

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Pelatihan IT

##### 1. Definisi Pelatihan IT

Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi/perusahaan. Pengertian lain mengatakan pelatihan adalah proses melengkapi para pekerja dengan keterampilan khusus atau kegiatan membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksana pekerjaan yang tidak efisien.<sup>1</sup>

Menurut William G. Scott :

*Training in the behavior sciences is an action of line and staff which he has its goal executive development to achieve greater individual job effectiveness, improved interpersonal relationships in the organization, and enhanced executive adjustment to the context of his total environment*

Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar

---

<sup>1</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2005), h.208

pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks seluruh lingkungannya.<sup>2</sup>

Pendapat lain menurut Andrew E. Sikula mengatakan bahwa *“Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for definite purpose.”* Yang artinya, Pelatihan tenaga kerja bagi suatu organisasi atau perusahaan merupakan aktivitas yang cukup penting dilakukan, dimana hal ini akan dapat memengaruhi tingkat produktivitas kerja dan prestasi kerja bagi tenaga kerja itu sendiri dan organisasi atau perusahaan dimana tenaga kerja tersebut bekerja.<sup>3</sup> Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas terencana dan di desaiian atas jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil di indentifikasi.

Menurut Oemar Hamalik, pelatihan juga diberikan dalam bentuk pemberian bantuan. Bantuan dalam hal ini dapat berupa pengajaran, bimbingan, fasilitas , penyampaian informasi, latihan keterampilan, pengorganisasian suatu lingkungan belajar, yang pada dasarnya peserta telah memiliki potensi dan pengalaman, motivasi untuk melaksanakan

---

<sup>2</sup> Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : PT. Refika Aditama. 2013), h.163

<sup>3</sup> Drs. Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : CAPS, 2012), h.137

sendiri kegiatan latihan dan memperbaiki dirinya sendiri sehingga dia mampu membantu dirinya sendiri.<sup>4</sup>

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Setelah menjalani proses penarikan dan pemilihan karyawan, maka selanjutnya karyawan yang diterima akan mengikuti kegiatan pelatihan. Para karyawan baru perlu diberikan pelatihan agar memiliki keterampilan yang sesuai kebutuhan dalam mengerjakan pekerjaannya. Pelatihan merupakan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan karyawan dalam sebuah perusahaan. Hal ini dapat dilihat bahwa perkembangan teknologi semakin melejit dewasa ini dapat mengakibatkan terjadinya perubahan yang semakin pada berbagai aspek yang dialami suatu perusahaan.

Selain meningkatkan keterampilan kerja, pemberian pelatihan dapat membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar terhadap pekerjaannya. Pelatihan atau training adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Suparno, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h.82

<sup>5</sup> Prof. Dr. Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h.h 201-202

Pada awalnya pelatihan kerja hanya diperuntukkan untuk karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi, kini pelatihan itu diberikan kepada setiap karyawan diperusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial.

Secara umum, pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi, pengetahuan, keterampilan, perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Sasaran pelatihan bagi para karyawan adalah menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas-aktivitas sehari-hari.<sup>6</sup>

Dengan demikian dapat disintesisikan bahwa, pelatihan adalah proses pendidikan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan saat ini untuk memperoleh: 1) keterampilan, 2) pengetahuan, dan 3) sikap karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

*Information Technology* (IT) atau Teknologi Informasi adalah segala bentuk teknologi yang diterapkan untuk memproses dan mengirimkan informasi dalam bentuk elektronik, micro komputer,

---

<sup>6</sup> Raymond John, etc. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: McGraw-Hill Education, 2010), h.351

komputer mainframe, pembaca barcode, perangkat lunak pemroses transaksi, perangkat lunak lembar kerja (worksheet) dan peralatan komunikasi dan jaringan merupakan contoh teknologi informasi.<sup>7</sup>

Sementara Wawan Wardiana mengemukakan bahwa Teknologi Informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas yaitu informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis dan pemerintahan yang merupakan aspek strategis untuk pengambilan keputusan.<sup>8</sup>

Menurut Henry C. Lucas :

*Information Technology refers to all forms of technology applied to processing, storing and transmitting information in electronic form. The physical equipment used for this purpose includes computers, communications equipment and networks, fax machine, and even electronic pocket organizers. Information system execute organized procedures that process and/or communicate information.*

Teknologi Informasi mengacu pada semua bentuk teknologi yang diterapkan untuk mengolah, menyimpan dan mengirimkan informasi dalam bentuk elektronik. Peralatan fisik yang digunakan untuk tujuan tersebut termasuk komputer, jaringan komunikasi, mesin fax, dan alat

---

<sup>7</sup> Munir, *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*, (Bandung: ALFABETA, 2008), h.9

<sup>8</sup> *Ibid*

elektronik lainnya.<sup>9</sup> Sistem informasi menghasilkan prosedur yang terorganisir untuk memproses dan / atau menyampaikan informasi.

