



**HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN DENGAN KINERJA KARYAWAN
PADA HOTEL SALAK THE HERITAGE BOGOR**

Skripsi

Disusun Oleh :

Viktoria Elisabet

021113170

**FAKULTAS EKONOMI
Universitas Pakuan**

BOGOR

2018

**HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN DENGAN KINERJA
KARYAWAN PADA HOTEL SALAK THE HERITAGE BOGOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan,
Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Signature)
Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA

Ketua Program Studi,

(Herdiyana, SE., MM)

**HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN DENGAN KINERJA KARYAWAN
PADA HOTEL SALAK THE HERITAGE BOGOR**

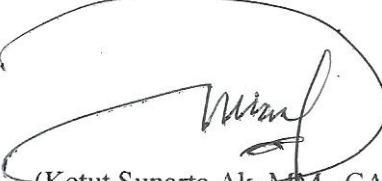
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari: Selasa, Tanggal: 30 Januari 2018

Viktoria Elisabet
021113170


Menyetujui

Dosen Penguji,




(Ketut Sunarta, Ak., M.M., CA)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Hari Muharam, S.E., M.M)

Anggota Komisi Pembimbing



(Dewi Atika, SE., MS.i)

ABSTRAK

Viktoria Elisabet. NPM 02113170. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan Judul “Hubungan Program Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan Pada Hotel Salak The Heritage Bogor”. Di bawah Bimbingan Ketua Komisi Pembimbing Dr. Hari Muharam, dan Anggota Komisi Pembimbing Dewi Atika. Tahun 2017

Latar belakang penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor masih belum mengalami peningkatan. Penelitian ini ditujukan untuk menjelaskan hubungan program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian deskriptif (eksploratif) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara program pelatihan dan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor. Dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, dan jumlah responden sebanyak 72 responden, metode penelitian yang digunakan kualitatif, serta metode analisis statistik kuantitatif, koefisien korelasi dengan rumus korelasi *product moment*, koefisien determinasi dan hipotesis koefisien korelasi. Hasil Interval program pelatihan di peroleh 62,5 sehingga dapat di katakan bahwa program pelatihan baik, hasil kinerja karyawan diperoleh 52,77 sehingga dapat di katakan bahwa kinerja karyawan cukup baik.

Berdasarkan hasil dari analisis korelasi *product moment* nilai $r = 0,698$. dimana artinya program pelatihan dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat. Nilai koefisien determinasi = 48,72% sedangkan sisanya sebesar 51,3% dijelaskan oleh variabel lainyang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari hasil uji hipotesis, adanya hubungan yang positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan dibuktikan dengan $t_{hitung} (6,9004) > t_{tabel}(1,6449)$ H_0 ditolak H_a diterima, artinya terdapat hubungan positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

Perusahaan disarankan untuk lebih mempertahankan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan kinerja karyawan disarankan untuk lebih meningkatkan kembali sesuai dengan peraturan perusahaan.

Kata kunci : *Program Pelatihan dan Kinerja*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat –Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL SALAK THE HERITAGE BOGOR”** guna memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Pakuan, Bogor.

Penulis menyadari kelemahan serta keterbatasan yang ada sehingga dalam menyelesaikan skripsi ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko Ak, MM, CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Herdiyana, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Ibu Tutus Rully, MM, SE selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Bapak Dr. Hari Muharam, SE, MM selaku Ketua Komisi yang telah banyak memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dewi Atika, SE, MS.i selaku Anggota Komisi yang telah memberikan waktu bimbingan dan arahan selama ini.
6. Seluruh Dosen, Staf Tata Usaha dan Karyawan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
7. Bapak Ade Syarief, mba Putri Cahaya, mba Fridi Harlen selaku pihak HRD Hotel Salak The Heritage yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan magang dan pengambilan data.
8. Kedua orang tua tercinta Mauricus, A dan Ai Rosita yang selalu mendoakan, sabar dan membantu secara materil kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan gelar Sarjana Ekonomi.
9. Michelle Adrelle, Berlian dan cinta dalam hidup penulis yang memotivasi agar penulis tetap hidup dan selalu menghibur di kala penulis jenuh dan lelah.
10. Adikku tersayang M. Rizki yang menjadi pedoman agar penulis selalu semangat selama ini.
11. Drs. Sofyan A Rahman dan Syafinar Berlian selaku uwa yang sedikit banyaknya membantu penulis secara materil.
12. Christina Atma Soedirdja sahabatku tercinta yang selalu memberikan suport, semangat tiada henti, yang selalu mengingatkan untuk cepat menyelesaikan skripsi ini kepada penulis.
13. Sahabat-sahabatku Excotice yang selalu memberikan nasehat dan menghibur penulis.
14. Dina Lusyana, SE, Jakiah, SE, Gina Sintia, SE, Budiyanti, SE, Jibrael Y (coming soon SE), Eko Saputro, gengges yang selalu bikin heboh dan konyol namun sangat menghibur terima kasih untuk semua yang telah diberikan.

15. Tiara Asria Fitri, SE, Kris Dian (coming soon SE), teman sepermainan yang selalu memberikan motivasi kepada penulis.
16. Annisa Apriani, SE, Ezza Delviandra, SE terima kasih telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.
17. Semua penghuni KABEL terima kasih selalu menghibur dan berjuang bersama selama ini.
18. Teman-teman kelas C dan D yang selalu bersama saat perkuliahan terima kasih semoga kita semua sukses bersama.

Akhir kata perkenankanlah penulis menyampaikan permohonan maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam penulisan skripsi ini ada kata-kata yang kurang berkenan di hati pembaca sekalian. Penulis berharap semoga penulisan skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca sekalian pada umumnya.

Bogor, Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
1.2.1. Identifikasi Masalah.....	7
1.2.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.3.1. Maksud penelitian.....	7
1.3.2. Tujuan penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .	10
2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.2. Pelatihan	12
2.2.1. Pengertian Pelatihan	12
2.2.2. Tujuan Pelatihan	13
2.2.3. Metode-Metode Pelatihan.....	14
2.2.4. Proses Pelatihan	15
2.2.5. Indikator Pelatihan	16
2.2.6. Manfaat Pelatihan	18
2.3. Kinerja Karyawan.....	19
2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan	19
2.3.2. Dimensi Kinerja	20
2.3.3. Metode-Metode Penilaian Kinerja.....	24
2.3.4. Manfaat Penilaian Kinerja	24
2.3.5. Indikator Kinerja.....	25
2.4. Penelitian Sebelumnya.....	26
2.5. Kerangka Pemikiran	27
2.6. Hipotesis Penelitian	28

BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1.	Metode Penelitian	29
3.2.	Objek, Unit Analisi, dan Lokasi Penelitian	29
3.2.1.	Objek Penelitian.....	29
3.2.2.	Unit Analisis	29
3.2.3.	Lokasi Penelitian	29
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian	29
3.3.1.	Jenis Data Penelitian	29
3.3.2.	Sumber Data Penelitian.....	29
3.4.	Operasionalisasi Variabel	30
3.5.	Metode Penarikan Sampel	31
3.6.	Metode Pengumpulan Data	32
3.7.	Uji Kualitas Data	33
3.8.	Metode Pengolahan/Analisis Data.....	35
3.8.1.	Analisis Kualitatif	35
3.8.2.	Analisis Kuantitatif	36
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	38
4.1.1.	Sejarah Singkat Hotel Salak The Heritage.....	38
4.1.2.	Visi Dan Misi Hotel Salak The Heritage	38
4.1.3.	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	39
4.1.3.1.	Struktur Organisasi	39
4.1.3.2.	Tugas dan Fungsi Jabatan	39
4.1.4.	Profil Responden.....	42
4.2.	Pembahasan	44
4.2.1.	Analisis Kualitatif	44
1.	Pelaksanaan Program Pelatihan	44
2.	Pelaksanaan Kinerja Karyawan	53
4.2.2.	Analisis Kuantitatif	59
4.2.3.	Hubungan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan Pada Hotel Salak The Heritage Bogor.....	59
1.	Analisis Koefisien Korelasi	59
2.	Analisis Koefisien Determinasi	61
3.	Uji Hipotesis Koefisien Korelasi	61
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	63
5.2.	Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	66

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Pelatihan Karyawan Hotel Salak The Heritage Bogor	4
Tabel 2. Data Hunian Kamar	5
Tabel 3. Penelitian Sebelumnya	26
Tabel 4. Operasionalisasi Variabel.....	30
Tabel 5. Skala Likert.....	33
Tabel 6. Koefisien Korelasi dan Tafsiran.....	35
Tabel 7. Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Tabel 8. Data Karyawan Berdasarkan Usia.....	43
Tabel 9. Data Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
Tabel 10. Data Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja.....	43
Tabel 11. Total Data Responden	44
Tabel 12. Pendapat responden mengenai pernyataan “Instruktur memiliki kemampuan yang kualikasi baik untuk memberikan pelatihan”	45
Tabel 13. Pendapat responden mengenai pernyataan “Instruktur memberikan dengan baik sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan“	45
Tabel 14. Pendapat responden mengenai pernyataan “Instruktur memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan“	46
Tabel 15. Pendapat responden mengenai pernyataan “Peserta dapat menerima pelatihan”.....	46
Tabel 16. Pendapat responden mengenai pernyataan “Peserta dapat mematuhi semua aturan dalam pelatihan”.....	47
Tabel 17. Pendapat responden mengenai pernyataan “Materi atau kurikulum yang dibuat sesuai dengan tujuan pelatihan”.....	47
Tabel 18. Pendapat responden mengenai pernyataan “Peserta diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya”	48
Tabel 19. Pendapat responden mengenai pernyataan “Metode pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan”.....	48
Tabel 20. Pendapat responden mengenai pernyataan “Metode pelatihan yang digunakan pelatihan mudah di mengerti”	49
Tabel 21. Pendapat responden mengenai pernyataan “Tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut”	49
Tabel 22. Pendapat responden mengenai pernyataan “Program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi”.....	50
Tabel 23. Pendapat responden mengenai pernyataan “Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat”	50

Tabel 24. Pendapat responden mengenai pernyataan “Perusahaan dapat menjalankan pelatihan sesuai dengan sasaran kepada karyawannya”	51
Tabel 25. Analisis distribusi frekuensi Program Pelatihan (X)	52
Tabel 26. Sebaran Nilai Interval Program Pelatihan	52
Tabel 27. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan setelah mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kemajuan dalam pekerjaannya”	53
Tabel 28. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu”	53
Tabel 29. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan mampu bekerja dengan baik dalam mencapai target yg ditentukan perusahaan”	54
Tabel 30. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur”	54
Tabel 31. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif”	55
Tabel 32. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan dapat bekerja dengan keterampilan dengan baik sehingga menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel?”	55
Tabel 33. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan selalu berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya”	56
Tabel 34. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan dapat taat dalam melaksanakan shift yang telah dibagi oleh perusahaan”	56
Tabel 35. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya”	57
Tabel 36. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas”	57
Tabel 37. Pendapat responden mengenai pernyataan “Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan”	58
Tabel 38. Analisis distribusi frekuensi variabel Kinerja karyawan	58
Tabel 39. Sebaran Nilai Interval Kinerja Karyawan	59
Tabel 40. Analisis Koefisien Korelasi (SPSS 20)	60
Tabel 41. Nilai Interval Koefisien	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Data Grafik Hunian Kamar.....	6
Gambar 2.	Konstelasi Penelitian	28
Gambar 3.	Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi	37
Gambar 4.	Struktur Organisasi PT. Megapolitan Developments Tbk.....	39
Gambar 5.	Kurva Pengujian Hipotesis Hotel Salak The Heritage Bogor.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Riset.....	66
Lampiran 2. Kuesioner	67
Lampiran 3. Kodingan (X) Program Pelatihan	72
Lampiran 4. Kodingan (Y) Kinerja Karyawan.....	74
Lampiran 5. Uji Validitas (X) Program Pelatihan.....	76
Lampiran 6. Uji Validitas (Y) Kinerja Karyawan.....	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi perusahaan dapat berjalan sesuai yang diharapkan apabila didalamnya terdapat manusia-manusia dengan satu tujuan yang sama yaitu keinginan untuk menjadikan organisasi tempat bekerja dan mencari nafkah mengalami peningkatan keuntungan serta perkembangan dari tahun ketahun. Apabila tujuan dan keinginan dapat terwujud, maka sumber daya manusia tersebut tentu berharap hasil jerih payahnya mendapatkan balasan dengan nilai yang sesuai dari organisasi yang telah diperjuangkannya selama ini.

Upaya untuk bertahan dan memenangkan persaingan dalam dunia pelayanan dituntut adanya daya saing, kinerja dan mutu yang bagus dari semua sumber yang dimiliki oleh negara, khususnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermutu dan berfikir modern. Dalam perusahaan pelayanan, manusia sebagai karyawan merupakan suatu asset yang sangat berharga. Karena manusia merupakan makhluk ciptaan Tuhan yang paling sempurna di dunia. Manusia mempunyai daya pikir, analisa dan kreativitas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan mengontrol segala sesuatu sesuai dengan fungsinya dalam manajemen. Sehingga perusahaan dapat berkembang dengan optimal yang selalu melakukan perbaikan dan pengembangan secara efektif dan efisien dalam segala hal untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan pada era persaingan bebas. Menggerakkan dan mengendalikan manusia agar mau bekerja sesuai dengan harapan perusahaan bukan pekerjaan yang mudah karena manusia adalah makhluk yang bermartabat, mempunyai perasaan, cita-cita, keinginan dan harapan. Jalan yang ditempuh perusahaan untuk mengatur manusia agar mau bekerja dengan harapan perusahaan yaitu melalui disiplin karyawan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas perusahaan dapat melakukan pelatihan yang diperlukan. Agar kinerja para karyawan lebih baik dan kualitasnya juga membaik. Dengan kualitas kinerja karyawan yang baik maka karyawan akan semakin ahli dan terampil dalam pekerjaannya.

