingga dapa dibuat target kinerja untuk masa yang akan datang. (Anderson, 1993:14)

Keuntungan dari diadakannya penilaian kinerja ini tergantung dari sisi mana kita memandangnya, apakah itu dari sisi yang dinilai yakni karyawannya, sisi penilai yaitu jajaran manajer yang melakukan penilaian, atau dari sisi organisasi.

Dilihat dari sisi karyawannya_:

- karyawan bisa mendapatkan *feedback* dari kinerja mereka di masa lalu dengan akurat
- dapat memberikan gamabaran standar penilaian yang mereka harapkan .

- mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan dari dirinya sendiri.
- Dapat membuat perencanaan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dan meminimalisir kelemahan yang mereka miliki.

Dilihat dari sisi penilai :

- Adanya kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi trend penilaian kinerja karyawan.
- Dapat lebih memahami karyawannya, apa saja yang mereka perlukan, takutkan, harapan dan aspirasi mereka.
- Dapat mengemabngkan kinerja bawahannya
- Mengidentifikasi peluang untuk merotasi atau merubah tugas karyawannya.

Dilihat dari sisi organisasi :

- Meningkatkan komunikasi
- Dapat memberikan motivasi pada karyawannya
- Hubungan yang lebih harmonis
- Dan dari semua itu, tujuan dari diadakannya penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi

(Anderson, 1993:18)

Penilaian kinerja dalam industri jasa atau *service* dapat dilakukan oleh pihak eksternal yaitu dengan melibatkan konsumen sebagai pihak penilai kinerja. Perspektif pelanggan jasa, lebih dilihat sebagai pengalaman berupa transaksi inti dan pengalaman personal, yang porposinya berbeda-beda antar output jasa dan service encounters (interaksi jasa, disebut pula moment of truth), serta berkontribusi secara berbeda terhadap pengalaman masing-masing individu pelanggan. (Tjiptono dan Chandra, 2005 : 9).

Uraian tersebut diatas dapat diartikan bahwa kinerja karyawan perusahaan jasa pelayanan memegang peranan sangat penting untuk memberikan efek positif atau negatif pada perusahaan. Oleh sebab itu penilaian kinerja karyawan pada perusahaan jasa akan sangat baik dilakukan oleh konsumen berdasarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan tersebut. Karena itu

penilaian kinerja oleh pihak eksternal (pelanggan) harus dibarengi dengan memahami kualitas berdasarkan persepsi pelanggan, ekspektasi pelanggan, kepuasan pelanggan, sikap pelanggan, dan consumer delight (Sachdev dan Verma, 2004). Dalam konteks pengukuran kualitas jasa, terdapat dua kerangka defisional utama:

- performances-based framework (menetapkan perceived performance, tanpa referensi atau pembandingan apapun, sebagai perceived quality).
- Standard-based framework (konseptualisasi perceived quality relatif atau komparatif, artinya kinerja dibandingkan dengan norma atau standar tertentu). (Tjiptono dan Chandra, 2005:109)

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak penilai, berdasarkan atas kualitas pekerjaan yang berbeda-beda, seperti :

- kuantitas dan kualitas kerja
- pengetahuan mengenai pekerjaannya
- kemampuan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan.

(Anderson, 1993:53)

Adapun menurut Parasuraman yang dikutip dari (Tjiptono dan Chandra, 2005:149) mengatakan bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu :

1. Realibilitas/ Kehandalan, yaitu :

Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan jasa yang dijanjikan dengan segera, akurat / tepat waktu dan memuaskan / dapat dipercaya serta dapat menyimpan catatan dan dokumen tanpa kesalahan.

2. Daya tanggap, yaitu :

Kesediaan perusahaan atau kemauan para pegawai untuk membantu dan merespon pelanggan dengan segera memberikan pelayanan jasa secara tepat dan tanggap serta ada kepastian waktu untuk penyampaian jasa.

3. Jaminan, yaitu:

Karyawan perusahaan dapat menumbuhkan rasa percaya para pelanggan, dan membuat pelanggan merasa aman pada saat melakukan transaksi dengan memberikan pelayanan yang sopan serta mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dengan baik dan memuaskan.

4. Empati, yaitu :

Perhatian khusus yang diberikan perusahaan kepada setiap pelanggan untuk melakukan hubungan, komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan pelanggan.

5. Bukti fisik, yaitu

Meliputi tampilan fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, karyawan dan peralatan komunikasi harus menarik, lengkap, bersih dan selalu terpelihara dengan baik.