Berdasarkan paparan diatas IT / teknologi informasi ialah pelaksanaan dan pemrosesan data yang mencakup proses menangkap, mengolah dan menyajikan data dalam bentuk informasi yang akurat.

Berdasarkan dari kedua teori pelatihan dan teori teknologi informasi dapat disintesisakan bahwa pelatihan IT/Pelatihan Teknologi Informasi ialah proses pendidikan yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pemrosesan data yang mencakup proses menangkap, mengolah dan menyajikan data dalam bentuk informasi yang akurat. untuk memperoleh: 1) keterampilan, 2) pengetahuan, dan 3) sikap karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

## **2. Manfaat Pelatihan IT**

Manfaat dari pelatihan IT adalah dengan semakin terampilnya karyawan akan mengurangi penggunaan biaya untuk pekerjaan. Dengan demikian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas. Manfaat lain dari adanya pelatihan itu dapat meningkatkan kepuasan pelanggan atas bertambahnya pengetahuan mereka tentang penggunaan pengoperasian peralatan tersebut.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Henry C. Lucas, *Information Technology for Management*, (Mc Graw-Hill, Singapore : 1997), h.7

<sup>10</sup> R. Wayne Mondy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 202



**Gambar 2.1 Manfaat dari pelatihan**

Menurut Carrel tujuan umum pelatihan dan pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut<sup>11</sup> :

- a. Meningkatkan Kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena kemampuan dan pengetahuannya yang minim merupakan target utama program pelatihan.
- b. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Dengan adanya pelatihan, keterampilan yang dimiliki karyawan akan bertambah banyak dan luas.
- c. Memecahkan masalah permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Permasalahan selalu muncul di

<sup>11</sup> Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar : 2015), h.h 83-84

setiap sisi kehidupan, termasuk di organisasi atau di tempat kerja. Pelatihan merupakan salah satu solusi untuk pemecahan masalah di organisasi.

- d. Mempersiapkan diri untuk promosi. Promosi merupakan hal yang dinanti-nantikan setiap karyawan, dengan adanya promosi berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan karyawan tersebut.
- e. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaan.

Jadi ketika pelatihan tersebut sudah dilaksanakan, peserta pelatihan diharapkan mendapatkan banyak keterampilan yang akan membuat dirinya makin berkualitas. Manfaat Pelatihan antara lain; a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima, c) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan, d) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja, f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Drs. Danang Sunyoto, *op. cit*, h.h 139-141

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari adanya pelatihan IT itu dapat meningkatkan kepuasan peserta pelatihan atas bertambahnya pengetahuan mereka tentang penggunaan pengoperasian peralatan tersebut. Dengan demikian, program pelatihan ini akan mempertahankan atau meningkatkan kualitas sumber daya manusia kini dan masa yang akan datang.

### **3. Metode Pelatihan IT**

Metode pelatihan yang digunakan saat pelatihan memang harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta. Pemilihan dan penggunaan metode pelatihan perlu mempertimbangkan hal-hal seperti tujuan pelatihan, bahan yang akan disampaikan (materi pelajaran), waktu yang tersedia, kemampuan pelatih, dan tingkat kemampuan peserta yang bisa dilihat dari perilaku awal. Ada sejumlah alternatif metode pelatihan IT untuk Operator Sekolah yang dipilih dan digunakan sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran yang hendak dilaksanakan pelatih.

#### **a. Metode Simulasi**

Simulasi adalah pendekatan pelatihan yang menggunakan tempat pelatihan diatur sedemikian rupa agar identik dengan tempat kerja.<sup>13</sup>

Dalam pengaturan ini, para peserta pelatihan dapat belajar dalam situasi yang nyata tetapi terhindar dari tekanan-tekanan dari jadwal

---

<sup>13</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), h. 26

produksi. Sebagai contoh seorang karyawan diminta untuk belajar microsoft excel dalam situasi simulasi sebelum menjadi seorang akuntan, menyebabkan orang tersebut mempelajari pekerjaan tersebut dengan lebih mudah dan tanpa tekanan. Simulasi perilaku dan kenyataan buatan yang dibuat komputer telah berkembang sebab teknologi komputer dan penggunaan internet untuk pelatihan pun berkembang. Kenyataan buatan menggunakan lingkungan tiga dimensi untuk menggantikan pekerjaan. Komputer peralatan audio dan peralatan video seluruhnya bisa jadi bagian dari pendekatan pelatihan kenyataan buatan.