Pelatihan dilakukan untuk sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan umum bagi karyawan. Pelatihan semakin penting manfaatnya Karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personel dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pelatihan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan. Namun sebenarnya sebuah program pelatihan tidak hanya berasal dari eksternal perusahaan, tetapi juga internal perusahaan misalnya dengan memilih trainer dari para senior perusahaan itu yang memang sudah

sangat berpengalaman dibidangnya. Hal ini menurut penulis justru akan lebih efektif dan efisien karena secara otomatis nara sumber tersebut sudah familiar dengan budaya perusahaan tersebut sehingga akan terasa lebih personal dan plikatif. Beberapa metode yang banyak dilakukan adalah dengan metode in house training, seminar, *workshop* sampai *e-learning (self study)* yang dapat diakses dari sistem informasi sumber daya manusia (HRIS).

Dalam kamus Bahasa Indonesia Pelatihan diartikan sebagai pelajaran untuk membiasakan atau memperoleh sesuatu keterampilan, istilah pelatihan dalam terjemahan bahasa Inggris dari kata "*training*". Secara harfiah akar kata "*training*" adalah "*train*", yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in a required direction*), (3) persiapan (*preparation*), dan (4) praktik (*practice*). Pengertian ini mengandung arti bahwa pelatihan erat kaitannya dengan keterampilan individu untuk membiasakan diri dalam mengerjakan sesuatu.

Dessler (2008: 280), menyatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada dalam melakukan pekerjaannya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam berorganisasi, faktor sumber daya manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Karena jika sumber daya manusia yang ada dalam organisasi buruk, maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai sebagaimana yang telah direncanakan. Karena peran sumber daya manusia dalam organisasi adalah menentukan keberhasilan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota dalam suatu organisasi. Dalam organisasi pasti sangat membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu agar tercapainya tujuan organisasi tersebut. Di sisi lain, organisasi juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya juga berdampak pada kelangsungan jalannya organisasi. Untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, organisasi harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru oleh organisasi lain, yang hanya dapat diperoleh dari pegawai yang inovatif, produktif, kreatif selalu bersemangat dan loyal. Ini akan berdampak baik pada kepuasan layanan yang di berikan pegawai kepada masyarakat yang membutuhkan bantuan. Pegawai yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dengan semangat kerja yang tinggi serta pemimpin yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung. Dalam hal ini kinerja yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Kinerja adalah proses menyeluruh untuk mengamati kinerja seorang karyawan dalam hubungannya dengan persyaratan jabatan selama jangka waktu tertentu yakni menjelaskan apa yang diharapkan dari karyawan, menetapkan tujuan, memberikan bimbingan langsung tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menyimpan dan mengakses informasi tentang kinerja dan kemudian membuat penilaian tentang kinerja itu. Informasi yang diperoleh dari proses ini disampaikan kembali kepada karyawan melalui wawancara penilaian. Tujuannya adalah untuk (a) menentukan relevansi kinerja individu dan kelompok dengan tujuan-tujuan organisasi, (b) meningkatkan efektivitas unit kerja dan (c) meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Hotel Salak The Heritage dibangun 1856 dengan nama Belleuve Dibbets, sejak September 1998 hotel ini direnovasi dan dibuka kembali dengan arsitektur bergaya kolonial modern. Hotel Salak The Heritage menjadi saksi sejarah Bogor dari zaman penjajahan Belanda, Jepang, Orde Lama, Orde Baru hingga Reformasi. Sepintas Hotel Salak The Heritage tampak seperti gedung hotel yang masih baru hal ini disebabkan telah dilakukan renovasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas dari Hotel Salak The Heritage. Hotel ini merupakan satu-satunya hotel yang terletak di depan Istana Kepresidenan Bogor di sebelah Balai Kota tepatnya di Jl. Ir. H. Juanda No 8 Bogor yang didirikan di real seluas 8.227 m². Menurut sejarah pada zaman penjajahan Belanda Hotel salak The Heritage yang pada mulanya didirikan dan ditujukan untuk kalangan elit istana dan dimiliki oleh keluarga istana. Perubahan zaman yang terus terjadi juga turut membuat Hotel Salak The Heritage berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan semakin majunya kota Bogor. Hotel Salak The Heritage memiliki karyawan berjumlah 88 orang, melakukan tindakan-tindakan dalam mengembangkan sekaligus mempertahankan eksistensinya sebagai hotel yang paling terkenal di kota Bogor. Serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel merupakan salah satu tujuan demi tercapainya kesuksesan perusahaan tersebut, yaitu dengan mengadakan pelatihan setiap karyawan baru/lama sebagai sumber daya manusia dalam mendorong kemajuan perusahaan.

Program pelatihan adalah salah satu kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan untuk dapat mengetahui tingkat pemahaman karyawan dalam pekerjaan yang telah ditentukan sesuai dengan bidangnya. Selain itu program pelatihan berkaitan dengan tingkat kinerja yang telah ditentukan untuk dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Adapun program pelatihan yang telah dilakukan oleh Hotel Salak The Heritage adalah seperti tabel di bawah ini:

Tabel 1
Data pelatihan karyawan Hotel Salak The Heritage Bogor
Periode tahun 2016 (perbulan)

Bulan	Bagian	Jumlah Karyawan	Skor	Penilaian
Januari	- Front Office	8	60	C
	- Housekeeping	30	70	C
	- Engineering	20	55	C
	- Food & Beverage-Service	30	80	B
Februari	- Front Office	5	65	B
	- Housekeeping	10	60	C
	- Engineering	15	66	B
	- Food & Beverage-Service	22	70	C
Maret	- Front Office	7	30	D
	- Housekeeping	16	55	C
	- Engineering	17	55	C
	- Food & Beverage-Service	20	65	B
April	- Front Office	7	30	D
	- Housekeeping	18	45	C
	- Engineering	19	60	C
	- Food & Beverage-Service	23	60	C
Mei	- Front Office	4	30	D
	- Housekeeping	5	45	C
	- Engineering	11	55	C
	- Food & Beverage-Service	19	70	B
Juni	- Front Office	6	55	C
	- Housekeeping	23	75	B
	- Engineering	5	25	D
	- Food & Beverage-Service	21	60	C
Juli	- Front Office	6	65	B
	- Housekeeping	8	55	C
	- Engineering	10	59	C
	- Food & Beverage-Service	27	60	C
Agustus	- Front Office	8	77	B
	- Housekeeping	11	65	B
	- Engineering	6	55	C
	- Food & Beverage-Service	29	80	B
September	- Front Office	8	65	B
	- Housekeeping	15	69	B
	- Engineering	9	65	B
	- Food & Beverage-Service	10	50	C
Oktober	- Front Office	4	50	C
	- Housekeeping	12	60	C
	- Engineering	8	55	C
	- Food & Beverage-Service	19	78	B
November	- Front Office	5	65	B
	- Housekeeping	19	80	B
	- Engineering	4	50	C
	- Food & Beverage-Service	18	56	C
Desember	- Front Office	7	55	C
	- Housekeeping	11	69	B
	- Engineering	9	70	B
	- Food & Beverage-Service	10	60	C