2.4 Hubungan Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Rivai dan Mohd Basri (2005:16) menyebutkan bahwa kinerja pada dasarnya ditentukan oleh 3 hal; yaitu:

1. kemampuan
2. keinginan
3. lingkungan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Pernyataan Rivai dan Mohd. Basri tersebut didukung oleh pendapat Anwar Prabu (2005:15) yaitu bahwa kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

- b. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.

- c. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- d. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, stuktur organisasi dan *job design*.

Anwar Prabu (2005: 16-17) yang sependapat dengan teori konvergensi William Stern, mengemukakan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah:

1. faktor individu

Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari.

Faktor individu salah satunya adalah faktor kemampuan dimana menurut Moenir dalam Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia (2002:41) mengutarakan :

“Kemampuan kerja pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya, akan berakibat pada hasil pekerjaan yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya dengan kemampuan kerja yang memadai, maka pelaksanaan tugas/pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak untuk menghasikan kinerja yang baik”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan terdiri dari pengetahuan dan kecakapan. Menurut bagan faktor yang mempengaruhi produktivitas dari sumber Sutermeister dalam Sedarmayanti (2001: 83) menyatakan, “ Pengetahuan (*Knowledge*) dilatar belakangi oleh pendidikan (*Education*), Pengalaman (*Experience*), dan Pelatihan (*Training*). Kecakapan (*Skill*) dilatar belakangi oleh kemampuan untuk belajar (*Aptitude*) dan kepribadian (*Personality*)”.

2. faktor lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud anataralain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Leonard, Pada sekolah Imanuel Pondok Melati

Judul : Pengaruh motivasi kerja dan suasana lingkungan kerja terhadap kinerja guru Matematika

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji kebenaran hipotesis tentang oengaruh motivasi kerja dan suasana lingkungan kerja terhadap kineja guru, baik ecara parsial maupun secara bersama-sama. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey. Sampel yang diambil adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 30 orang. Instrumen penelitian ini menggunakan skala likert. Hasil pengujian hipotesis diperoleh sebagai berikut: 1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 2) suasana lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan 3) secara bersama-sama motivasi dan suasana lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Proses perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 15.0, dengan hasil keseluruhan butir soal memiliki korelasi dengan skor totalnya lebih besar dari 0,3; sehingga dinyatakan valid. Kemudian, setiap instrumen penelitian memiliki koefisien Cronbach Alpha di atas 0,7; sehingga dinyatakan reliabel. Atau dapat disimpulkan instrumen penelitian layak digunakan untuk mengumpulkan data sesuai variabel yang akan diteliti.

Penelitian derajat Muhammad Jaelani, pada badan Pertahanan Nasional.

Judul : Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Pengukuran dan Pemetaan Terhadap Kinerja Pegawai

Jenis penelitian dan pendidikan yang terkait dengan kinerja pegawai dimaksud adalah jenis diklat yang berhubungan dengan pengukuran dan penggambaran, yaitu: Diklat Petugas Ukur dan Pemetaan.

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 80 responden yang dipilih secara acak, yang diambil dari unit kerja pengukuran dan pemetaan ditingkat kantor Pusat Badan Pertahanan Nasional sebanyak 20 orang dan Pegawai Badan Pertahanan Nasional Daerah sebanyak 60 orang.

Untuk menentukan sampel dan populasi, pada penelitian ini menggunakan sampel dari Kierjce dan Morgan, dimana untuk kuisionernya menggunakan likert. Data pada penelitian ini disajikan secara deskriptif untuk masing-masing variabel, baik data dari tes awal hingga tes akhir. Deskripsi data yang dimaksud terdiri dari skor minimum, skor maksimum, rerata (mean), modus, varian, rentang (range) dan simpangan baku. Untuk melihat ada tidaknya korelasi, maka teknis analisis yang digunakan adalah pengujian hubungan (korelasi anatara input dan output). Dalam hal ini menggunakan Spearman Correlation yang menghitung koefisien korelasi antar tingkat rank.

Untuk pengujian hipotesis menggunakan uji wilcoxon yang merupakan prosedur non paramatik yang digunakan oleh dua variabel berhubungan untuk menguji hipotesis bahwa kedua variabel mempunyai distribusi yang sama dan uji statistiknya didasarkan pada rank harga – harga absolut dari perbedaan kedua variabel yang dibandingkan.

Untuk pengukuran kinerja pegawai atau perorangan tidaklah cukup dengan membuat standar kecakapan saja. Apabila istilah kecakapan sering kali dipahami sebatas keterampilan teknis dan kemampuan pengetahuan seseorang. Maka perlu ditetapkan standar kompetensi yang mempunyai cakupan yang lebih luas dan komprehensif yang terdiri dari: motivasi, sifat, citra diri, peran sosial, pengetahuan dan keterampilan.