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu di dunia riil sedemikian rupa sehingga, para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian apabila peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

b. Vestibule Training

Pelatihan ini adalah metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan klerikal atau semi ahli.<sup>14</sup> Metode pelatihan ini tepat apabila pada saat yang bersangkutan jumlah karyawan yang dilatih banyak (untuk jenis pekerjaan yang sama). Pelatihan dengan metode ini

---

<sup>14</sup> *Ibid*

biasanya dipakai untuk para operator, teller, juru ketik, dan pekerjaan sejenisnya. Peserta dapat berlatih menggunakan alat/mesin yang akan digunakan ditempat kerjanya nanti tetapi masih dibawah bimbingan pelatih. Metode ini digunakan untuk pelatihan Operator Sekolah karena para pegawai dengan pekerjaan yang membutuhkan suatu keahlian yang sama dikumpulkan bersama-sama, jadi peserta akan lebih fokus dan terhindar dari tekanan situasi dan kebingungan .

c. Pelatihan Berbasis Komputer (*Computer Based Training-CBT*)

Dengan pelatihan berbasis computer, orang yang dilatih menggunakan system berbasis computer dan/atau CD-ROM untuk secara interatif meningkatkan pengetahuan atau keterampilannya.<sup>15</sup> Program CBT memiliki beberapa keunggulan. Teknologi interaktif mengurangi waktu belajar kira-kira 50%. Program ini juga menghemat biaya saat dibuat dan diproduksi. Keunggulan lainnya adalah Konsistensi instruksinya (komputer, tidak seperti manusia yang melatih, tidak memiliki hari baik atau buruk), keahlian dalam belajar (bila orang yang dilatih tidak mempelajarinya, orang itu umumnya tidak dapat melanjutkan ke langkah selanjutnya), meningkatkan kemampuan, dan meningkatkan motivasi orang yang

---

<sup>15</sup> Gary Dessler. *Human Resource Management (Tenth Edition)*. (New Jersey: Indeks, 2003). h.h 292-293

dilatih (hasil dari respon timbal balik). Pelatihan Berbasis Komputer semakin realistis dan interaktif.

Metode ini sangat cocok untuk para operator sekolah yang tugasnya tidak lepas dari komputer dan internet.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa Berbagai metode pelatihan dapat membantu para pegawai dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baru. Yang dimaksud dengan metode penelitian dalam hal ini adalah cara atau model transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan. Pelatihan bisa dikatakan berhasil juga disebabkan oleh pemilihan metode pelatihan yang tepat dan mengenai sasaran. Dalam pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai operator sekolah menggunakan metode pelatihan Off The Job Training yaitu pelatihan yang dilakukan diluar waktu kerja dan berlangsung jauh dari tempat kerja agar perhatian karyawan mudah terfokus, diantaranya yaitu Simulasi, *Vestibule Training* dan Pelatihan Berbasis Komputer.

#### **4. Indikator Keberhasilan Pelatihan**

Tujuan yang hendak dicapai oleh program pasca pelatihan sebagai bagian dari keseluruhan pelatihan adalah sinkron dengan tujuan pelatihan formal, yakni untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan

dan sikap para peserta pelatihan dalam kaitannya dengan tugas dan fungsinya sebagai tenaga suatu organisasi.

Indikator keberhasilan dari sebuah pelatihan adalah sebagai berikut<sup>16</sup> : (1) Para lulusan/peserta mampu menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dibekalkan selama proses pelatihan formal dalam kondisi dan suasana pekerjaan yang nyata dalam bidangnya masing-masing. Dalam suasana kerja yang sesungguhnya (nyata) semua pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperolehnya mendapat kesempatan yang leluasa untuk diterapkan dan ada yang dapat didayagunakan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. (2) Para lulusan/peserta dapat menetapkan kemampuan yang telah diperolehnya berkat kegiatan-kegiatan nyata yang dilaksanakan di lapangan. Upaya pemanfaatan ini sangat diperlukan supaya kemampuan itu benar-benar dikuasai sebagai kemampuan vokasional dan profesional. (3) Para lulusan mampu mengkaji dan menilai kemampuannya sendiri di lingkungan kerjanya. Pengkajian dan penilaian ini sangat diperlukan sehubungan dengan berbagai kegiatan yang dilakukannya. (4) Para lulusan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang telah diperolehnya dalam program pelatihan formal di tempat pelatihan.

---

<sup>16</sup> Oemar Hamalik, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), h.h 133-134

## B. Kinerja Operator

### 1. Definisi Kinerja Operator IT

Secara Etimologis, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata job performance atau actual performance (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya bisa dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.<sup>17</sup> Nawawi dalam Suparno menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/ non material.”