Sumber: Data Jumlah Karyawan Hotel Salak The Heritage yang mengikuti pelatihan

Penilaian Pelatihan :

D. 10 – 30 : Kurang Baik

C. 31 – 60 : Cukup

B. 61 – 90 : Baik

A. ≥ 90 : Sangat Baik

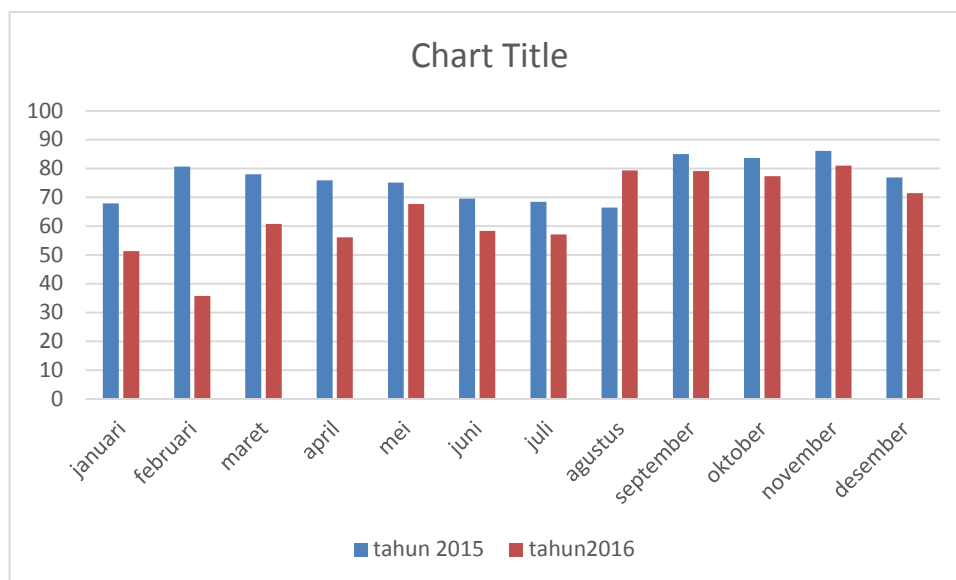
Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa yang mengikuti pelatihan pada tahun 2016 berjumlah 88 orang karyawan, yang terdiri dari divisi Front Office dalam bulan maret, april, mei hasil penilaiannya D bulan-bulan seterusnya dengan rata-rata bernilai C, Housekeeping dalam satu tahun itu memperoleh nilai dengan rata-rata C, Engineering dalam satu tahun memperoleh penilaian dengan rata-rata C, Food Beverage- Service sama dalam satu tahun memperoleh nilai rata-rata C. Setiap bulannya mengadakan pelatihan dan yang mengikuti pelatihan tidak menentu. Bisa dilihat di tabel di atas bahwa sesudah diadakannya pelatihan masih ada karyawan yang memperoleh nilai D yaitu kurang baik, dan selama diadakan pelatihan tidak ada satu bagian pun yang mendapat nilai A yang dimana nilai A itu adalah sangat baik, semua rata-rata memperoleh nilai C yang di maksud cukup baik.

Occupancy adalah situasi dimana jumlah kamar terjual dibandingkan dengan jumlah kamar yang dapat dijual. Hotel occupancy adalah tingkat hunian kamar hotel di mana data dapat digunakan sebagai alat pembanding untuk hotel itu sendiri dengan hotel lainnyadalam rangka bisnis. Berikut ini adalah data occupancy Hotel Salak The Heritage Bogor:

Tabel 2
Data Hunian Kamar Hotel Salak The Heritage Bogor
Tahun 2015-2016

Bulan	Tahun 2015 Occ%	Tahun 2016 Occ%
Januari	67,9	51,3
Februari	80,7	35,7
Maret	78,0	60,8
April	75,9	56,1
Mei	75,1	67,7
Juni	69,6	58,3
Juli	68,4	57,1
Agustus	66,4	79,3
September	85,0	79,1
Oktober	83,7	77,3
November	86,1	81,0
Desember	76,9	71,4

Sumber: Hotel Salak The Heritage



Gambar 1.

Data Occupancy Hotel Salak The Heritage Bogor

Berdasarkan pemaparan di atas, terjadi fluktuasi jumlah realisasi yang tidak sesuai dengan target perusahaan yang telah ditentukan. Hal ini terjadi pada tahun 2015 pada bulan Januari, Juni, Juli, Agustus dan Tahun 2016 pada Bulan Januari, Februari, April dan Juli. Maka perusahaan perlu mengevaluasi kembali tentang permasalahan yang terjadi ini, dimana perusahaan dapat memperbaiki tingkat kinerja karyawan melalui program pelatihan untuk mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan.

Berdasarkan observasi, peneliti melihat pencapaian Occupancy yang belum sesuai dengan target. Dan walaupun telah diadakan pelatihan tetap keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan masih rendah terutama menghadapi kondisi-kondisi baru. Sebagai wujud pemenuhan kebutuhan pada karyawan yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri (aktualisasi diri) yang nantinya terkait dengan pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti tertarik untuk membahas tentang hubungan program pelatihan dengan kinerja karyawan di Hotel Salak The Heritage Bogor. Fenomena di atas disebabkan oleh tingkat training kurang baik, berdasarkan observasi awal, data diketahui dari pihak HRD, bahwa masih banyak karyawan Hotel Salak The Heritage Bogor yang kurang memahami pekerjaan dan posisi tugas pekerjaannya seperti apa. Perilaku tidak melakukan pelatihan awal pada karyawan baru/lama dalam bekerja karyawan Hotel Salak The Heritage Bogor seperti, tidak memahami kinerja, tidak dapat menempatkan pengalaman kerja sesuai dengan perusahaan inginkan. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat tema penelitian dengan judul : “Hubungan Program Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan Pada Hotel Salak The Heritage Bogor”

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka penulis berusaha untuk mengidentifikasikan masalah sebagai berikut:

1. Pada bagian Front Office memiliki nilai kurang baik (D) di bulan Maret-Mei.
2. Diadakannya pelatihan selama satu tahun tidak ada bagian yang mendapat nilai sangat baik (A).
3. Pada data pelatihan diatas dalam satu tahun semua bagian dengan nilai rata-rata yaitu cukup baik (C).
4. Pada data Occupancy atau hunian kamar dalam dua tahun belakangan ini mengalami fluktuasi di tahun 2016 pada awal bulan sangat rendah, pada akhir tahun mengalami kenaikan yang cukup meningkat.
5. Walaupun telah diadakan pelatihan tetap keterampilan karyawan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan masih rendah.

1.2.2 Perumusan Masalah

Dari identifikasi masalah diatas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Seperti apa program pelatihan karyawan yang dilakukan di Hotel Salak The Heritage Bogor?
2. Seperti apa kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan program pelatihan dengan kinerja karyawan, menyimpulkan hasil penelitian serta memberikan saran untuk memecahkan masalah yang ada di Hotel Salak The Heritage Bogor.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui program pelatihan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.
3. Untuk mengetahui hubungan program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Bagi Penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan pengetahuan serta wawasan penulis mengenai manajemen khususnya

manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan program pelatihan dan kinerja karyawan.