Penelitian Vera Parlinda dan M. Wahyuddin, pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta.

Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap karyawan di Perusahaan daerah air Minum Kota Surakarta.

Indikator pelatihan yang akan diteliti meliputi : 1). Pelatihan sebagai pengalaman untuk belajar bagi pegawai, 2). Pelatihan merupakan aktivitas yang terencana, 3). Pelatihan dapat memberikan jawaban atas persoalan yang ada.

Indikator lingkungan kerja yang akan diteliti adalah : 1) perlengkapan kerja, yang meliputi sarana dan prasarana penunjang kerja seperti komputer, mesin tik, mesin pengganda dan lain sebagainya; 2) Pelayanan kepada pegawai atau penyedia tempat ibadah, sarana kesehatan, koperasi sampai pada kamar kecil; 3) kondisi kerja, seperti ruang, suhu, penerangan dan ventilasi udara; 4) hubungan personal yang meliputi kerjasama antar pegawai.

Indikator kinerja yang akan diteliti meliputi : 1). kemampuan dalam menyusun rencana, 2). kemampuan merealisasikan rencana kerja, 3). kemampuan melaksanakan perintah/instruksi atasan, 4). kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, 5). kemampuan dalam kualitas kerja, meliputi ketelitian, kerapian, kecepatan, ketepatan, dan keterampilan dalam melakukan tugas, dan 6). kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan.

Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di dinas PDAM Surakarta yang berjumlah 360 orang. Untuk melakukan analisis data digunakan regresi linier berganda (*multiple regression*) dan dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS.

Dilihat dari ketiga penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan dan lingkungan kerja merupakan beberapa faktor yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mencoba menganalisis hal yang berbeda yaitu pengaruh

pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang jasa, dimana kepuasan pelanggan merupakan alat ukur dari kinerja karyawan perusahaan tersebut sehingga pada akhirnya diharapkan dapat menyimpulkan metoda pelatihan apa saja yang sesuai diterapkan, bagaimana memberikan jadwal pelatihan dengan kondisi pembagian jam kerja shift, dan bagaimana lingkungan kerja yang baik yang pada akhirnya dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Analisis penelitian ini menggunakan teknik korelasi, Selanjutnya, pada analisis data dilakukan dengan menggunakan uji koelasi rank-spearman, dan analisis frekuensi.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja di Novotel Nusa Dua pada divisi *front office* terhadap kinerja karyawan *front office*. Apakah dengan diadakannya pelatihan tersebut memiliki pengaruh atau tidak pada kinerja karyawan. Untuk mengevaluasi pelatihan pada penelitian ini akan menggunakan model evaluasi pelatihan dari Kirk Patrick, yang terdiri dari empat tahapan, yaitu :

01 Reaction ;

Evaluasi pada tahap ini mengukur bagaimana karyawan yang mengikuti pelatihan menyikapi pelatihan yang telah dilaksanakan, atau kata lainnya adalah bagaimana persepsi (reaksi) karyawan pada pelatihan.

02 Learning,

Pada level ini bertujuan untuk melihat apakah setelah mengikuti pelatihan, karyawan tersebut dapat memperlihatkan kemajuan atau perkembangan dalam pengetahuan dan keahliannya (pada intinya, apakah karyawan yang mengikuti pelatihan mendapatkan sesuatu dari pelatihan yang telah diselenggarakan).

03 Performance (Behavior),

Pada level ini adalah tahap evaluasi dengan menagdakan pengujian kepada para karyawan yang telah mengikuti pelatihan pada saat mereka benar-benar berada di situasi kerja yang sebenarnya.

04 Result,

Merupakan hasil akhir dari keseluruhan tahapan pelatihan. Pada tahap ini mengukur keefektivan dari pelatihan yang telah diselenggarakan, dan dapat dilihat pengaruh pelatihan tersebut.

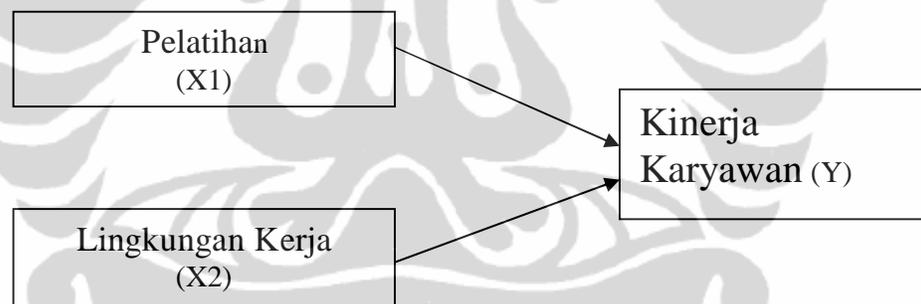
Sedangkan untuk indikator lingkungan kerja terdiri dari :

- 01 Perlengkapan kerja ; yang meliputi sarana dan prasarana penunjang kerja seperti komputer, mesin tik, mesin pengganda dan lain sebagainya;
- 02 Pelayanan kepada pegawai atau penyedia tempat ibadah, sarana kesehatan, koperasi sampai pada kamar kecil;
- 03 Kondisi kerja, seperti ruang, suhu, penerangan dan ventilasi udara;
- 04 Hubungan personal yang meliputi kerjasama antar pegawai.