Foster dan Seeker dalam Suparno menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”.<sup>18</sup>

Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (Strategic planning) suatu organisasi.<sup>19</sup>

Dapat disintesis bahwa Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job

---

<sup>17</sup> Anwar Prabu M, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung : Refika Aditama, 2014), h.9

<sup>18</sup> Suparno, *op. cit*, h. 131

<sup>19</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung : ALFABETA, 2010), h.2

requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga standar pekerjaan (job standard). Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan merupakan pembandingan (benchmarks) atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Berikut ini adalah tugas dari operator sekolah tahun 2016 :

1. Membuat jadwal pendataan (formulir data ptk dan siswa)
2. Menginstal aplikasi dapodik
3. Mengentry data yang telah di isi oleh ptk dan siswa sesuai dengan isian formulir data, berdasarkan petunjuk dari buku manual dapodik.
4. Mengirim data valid.
5. Mencetak / Print Out profil sekolah sebagai laporan pengerjaan
6. Koreksi jika ada kesalahan (perbaiki data sesuai dengan jadwal yang tertera)
7. Mengerti dan paham tentang apa itu data dan cara input dapat
8. Mahir mengoperasikan Software Pengolah data seperti Microsoft Office Excel (2003-2013), ataupun Software sejenis yang bisa membuka file Excel.

9. Mengerti dan paham sistem yang ada dalam pendataan baik itu dapodik maupun padamu negeri setidaknya ada keinginan untuk mau belajar memahami.
10. Terakhir tentu mahir mengoperasikan komputer/laptop, memahami sistem backup data, upload data serta mahir instal dan uninstal aplikasi pendataan.<sup>20</sup>

## **2. Aspek-aspek Kinerja Operator IT**

Dalam menentukan penilaian kinerja atas seseorang tenaga kerja tentunya ada aspek-aspek yang menjadi titik tolak pengukuran walaupun sampai sekarang belum ada kesamaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen atau pihak yang berwenang memberikan penilaian.

Malayu S.P dalam Anwar Prabu (2006) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja<sup>21</sup> mencakup sebagai berikut :

- a. Kesetiaan

Kesetiaan adalah kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi, di dalam maupun diluar pekerjaannya dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

---

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan key informan terdapat pada lampiran 7

<sup>21</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit* h.18

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja ialah penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan sesuai dengan tugas dan jabatannya.

c. Kejujuran

Kejujuran ialah melakukan tugas-tugas dengan sebenar-benarnya sesuai dengan jabatannya dan dipertanggung jawabkan kepada atasannya.

d. Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan ialah mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepada karyawan.

e. Kreativitas

Kreativitas ialah kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide-ide atau gagasan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga lebih berkualitas.

f. Kerjasama

Kerjasama antar karyawan ialah kesediaan karyawan bersama-sama berpartisipasi dengan karyawan lainnya baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Kepribadian dilihat dari sikap perilakunya ( kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar).

i. Tanggung jawab

Tanggung jawab seorang karyawan dilihat dari mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.<sup>22</sup> Aspek Kuantitatif meliputi : (1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan, (2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, (3) Jumlah kesalahan pahaman dalam melaksanakan pekerjaan, (4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan Aspek Kualitatif meliputi : (1) Ketepatan Kerja dan kualitas pekerjaan, (2) Tingkat kemampuan dalam bekerja, (3)

---

<sup>22</sup> *Ibid*

Kemampuan menganalisis data/informan, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, (4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja tidak hanya dilihat dari pengamatan pimpinan saja tetapi juga dari segi kualitas maupun kuantitas. Banyak hal yang menjadi tolak ukur suatu perusahaan dalam menilai kinerja karyawannya. Dapat disimpulkan bahwa aspek kinerja yang paling berpengaruh adalah dari kualitas pekerjaannya.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Operator IT**

Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Menurut Eko Widodo dalam Sedarmayanti (2007) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

(1) Sikap dan Mental, (2) Pendidikan, (3) Keterampilan, (4) Manajemen Kepemimpinan, (5) Tingkat Penghasilan, (6) Gaji dan Kesehatan, (7) Jaminan Sosial, (8) Iklim Kerja, (9) Sarana dan Prasarana, (10) Teknologi, (11) Kesempatan Berprestasi.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Suparno Eko Widodo, *op. cit.*, h. 133

Dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertainya.