- b. Bagi pembaca, penelitian ini dapat memberikan informasi dan masukan bahwa program pelatihan karyawan itu mampu menjadi pembuka kunci bagi suksesnya tujuan organisasi maupun perusahaan.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada organisasi maupun perusahaan mengenai pentingnya program pelatihan karyawan agar mampu menjawab dan memecahkan persoalan yang ada pada organisasi maupun perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang paling penting guna mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya, oleh karena itulah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menekankan pada pengelolaan manusia bukan pada sumber daya yang lainnya.

Secara umum manajemen mencakup bidang yang sangat luas, salah satu bagiannya adalah manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan diri dalam mewujudkan tujuan perusahaan secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia ini merupakan hal yang penting karena sumber daya manusia berkaitan langsung dengan proses produksi dalam perusahaan, yaitu dimana manusia yang akan menggunakan dan memanfaatkan unsur sumber daya lainnya seperti *money, material, machine, method dan market* demi mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu kita perlu mengetahui terlebih dahulu pengertian dari manajemen sumber daya manusia.

Ada beberapa ahli yang mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2010:2), “Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu, ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.”

Menurut Sedarmayanti (2013:13), “Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.”

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri dari memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggota nya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. (Emron Edison, 2016:10)

Menurut Andrew F. Sikula (2011:11), “*Personel administration is the implementation of human resources (man power) by and within anenterprise.*” (Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan)

Berdasarkan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur dan mengelola tenaga kerja agar dapat melakukan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Tenaga kerja yang efektif sulit bagi perusahaan untuk mencapainya.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajer adalah orang yang bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai fungsi dasar manajemen dalam sebuah organisasi. Berikut penjelasan mengenai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

Menurut Emron Edison Dkk (2016:10) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah:

1. **Data Kepegawaian**
Menyediakan data kepegawaian, dimana isinya menyajikan nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon, pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetensi, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah, serta penyakit yang pernah dialami, dan waktu masa pension.
2. **Perencanaan dan Pengembangan**
Merencanakan kebutuhan dan mengembangkan kompetensi pegawai/karyawan, serta mempersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.
3. **Rekrutmen**
Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab, salah satu faktor rendahnya kineja pegawai/karyawan berawal dari system rekrutmen yang dilakukan asal-asalan dan dinilai oleh penilai yang tidak kompeten.
4. **Kompensasi dan Kesejahteraan**
Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan dan memberikan kompensasi yang layak dan adil atas pengabdian dan kinerjanya, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai/karyawan secara keseluruhan.
5. **Kedisiplinan dan Aturan**
Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku pegawai/karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari perundang-undangan yang berlaku.
6. **Penilaian dan Penghargaan**
Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Ini adalah proses untuk menilai dan menghargai usaha-usaha yang telah dicapai dan pada saat bersamaan untuk mendapatkan umpan balik dari hasil-hasil penilaian tersebut.

7. Motivasi
Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada pegawai/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai wilayahnya. Dalam beberapa kasus terjadi sebaliknya : pemimpin sering kali memberikan ancaman, bahkan bentuk ketidaksukaan terhadap bawahan yang berimplikasi menurunnya kinerja individu. Pendekatan model ini sudah tidak efektif.
8. Pemeliharaan
Memelihara pegawai/karyawan. Sebab, dengan turnover yang tinggi mengindikasikan ada sistem pemeliharaan yang salah. Namun hal ini beberapa dampak, yaitu ; (1) kerugian-jika yang keluar pegawai/karyawan potensial sebab memerlukan pengganti, pelatihan dan penyesuaian ulang. (2) keuntungan-jika yang keluar adalah pekerja/karyawan bermasalah dalam konteks dan kompetensi yang bersangkutan.
9. Pengintegrasian
Menyinerjikan fungsi-fungsi bagian dan membangun tim kerja yang solid melalui harmonisasi. Dalam beberapa kasus, pemimpin mencari kelemahan bawahannya melalui yang lainnya, yang memungkinkan informasi yang diterima subyektif yang justru dapat berujung pada kerapuhan tim.
10. Kesehatan kerja
Memperhatikan kesehatan pegawai/karyawan yang juga merupakan persyaratan dalam hubungan industrial, di mana setiap pegawai/karyawan wajib diikutsertakan dalam program kesehatan yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial (BPJS).

Menurut Sutrisno (2010:9-11) menyebutkan Fungsi-Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan dan pengadaan
4. Pengendalian
5. Pengembangan
6. Kompensasi
7. Pengintegrasian
8. Pemeliharaan
9. Kedisiplinan
10. Pemberhentian

Dengan demikian penulis menyimpulkan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah segala tindakan yang dilakukan guna menghasilkan

sumber daya manusia yang berkualitas, produktif serta efektif bagi kelangsungan organisasi atau perusahaan. Adapun dalam kegiatan dan aktivitas manajemen sumber daya manusia tersebut dijalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang didalamnya mencakup: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan – tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. (Edy Sutrisno;2010:7), Tujuan dari manajemen sumber daya manusia pasti bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi.

Adapun tujuan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003:250) sebagai berikut:

1. Untuk menentukan kualitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Untuk mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
4. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam suatu perusahaan.

2.2. Pelatihan

2.2.1. Pengertian Pelatihan

Pada umumnya setiap organisasi sering terjadi suatu kesenjangan antara kebutuhan akan promosi tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja dalam merespon kebutuhan, organisasi perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi adalah melalui program pelatihan. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi.

Berikut ini penjelasan beberapa ahli mengenai pengertian pelatihan:

Dessler (2011:293) *“Training is the process of teaching new or current employees the basic skills they need to perform their jobs”* (Pelatihan adalah proses

mengajar pegawai baru atau saat keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka).

Menurut Edwin B. Flippo dalam Sedarmayanti (2013:163), Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap

Menurut Suparyadi (2015:185), “Pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pembelajaran secara luas yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan cara peningkatan keahlian, pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.2.2. Tujuan Pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan kerja untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Secara rinci, tujuan-tujuan dari pelatihan Menurut Indah Puji Hartatik (2014:89) adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan. Kendati tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat mampu meminimalkan masalah ini.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya, kelangkaan sumber daya financial dan teknologi.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah program pengembangan karier yang sistematis.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena alasan inilah, beberapa penyelenggaraan orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Sebagai besar manajer berorientasi pencapaian dan membutuhkan tenaga baru, maka pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektivitas

organisasional dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Menurut Henry Simamora (2007:7), menyatakan bahwa tujuan-tujuan pelatihan adalah:

1. Memperbaiki kinerja karyawan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:52), adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
5. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.

Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

2.2.3. Metode-Metode Pelatihan

Metode pelatihan menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2007:114).Program ini bisa dilakukan dengan dua metode, yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

1. *On the job training*

On the job training adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya.

Yang termasuk metode *on the job training* adalah sebagai berikut:

a. *Coaching/understudy*

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan ditempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman. Metode ini dilakukan dengan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, hubungan dengan atasan atau teman kerja.