2.6 Model Analisis

Rumusan hipotesa tersebut disajikan dalam bentuk sekema yaitu:

Gambar 2.5
Model Hipotesis



2.7 Hipotesis

1. Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan Kinerja karyawan *front office*
 H0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan dengan Kinerja karyawan *front office*
2. Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan Kinerja karyawan *front office*
 H0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan Kinerja karyawan *front office*

2.8 Operasionalisasi Konsep

Variabel (X1) : Pelatihan

1: Reaction (reaksi)

Indikator:

Melihat apakah peserta pelatihan bisa mengikuti pelatihan dengan baik, Melihat apakah peserta merasa bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan apa yang mereka perlukan pada pekerjaan mereka, Melihat apakah peserta merasa tempat, waktu, dan cara pelatihan yang diberikan sudah baik, Melihat tanggapan peserta atas pengalaman selama pelatihan berlangsung.

2: Learning (pembelajaran)

Indikator:

Melihat apakah peserta pelatihan dapat mempelajari materi yang diberikan (metoda, pelatih, penyampaian dan media pelatihan), Melihat keahlian peserta setelah mengikuti pelatihan apakah menunjukkan peningkatan atau tidak (keahlian menguasai sistem komputer, kemampuan menangani *complain*, dan lain-lain), Melihat perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan, apakah ada perubahan ke arah yang lebih baik (berpenampilan, pengambilan keputusan, dan lain-lain)

3: Behavior (Perubahan sikap)

Indikator:

Apakah materi yang didapatkan dapat diaplikasikan pada pekerjaan mereka, Apakah mereka mampu mentransfer ilmu yang mereka dapatkan kepada orang lain, Apakah peserta pelatihan menyadari perubahan sikap, pengetahuan dan keahlian mereka setelah mengikuti pelatihan.

4: Result (hasil)

Indikator:

Penilaian konsumen (kualitas pelayanannya, jumlah *complain* dan lain-lain), Loyalitas konsumen, Penilaian kinerja pegawai oleh supervisor atau manajernya

Variabel (X.2) : Lingkungan Kerja

1: Perlengkapan Kerja

Indikator:

Sarana dan prasarana penunjang kerja seperti komputer, mesin tik, mesin pengganda dan lain sebagainya;

2: Pelayanan kepada pegawai

Indikator:

Kemampuan perusahaan dalam memberikan atau menyediakan asilitas-fasilitas untuk karyawannya.

3: Kondisi kerja

Indikator :

Ruang, suhu, penerangan dan ventilasi udara, tata letak

4: Hubungan personal

Indikator :

Meliputi kerjasama antar pegawai dan kerjasama pegawai dan atasan.

Variabel Y : Kinerja karyawan

1 Realibilitas/ Kehandalan, yaitu :

Indikator :

Kemampuan perusahaan untuk memberikan peayanan jasa yang dijanjikan dengan segera, akurat / tepat waktu dan memuaskan / dapat dipercaya serta daat menyimpan catatan dan dokumen tanpa kesalahan.

2 Daya tanggap, yaitu :

Indikator :

Kesediaan perusahaan atau kemauan para pegawai untuk membantu dan merespon pelanggan dengan segera memberikan pelayanan jasa secara tepat dan tanggap serta ada kepastian waktu untuk penyampaia jasa.

3.Jaminan, yaitu:

Indikator :

Karyawan perusahaan dapat menumbuhkan rasa percaya para pelanggan, dan membuat pelanggan merasa aman pada saat melakukan

transaksi dengan memberikan pelayanan yang sopan serta mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dengan baik dan memuaskan.

4. Empati, yaitu :

Indikator :

Perhatian khusus yang diberikan perusahaan kepada setiap pelanggan untuk melakukan hubungan, komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan pelanggan.

5. Bukti fisik, yaitu:

Indikator :

Meliputi tampilan fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, karyawan dan peralatan komunikasi harus menarik, lengkap, bersih dan selalu terpelihara dengan baik.