Menurut Keith Davis dikutip dari Anwar Prabu Mangkunegara bahwa<sup>24</sup> :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila IQ Superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*Pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Pendapat lain sepakat dengan pandangan dari teori konvergensi William Stern bahwa, "Faktor-faktor penentu prestasi kerja atau kinerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi."<sup>25</sup>

Faktor Individu dapat dilihat dari konsentrasi individu yaitu kecerdasan pikiran/IQ dan kecerdasan emosional/EQ. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama seseorang untuk memaksimalkan dan mendayagunakan kualitas dirinya dalam melaksanakan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Sementara Faktor Lingkungan

---

<sup>24</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit*, h.h 13-14

<sup>25</sup> *Ibid.*, h.16

Organisasi yang dimaksud ialah uraian jabatan yang jelas, target yang akan dicapai, iklim kerja, fasilitas yang memadai dan hal-hal lain yang dapat menunjang prestasi kerja karyawan.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai bisa dikategorikan internal dan eksternal, yaitu faktor internal meliputi keterampilan, skill, pengetahuan, tingkat pendidikan, motivasi, Disiplin kerja serta tanggung jawab. Sementara faktor eksternal meliputi Sarana dan Prasarana kantor, Gaji dan Upah, Jaminan/Asuransi.

#### **4. Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja adalah proses penilaian yang dilakukan oleh pimpinan/manajer kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya, serta menemukan potensi karyawan tersebut.

Untuk mengetahui kinerja setiap pegawai, seyogyanya pertemuan evaluasi kinerja dilakukan yang melibatkan manajer dengan pegawai yang dievaluasi. Proses evaluasi kinerja antara manajer dan pegawai bekerjasama dalam menilai sampai sejauh mana pegawai telah mencapai sasaran yang telah disepakati dan bekerjasama untuk mengatasi berbagai kesulitan yang ditemui. Biasanya merupakan suatu pertemuan tahunan.

Proses evaluasi kinerja memberikan :

1. Umpan balik yang bersifat formal, teratur, dan tercatat kepada pegawai.
2. Dokumentasi untuk arsip personalia yang mungkin dapat dipergunakan kenaikan pangkat.
3. Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja dapat ditinggalkan.
4. Suatu kesempatan untuk mengenali apa yang merupakan kekuatan dan keberhasilan.
5. Suatu batu loncatan bagi perencanaan kinerja untuk tahun selanjutnya .
6. Informasi tentang bagaimana pegawai dapat berkembang lebih jauh.
7. Suatu kesempatan bagi seorang manajer untuk mengidentifikasi cara-cara tambahan untuk membantu pegawai di masa depan.
8. Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi proses-proses dan prosedur yang tidak efektif serta terlalu mahal.

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Menggison adalah sebagai berikut :

Penilaian proses prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>26</sup>

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 kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis dan teroganisir untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan. Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik didalam organisasi. Jadi, intinya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari.

---

<sup>26</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit*, h.10

### **C. Peran Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja**

Dalam menghadapi perkembangan zaman yang semakin maju dan modern, manusia memerlukan bekal untuk bisa tetap bertahan hidup. Salah satunya dengan meningkatkan kualitas dirinya agar eksistensinya tidak hilang di masyarakat.

Dalam dunia pekerjaan, pengalaman merupakan bekal yang sangat berguna untuk menunjang masa jabatan seseorang. Pengalaman bisa diperoleh dari lamanya seseorang menduduki suatu jabatan, banyaknya pekerjaan yang dikerjakan dan tantangan dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Tetapi saat ini di zaman yang semakin canggih dan modern, pengalaman tidaklah cukup menjadi bekal seseorang agar bisa bertahan di dunia pekerjaan.

Salah satu solusi untuk untuk mensiasati hal tersebut adalah melalui pendidikan yang merupakan suatu wadah untuk yang sangat bermakna dimana dengan pendidikan akan membantu kita untuk menggali potensi yang kita miliki dan mengembangkan potensi kita tersebut.

Pendidikan yang dimaksud untuk para karyawan atau pekerja tersebut adalah pelatihan/training. Karena peranan pelatihan sangat dibutuhkan untuk mengarahkan kita mengaplikasikan kemampuan atau potensi yang kita miliki, mengasah keterampilan, memperbaiki kinerja, menyesuaikan diri dengan tantangan pekerjaan.

Sama seperti layaknya sekolah, tempat dimana generasi-generasi emas sedang dibentuk karakternya agar masing-masing siswa mengaplikasikan potensi dirinya agar kelak berguna untuk bangsa dan negara, dibalik itu semua para manajer pendidikan berjuang semaksimal mungkin membentuk karakter siswa dengan kecerdasannya masing-masing. Kepala sekolah bertanggung jawab atas 8 standar nasional pendidikan di sekolah nya masing-masing. Guru bertanggung jawab atas kecerdasan afektif, kognitif dan psikomotorik siswanya. Guru juga harus menyesuaikan metode pembelajaran dengan karakter siswa dan perkembangan zaman sekarang ini yang menggunakan berbagai macam teknologi yang canggih dan modern. Dan Operator sekolah/administrasi sekolah bertanggung jawab akan sistem teknologi informasi di sekolah tersebut. Operator sekolah merupakan bagian penting dalam sistem pendataan pendidikan yang saat ini terintegrasi dalam sistem Data Pokok Pendidikan ( Dapodik). Jadi, tidak bisa dipandang sebelah mata akan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang operator sekolah.