- b. Pelatihan magang/ *Apprenticeship training*
Pelatihan yang menggabungkan antara pelajaran di kelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori di berikan kepada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk mempraktikan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.
2. *Off the job training*
Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pelatihan keluar sementara dari kegiatan, tugas dan pekerjaannya. Yang termasuk dalam metode ini adalah:
- a. *Lecture*
 - b. Presentasi dengan video
 - c. *Vestibula Training*
 - d. Bermain peran (*Role playing*)
 - e. Studi kasus
 - f. *Self study*
 - g. Program pembelajaran
 - h. *Laboratory training*
 - i. *Action learning*

Metode-metode pelatihan menurut Dessler (2008) meliputi *on-the-job training*, magang, belajar informal, pelatihan instruksi pekerjaan, program belajar perangkat audiovisual, pelatihan tersimulasi, pelatihan dengan menggunakan computer, sistem elektronik pendukung prestasi, dan pelatihan jarak jauh dan menggunakan internet.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pemilihan metode tertentu untuk digunakan pada program pelatihan harus memenuhi faktor-faktor. Efisiensi biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih, prinsip-prinsip belajar. Tingkat pentingnya akan faktor-faktor di atas terhadap penentuan metode yang akan digunakan dalam program pelatihan tergantung pada situasi.

2.2.4. Proses Pelatihan

Gary Dessler (2015:286) menyatakan proses-proses pelatihan adalah:

1. Analisis kebutuhan pelatihan
2. Desain program pelatihan keseluruhan
3. Kembangkan mata pelajarannya (benar-benar menyusun/membuat materi pelatihan).
4. Impelmentasikan pelatihan, dengan benar-benar melatih kelompok karyawan sasaran dengan menggunakan metode seperti pelatihan *on-the job daring*.
5. Evaluasi efektifitas mata pelajaran tertentu.

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Berikut ini menuju empat langkah dalam proses pelatihan, yakni kebutuhan penilaian, perencanaan pelatihan, pelaksanaan, dan penilaian pelatihan. Kebanyakan perusahaan yang berhasil mencapai tujuannya, melaksanakan kegiatan pelatihan secara teratur dan dinamis. (Wilson Bangun, 2012:202)

Penulis menyimpulkan proses pelatihan adalah suatu proses mengajar kepada karyawan untuk mendapatkan kemampuan dasar (*basic skill*) yang diperlukannya dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan mereka. Terdapat lima proses yang harus dilakukan dalam menyediakan materi training :

1. Menganalisis kebutuhan
Identifikasi kebutuhan pelatihan dan identifikasi tujuan dan kriteria pelatihan
2. Merancang instruksi pelatihan
Membuat konten training program seperti jadwal training, manual bahan training, bahan untuk ujian
3. Validasi
Presentasikan terlebih dahulu konten training program tersebut kepada group yang kecil untuk mengetahui apakah penyajian Materi training cocok dan valid (melakukan percobaan atau *try out*)
4. Implementasikan program Training
Lakukan training aktual kepada karyawan baru yang ditargetkan.
5. Evaluasi
Lakukan penilaian terhadap program training apakah berhasil atau gagal.

2.2.5. Indikator Pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan, ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, timbul masalah mengenai *trade-off*. Oleh karena itu tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Menurut Vaitzel Rifai (2011:226), Metode pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan:

1. *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya)
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur

Indikator-indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:47), diantaranya:

1. Instruktur
Mengingat pelatihan umumnya berorientasi peningkatan skill, maka para pelatih harus dipilih untuk memberikan materi benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten. Selain itu pendidikan instruktur harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.
2. Peserta
Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.
3. Materi
Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihannya pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.
4. Metode
Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis dan komponen peserta pelatihan.
5. Tujuan
Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.
6. Sasaran
Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

Berdasarkan indikator-indikator pelathan yang dikemukakan oleh para ahli penulis dapat menyimpulkan bahwa indikator pelatihan adalah alat ukur yang digunakan dalam mengukur pelatihan. Indikator yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu: 1. Instruktur, 2. Peserta, 3. Materi, 4. Metode, 5. Tujuan, 6. Sasaran.

2.2.6. Manfaat Pelatihan

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:98) mengatakan bahwa pelatihan memiliki manfaat bukan hanya bagi perusahaan tapi juga bagi individu, berikut adalah manfaat pelatihan dan pengembangan:

Manfaat bagi perusahaan:

1. Meningkatkan profitabilitas
2. Meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja
3. Meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
4. Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi dan diakibatkan karena kesalahan operasional.
5. Meningkatkan pengembangan organisasi (*organizational development*).

Manfaat bagi individu:

1. Membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul
2. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu
3. Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu
4. Menyediakan informasi kepada pekerja tentang cara untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan sikap individu.
5. Membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat, dan efisien.

Menurut Tb.Sjafri Mangkuprawira (2004:136), manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat untuk pelatihan.
 - a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan.
 - b. Memperbaiki moral pekerja.
 - c. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
 - d. Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja manajer yang sukses.
2. Manfaat untuk individual.
 - a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan, dan tanggung jawab.
 - b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan kepercayaan diri.
 - c. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pengerjaan.
 - d. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pengerjaan.

3. Manfaat untuk personal, hubungan Manusia dan pelaksanaan kebijakan.
 - a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
 - b. Memperbaiki hubungan lintas personal.
 - c. Memperbaiki moral.
 - d. Memyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.
 - e. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa manfaat penulis dibagi menjadi 3 manfaat untuk pelatihan, manfaat untuk individual dan manfaat untuk personal, hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan.

2.3. Kinerja Karyawan

2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja memiliki hubungan yang erat dengan masalah produktivitas karena merupakan salah satu indikator dalam suatu organisasi. Berikut di bawah ini adalah pengertian pelatihan kinerja menurut beberapa ahli:

Emron Edison (2016:190) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah diterapkan sebelumnya.

Menurut Wilson Bangun (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Veitzal Rifai (2011:309) mengemukakan kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan kinerja adalah pencapaian/prestasi kerja karyawan dalam kegiatan atau aktivitas yang sudah direncanakan sebelumnya baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu.

2.3.2. Dimensi Kinerja

Banyak dimensi yang mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi, berikut dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja menurut para ahli:

Emron Edison (2016:195) mengemukakan empat dimensi yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Target, target merupakan dimensi terhadap pemenuhan jumlah barang pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. Kualitas, kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. Waktu penyelesaian, penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan loyalitas pelanggan.
4. Taat asas, tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja pegawai yang berdasarkan deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian menurut Gomes (2009:142) diantaranya:

1. *Quantity of work* (kuantitas kerja) yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* (kualitas kerja) yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan) yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativity* (kreativitas) yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (bekerjasama) yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Intiative* (inisiatif) yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
7. *Dependability* (keterhandalan) yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
8. *A personal qualities* (kualitas individu) yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmataman dan integrasi pribadi.

Berdasarkan dimensi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh para ahli penulis gunakan dimensi dalam penelitian ini yaitu: 1. Target, 2. Kualitas, 3. Waktu, dan 4. Taat Asas.