Kemudian, sebagai seorang operator sekolah harus mengetahui tugas pokok dan fungsinya, sehingga amanah dan tanggung jawab yang dibeban kepadanya dapat dilaksanakan dengan baik. Sistem online yang mulai rumit dan terintegrasi dengan pendidikan membuat para operator harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang bagus.

Pelatihan tidak bisa dianggap sepele karena peranan pelatihan sangat membantu memperbaiki kinerja para operator sekolah dan dapat memecahkan permasalahan dalam organisasi.



**Gambar 2.2 Kaitan Pelatihan dengan Subfokus Penelitian**

### **1. Perbaikan Kinerja**

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai operator sekolah, mereka dituntut harus mengetahui tentang kebutuhan pendidikan, isu-isu dan fakta pendidikan serta menguasai keterampilan di bidang manajerial maupun teknologi.

Hal itu menyebabkan kinerja nya menjadi kurang maksimal karena kurangnya kemampuan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam rangka memperbaiki kinerja, paling tidak ada beberapa langkah yang dapat dilakukan. Yang pertama, mengetahui

adanya kekurangan dalam kinerja. Ketika bekerja terkadang seseorang hanya fokus bagaimana dia menyelesaikan pekerjaannya tanpa mengintropeksi dimana letak kekurangan dari pekerjaannya. Setelah dia mengidentifikasi masalah yang ada, dia juga harus berkomunikasi dengan rekan kerjanya sehingga masalah tersebut bisa diketahui penyelesaiannya dan juga peka terhadap sekitar, mungkin saja masalah-masalah itu timbul karena kesalahan diri sendiri atau rekan kerja kita. Yang kedua, mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri. Yang ketiga, membuat perencanaan mengenai tindakan yang akan dilakukan untuk menanggulangi penyebab dari kekurangan tersebut. Yang terakhir, melakukan rencana dari tindakan tindakan tersebut kemudian di evaluasi apakah masalah sudah teratasi atau belum.

Menurut Payaman J. Simanjuntak, pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin.<sup>27</sup> Peningkatan kinerja atau perbaikan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan :

---

<sup>27</sup> Payaman Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2011), h.20

- a. Mendorong pekerja memahami uraian tugas atau uraian jabatannya, serta memahami tanggung jawabnya. Maksudnya adalah ketika seseorang mengetahui jobdesk apa , mereka menjadi lebih termotivasi dan bertanggung jawab dalam bekerja karena tujuan dari organisasi tidak akan tercapai bila didalamnya ada orang-orang yang melalaikan tugas yang sudah teritegrasi dengan sistem tersebut.
- b. Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai. Para operator ini harus memahami target dari setiap program kerja yang menjadi tugasnya. Misalnya, sekarang setiap sekolah diwajibkan menginput data siswa nya secara online. Hal ini adalah program dari dinas pendidikan yang kemudian di integrasikan dengan sistem pendidikan di sekolah. Tanpa mengetahui dan memahami program kerja itu yang kemudian direalisasikan, para operator tidak mungkin menjadi tidak bertanggung jawab akan tugasnya karena hal itu menyangkut nama baik dan kualitas SDM di sekolah.
- c. Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan menggunakan alat-alat yang sesuai. Instruktur pelatih harus lebih mengetahui setiap fungsi dari alat-alat yang akan dipakai operator dalam mendukung pekerjaannya. Sebagai contoh, cara menggunakan microsoft

word,excel,software untuk desain web, dll. Tanpa adanya pelatihan dan pembinaan tersebut, para operator tidak akan maksimal menjalankan tugasnya.

- d. Menumbuhkan motivasi dan etos kerja. Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang bersifat sadar.<sup>28</sup>

Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Pimpinan juga harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan masalah, seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap karyawan. Peran pimpinan dalam memotivasi karyawan dan menciptakan etos kerja yang baik adalah dengan mengubah polanya menjadi pola pikir yang modern.

---

<sup>28</sup> Hadari Nawawi, *Op. cit*, h.351



**Gambar 2.3 Pelatihan sebagai Proses Perbaikan Kinerja**

## 2. Pemecahkan Permasalahan Operasional

Persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjur. Pelatihan adalah salah satu cara untuk memecahkan banyak persoalan yang harus dihadapi oleh para karyawan. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan yang efektif.

Masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari sebuah hubungan antara dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang menimbulkan tanda tanya dan dengan sendirinya memerlukan upaya untuk mencari suatu jawaban.<sup>29</sup> Menurut Suryabrata masalah merupakan kesenjangan antara harapan (das sollen) dengan kenyataan (das sein), antara kebutuhan dengan yang tersedia, antara yang seharusnya (what should be) dengan yang ada (what it is).<sup>30</sup>

Masalah (problem) adalah penyimpangan antara apa yang seharusnya terjadi dimana situasi tersebut cukup penting sehingga membuat seseorang berfikir bahwa penyimpangan tersebut harus dikoreksi.

---

<sup>29</sup> Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), h. 93

<sup>30</sup> ibid

Permasalahan ini dapat muncul dari beberapa sumber, yaitu :

1) Kurangnya pengetahuan tentang bagaimana suatu proses bekerja, 2) Kurangnya pemahaman dari tujuan pekerjaan, 3) Kurangnya pengendalian akan materi dan peralatan yang digunakan saat bekerja, 4) Kesalahan dalam melakukan tugas, 5) Pemborosan , 6) Kurangnya Pelatihan , 7) Situasi lingkungan yang kurang kondusif.<sup>31</sup>

Permasalahan atau persoalan muncul umumnya karena kurangnya pengetahuan tentang pekerjaannya, mulai dari jobdesk sebagai operator sekolah, cara mengoperasikan alat-alat atau media yang disediakan sampai lingkungan yang kurang kondusif sehingga membuat pekerja kurang fokus dalam melakukan pekerjaannya.

Permasalahan selalu muncul, bahkan suatu persoalan belum selesai dipecahkan sudah muncul persoalan yang lain. Mengapa suatu masalah harus dipecahkan? Masalah harus dipecahkan untuk menjaga jangan sampai timbul masalah yang lebih besar dan lebih luas dari waktu selanjutnya. J.Dewey mengemukakan tiga langkah pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan.

1. Identifikasi Masalah dengan meneliti apa dan bagaimana masalah yang timbul.
2. Pengembangan alternatif-alternatif pemecahan masalah yang mungkin dapat menyelesaikan masalah tersebut.
3. Pemilihan alternatif terbaik yang dilakukan berdasarkan kriteria yang dipergunakan.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> James R. Evans, *Pengantar Six Sigma An Introduction to Six Sigma & Process Improvement*, (Jakarta: Salemba Empat,2007), h.h 80-81

<sup>32</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Op. cit*, h.227

H. Simon menyempurnakan pendapat J.Dewey, yaitu evaluasi dan keputusan yakni sejauh mana hasil perbaikan dapat memecahkan masalah yang dihadapi, setelah implementasi dilakukan.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Ibid*

Tabel 2.1 Delapan Langkah Pemecahan Masalah <sup>34</sup>

<b>Fungsi Organisasi</b>	<b>Proses Pengambilan Keputusan</b>	<b>8 Langkah Pemecahan Masalah</b>
<b>Plan</b>	1. Identifikasi Masalah 2. Pengembangan Alternatif	1. Menentukan prioritas masalah 2. Menjelaskan mengapa masalah itu diprioritaskan 3. Mengenali status masalah 4. Susun langkah-langkah perbaikan
<b>Do</b>	3. Pemilihan Alternatif 4. Implementasi	5. Melaksanakan langkah-langkah perbaikan
<b>Check</b>	5. Evaluasi	6. Periksa hal-hal perbaikan
<b>Action</b>		7. Mencegah terulangnya masalah

---

<sup>34</sup> *Ibid*

Fungsi Organisasi	Proses Pengambilan Keputusan	8 Langkah Pemecahan Masalah
		8. Menggarap masalah selanjutnya

Untuk melengkapi langkah-langkah pemecahan masalah diperlukan teknik-teknik dasar yang bermacam-macam sesuai dengan deskripsi dari setiap langkah.

- 1) Menentukan Prioritas Masalah. Apabila terdapat banyak masalah, perlu diteliti lagi mana masalah yang paling penting.
- 2) Mencari sebab-sebab yang mengakibatkan masalah. Mungkin dari orang-orang sekitar yang terlibat dalam permasalahan, dan analisis apa sebab dari masalahnya itu.
- 3) Mengenali status masalah. Dalam langkah ini, kita harus meneliti penyebab utama masalah itu muncul.
- 4) Menyusun langkah-langkah perbaikan. Setelah sebab-sebab atau akar permasalahan diketahui, buatlah langkah-langkah perbaikan.
- 5) Melaksanakan langkah-langkah perbaikan.

- 6) Periksa hasil perbaikan. Apabila sudah dilaksanakan langkah-langkah perbaikan, hendaknya selalu melakukan evaluasi dari hal-hal yang sudah dilakukan.
- 7) Mencegah terulangnya masalah.
- 8) Menggarap masalah selanjutnya. Satu masalah telah selesai, selanjutnya menyelesaikan masalah yang lain.