2.3.3. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2008) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode Tradisional
Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis

maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

a. *Rating scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Employee Comparison*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya

1) *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan berbagai alternative keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

3) *Porced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Checklist*

Metode ini, penilaian tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freefrom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat kenangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari

berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai ini-siatif, kerja sama, dan keselamatan.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan. Yang termasuk ke dalam metode modern ini adalah:

a. *Assesment Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata robot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Management by objective* (MBO=MBS)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Mekanisme peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:123) dalam penilaian kinerja ada macam-macam metodenya, antara lain yaitu:

1. *Rating Scales*, dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.
2. *Checlist*, metode ini penilai harus memilih (*checlist*) pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.
3. *Paired comparison method*, dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman-teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.
4. *Alternation Ranking method*, penilaian kinerja dengan metode ini adalah mngurutkan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling buruk.
5. *Critical Incident Method*, dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak bisa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan review dengan pekerja pada waktu yang telah ditemukan.

6. *Narative forms*, adalah metode yang memungkinkan penilai memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.
7. *Behaviourally Anchored rating scale* (BARS), yaitu metode yang menggabungkan penilai naratif dengan penilaian kuantitatif rating scale.
8. *Management by objective* (MBO), dalam MBO standard dan kriteria-kriteria penilaian ditentukan oleh pekerjaan bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.
9. *360 degree*, apabila umumnya penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

Dari teori-teori tentang kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas dan kuantitas, untuk mencapai tujuan organisasi.

Metode penilai kinerja/personel yang digunakan antara lain berupa: pengukuran berdasarkan output produksi, skala graphic rating, perbandingan antar pasangan anggota, checklist, bentuk esai bebas, wawancara, skala berdasarkan rating dari perilaku penting, hal-hal yang kritis, pusat asesmen, metode distribusi normal, manajemen berdasarkan sasaran, dan teknik penilaian berganda. Hubungan antara penilai atau kelompok staf, panitia penilai, atau teman sejawat; berdasarkan skema perorangan, yaitu atasan langsung, kelompok atasan, staf dua tingkat atasan, atau penilaian oleh diri sendiri. Disamping itu ada pula model 360 derajat, artinya yang ikut menilai adalah semua pihak yang berkepentingan dengan individu dinilai.

2.3.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:232) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat, antara lain:

1. Evaluasi antara individu dalam organisasi
Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem
Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap sub sistem yang ada saling berkaitan antara sub sistem dengan sub sistem yang lain. Salah satu sub bagian yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain.
4. Dokumentasi
Penilaian kinerja akan memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penelitian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Menurut Mangkunegara (2005) mengemukakan manfaat penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Penulis dapat menyimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan, yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

2.3.5. Indikator Kinerja

Menurut Edison Emron Dkk (2016:206) menyatakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut:

1. Dimensi Target
 - a. Fokus pada target
 - b. Menantang dan realistis
 - c. Memenuhi kuantitas
 - d. Pelanggan(internal dan eksternal) puas atas kuantitas yang dihasilkan
2. Kualitas
 - a. Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan
 - b. Anggota memiliki komitmen tentang kualitas
 - c. Memeiliki prosedur tentang pencapaian kualitas
3. Waktu
 - a. Pekerjaan selesai tepat waktu
 - b. Pelanggan puas atas waktu penyelesaian
 - c. Anggota berkomitmen terdapat pentingnya ketepatan waktu
4. Taat asas
 - a. Dilakukan dengan cara yang benar
 - b. Transfaran dan dipertanggungjawabkan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75), mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing -masing.
3. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

2.4 Penelitian Sebelumnya

Tabel 3.
Penelitian sebelumnya

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Teknik Pengambilan Data	Hasil Penelitian
Rendy Prastya Arifianto (2013)	Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan PT. Angkasa Citra Sarana Catering Service Jakarta	untuk menganalisis sejauh mana pelatihan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan	koefisien korelasi Rank Spearman	kuesioner dan studi kepustakaan	Hasil penelitian diperoleh nilai koefisien Rank Spearman sebesar 0,073. Hal ini berarti bahwa korelasi sangat lemah dan mempunyai hubungan dapat diabaikan. Nilai koefisien penentu diperoleh sebesar 0,54%. Hal ini berarti bahwa kontribusi variabel pelatihan mempunyai hubungan dengan variabel kinerja karyawan sebesar 0,54%
Marihot Tua Effendi (2015)	Hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai housekeeping Hotel Ilos Bandung	untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan pelatihan, untuk mengetahui kinerja pegawai dan untuk mengetahui kekuatan hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai	Korelasi Rank Spearman	Kuesioner	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan pegawai bagian Housekeeping berada pada kategori baik, dengan skor rata-rata 4,07. Dan tingkat kinerja berada pada kategori baik, dengan skor rata-rata 4,01. Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa Pelatihan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien korelasi sebesar 0,647 yang berada pada kategori kuat dan signifikan.
Aliwinoto, Lanny Novianti (2006)	Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada Kampung Daun Culture Gallery & cafe)	Untuk mengetahui kekuatan hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai	Korelasi Rank Spearman	kuesioner	koefisien korelasi pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.796. hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang sangat erat dan positif antara pelatihan dengan kinerja karyawan, dan pelatihan memberi kontribusi kepada kinerja karyawan sebesar 63,36% sedangkan sisanya sebesar 36,64% dipengaruhi oleh faktor lain.

2.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti punya peraturan yang harus ditegakkan atau ditaati oleh karyawannya, semua itu untuk mencapai cita-cita perusahaan karna baik atau buruknya perusahaan tergantung bagaimana karyawan itu bersikap dalam pekerjaannya. Peran sumber daya manusia tidak diragukan lagi sangat penting bagi kelangsungan kehidupan suatu perusahaan. Perlunya suatu perusahaan memberikan pelatihan pada karyawan intinya ditunjukan agar prestasi kerja karyawan tersebut meningkat dengan mengasah potensi keterampilan dan kemahiran karyawan agar karyawan bekerja secara optimal dan tak diragukan lagi perusahaan akan mencapai tujuannya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Berhubungan dengan pelatihan kerja menurut:

Menurut M. Yani (2012:82) mengemukakan bahwa pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standard.