Dari teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa permasalahan operasional terjadi karena kurangnya pengetahuan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini serupa dengan para operator sekolah yang masih minim pengetahuan tentang sistem teknologi informasi terbaru yang terintegrasi dengan dunia pendidikan di sekolah. Dengan adanya pelatihan, para operator memiliki pengetahuan dan kemampuan baru. Yang tadinya tidak bisa menjadi bisa. Yang tidak tahu menjadi tahu. Dengan begitu, permasalahan-permasalahan operasional yang muncul akan terpecahkan.

#### **D. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian atau karya terdahulu yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian dengan penelitian ini. Penelitian pertama berjudul Peranan Pendidikan dan Pelatihan Perkoperasian dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) (Studi Empiris di Kecamatan Pringsurat) yang dilakukan oleh Ratih Wulandari mahasiswi jurusan Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.<sup>35</sup>

Kesimpulan dari penelitian ini adalah walaupun belum melaksanakan pelatihan secara mandiri, tetapi para karyawan sangat antusias bila ada lembaga-lembaga yang mau memberikan pelatihan kepada mereka, tentunya akan lebih baik lagi bila koperasi ini membuat pelatihan secara mandiri. Karena program pelatihan dan pendidikan Koperasi di kecamatan Pringsurat ini dilakukan setahun sekali. Pelatihan para karyawan terwujud karena dibutuhkan SDM yang terampil dan berkualitas, bila SDM di Koperasi tersebut berkualitas, maka pengurus dapat mengelola koperasi dengan baik yang bisa diartikan pula dengan Kinerja koperasi juga baik. Karyawan atau pengurusnya diberikan pelatihan dan pendidikan tentang ilmu perkoperasian, sehingga

---

<sup>35</sup> Ratih Wulandari, Peranan Pendidikan dan Pelatihan Perkoperasian dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) (Studi Empiris di Kecamatan Pringsurat), (Semarang : Universitas Negeri Semarang, 2011) (<http://lib.unnes.ac.id/8007/1/10533.pdf>) diakses pada tanggal 01 Maret 2016

pelaksanaan pekerjaan lebih efektif. Peran pelatihan di penelitian ini diceritakan sangat berpengaruh terhadap keterampilan anggota/karyawan koperasi serta menambah pengetahuan tentang masalah pengelolaan perkoperasian yang membuat mereka lebih berpengalaman dan ahli mengerjakan laporan keuangan dan masalah-masalah perkoperasian lainnya. Metode yang dilakukan saat pelatihan salah satunya adalah metode simulasi, tanya-jawab, tetapi disesuaikan juga dengan keinginan peserta. Tentunya peran pelatihan dan pendidikan sangat berpengaruh kepada kinerja pegawai dan anggota koperasi.

Penelitian Kedua berjudul Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di *City Of Tomorrow* Surabaya yang ditulis oleh mahasiswa yang bernama Danny Albert Tilon, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra.<sup>36</sup>

Kesimpulan dari penelitian kali ini adalah Pelatihan dilakukan mulai dari masih menjadi calon karyawan di A&W yang dilakukan dalam 2 minggu, minggu pertama menggunakan metode Lecture yaitu mengajarkan teori-teori yang diperlukan didalam kelas dan minggu kedua yaitu praktek langsung ke lapangan atau metode yang lebih dikenal dengan *On the Job Training* yaitu bekerja sambil berlatih. Tujuan

---

<sup>36</sup> Danny Albert Tilon, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya, (Surabaya : Universitas Kristen Petra, 2013) (<http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/download/1075/967>) diakses pada tanggal 01/02/2016

dilakukan pelatihan calon karyawan di A&W Cito Surabaya adalah untuk meningkatkan skill karyawan, meminimalisir kesalahan dalam bekerja , mengajak karyawan menjadi senior.

Sementara karyawan lainnya, untuk meningkatkan skill karyawan supaya sesuai standar, dilakukan Rotasi Jabatan (metode pengembangan yang melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya), lalu divisi yang baru junior akan dibimbing oleh snior dengan menggunakan metode On the Job Training. Lalu, untuk pengembangan manager, calon manajer dipersiapkan langsung oleh manager dengan menggunakan metode *understudy* yaitu mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi jabatan manager.

Pelatihan yang diberikan memberikan beberapa manfaat, yaitu yang pertama adalah manfaat untuk perusahaan A&W karena *cost control* nya irit karena pelatihan ini dibuat secara mandiri oleh perusahaan A&W. Yang kedua, untuk para karyawan apabila *cost control* nya kecil dan mencapai target, maka karyawan akan mendapat bonus dan penghargaan.