Menurut Garry Dessler (2015:285) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan, baik pembelajaran karyawan maupun kinerja organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:47), diantaranya :

1. Instuktur
2. Peserta
3. Materi
4. Metode
5. Tujuan
6. Sasaran

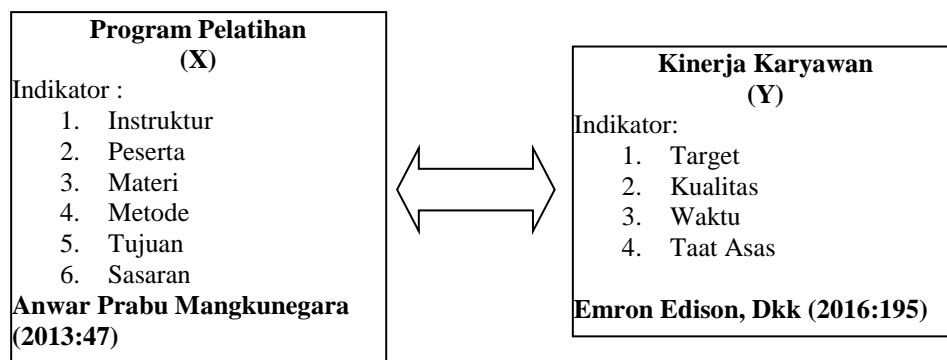
Hal ini sesuai dengan hal penelitian sebelumnya Rendi dengan judul Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan PT. Angkasa Citra Sarana Catering Service Jakarta, begitu pula dengan Maribot dengan judul Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai housekeeping Hotel Ilos Bandung. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu, peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengolahan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja. Adapun pengertian kinerja sebagai berikut:

Menurut Veithzal Rivai (2011:309) mengemukakan kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja menurut Menurut Emron Edison, Dkk (2016:195) yaitu:

1. Target,
2. Kualitas,
3. Waktu,
4. Tanggung Jawab.

Dari hasil kerangka pemikiran diatas maka dapat diambil suatu konstelasi penelitian yang digambarkan dalam model penelitian berikut:



Gambar. 2
Konstelasi Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang ada, dimana rumusan masalah adalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, Sugiyono (2013:64). Dari kerangka pemikiran penulisan mengemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Program pelatihan pada Hotel Salak The Heritage berjalan kurang baik
2. Kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage kurang baik
3. Diduga terdapat hubungan yang kuat antara variabel program pelatihan dengan variabel kinerja karyawan Hotel Salak The Heritage.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang dipakai adalah Deskriptif (Eksploratif), peneliti melakukan studi kasus dilapangan dengan melihat fakta-fakta bagaimana perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawannya, yaitu mencari hubungan antara dua variabel yaitu pelatihan dengan kinerja karyawan Hotel SalakThe Heritage.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah tentang Program Pelatihan dengan indikator yaitu Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan, Sasaran, sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja Karyawan dengan indikator yaitu Target, Kualitas, Waktu, Taat Asas, sebagai variabel terikat (dependen).

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari responden setiap individu. Di mana individu disini adalah karyawan pada Hotel Salak The Heritage 72 orang. Pada bagian Front Office, Housekeeping, Engineering, Food Beverage-Service.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Dilakukan penelitian pada Hotel Salak The Heritage yang berlokasi di Jalan Ir. H. Djuanda No.8 Bogor, Indonesia.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1. Jenis Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif, data kualitatif yaitu data informasi yang berbentuk kalimat verbal bukan berupa simbol angka atau bilangan, data kualitatif didapat melalui suatu proses menggunakan teknik analisis mendalam dan tidak bisa diperoleh secara langsung. Dan data kuantitatif yaitu data informasi yang berupa simbol angka atau bilangan, berdasarkan simbol-simbol angka tersebut

3.3.2. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah responden yang sesuai

dengan target sasaran dan dianggap mewakili populasi data penelitian yaitu karyawan pada Hotel Salak The Heritage.

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti langsung dari dokumen-dokumen dan jurnal Hotel Salak The Heritage.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 4.
Operasionalisasi Variabel
Hubungan Program Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan Pada Hotel Salak
TheHeritage Bogor

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Program Pelatihan (<i>Independent Variable</i>):	Instruktur	1. Memiliki kemampuan yang kualifikasi. 2. Pengarahan sesuai dengan SOP perusahaan. 3. Pelatihan sesuai dengan kebutuhan	Ordinal
	Peserta	1. Memiliki peserta untuk menjalankan pelatihan. 2. Peserta dapat menerima pelatihan. 3. Peserta dapat mematuhi semua aturan.	Ordinal
	Materi	1. Materi sesuai dengan tujuan. 2. Materi diberikan lebih luas. 3. Pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya.	Ordinal
	Metode	1. Metode disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. 2. Metode pelatihan mudah di mengerti. 3. Metode pelatihan diberikan dengan menarik.	Ordinal
	Tujuan	1. Tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu. 2. Program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan. 3. Program pelatihan membantu dalam peningkatan & pengembangan pribadi.	Ordinal
	Sasaran	1. Pelatihan sesuai dengan waktu yang di tentukan dan sesuai standar yang berlaku. 2. Memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat. 3. Menjalankan pelatihan sesuai dengan tepat sasaran kepada karyawannya.	Ordinal
	Kinerja Karyawan (<i>Dependent Variabel</i>):	Target	1. Meningkatkan kemajuan dalam pekerjaannya. 2. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

		3. Mencapai target yg ditentukan perusahaan.	
	Kualitas	1. Melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur. 2. Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif. 3. keterampilan dengan baik sehingga menciptakan kenyamanan.	Ordinal
	Waktu	1. Mentaati jam kerja yang telah ditentukan. 2. Berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya. 3. Taat dalam melaksanakan shift.	Ordinal
	Taat Asas	1. Berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya. 2. Memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan. 3. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan.	Ordinal

3.5 Metode Penarikan Sampel

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode sampel pada karyawan Hotel Salak The Heritage sebanyak 88 orang.

Menggunakan teknik *Random sampling* ialah teknik yang digunakan oleh peneliti karena pengambilam sampel dimana semua individu dalam populasi, baik secara individual atau berkelompok diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi (N) diketahui, dapat digunakan metode Slovin yaitu:

Rumus:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

E = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir yaitu sebesar 5%

(Sugiyono, 2016)

Dari jumlah seluruh jumlah populasi sebanyak 88 orang maka pengambilan sampel menurut rumus ini adalah:

$$n = \frac{88}{1 + (88)(0,05)^2} = 72,13$$

Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 72,13 dibulatkan menjadi 72 orang agar mempermudah penghitung peneliti.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendukung perolehan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara:

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung yaitu:
 - a. Observasi langsung yaitu dengan melakukan pengamatan langsung dilapangan untuk mengetahui secara langsung kegiatan yang berlangsung di Hotel Salak The Heritage.
 - b. Wawancara yang dilakukan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan yaitu dengan melakukan wawancara kepada pihak manajemen Hotel Salak The Heritage.
 - c. Kuesioner yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang bertujuan untuk mendapatkan data atau informasi mengenai budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage.

Dari metode pengumpulan data dengan kuesioner, penulis menggunakan Skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena social ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya juga disebut sebagai variabel penelitian. Dengan Skala Likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan dan pertanyaan.

Tabel 5
Skala Likert

Keterangan	Pernyataan	Nilai/skor
SS/SL	Sangat Setuju / Selalu	5
S/SR	Setuju / Sering	4
R/ KD	Ragu-Ragu/ Kadang-kadang	3
TS/P	Tidak Setuju/ Pernah	2
STS/TP	Sangat Tidak Setuju/ Tidak Pernah	1

Sumber: Sugiyono (2016)

2. Data sekunder
Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka mengenai buku-buku yang relevan dengan teori-teori yang berkaitan dengan program pelatihan dengan kinerja karyawan.

3.7 Uji Kualitas Data

Hasil dan kesimpulan suatu penelitian sangat tergantung dari data yang berkualitas oleh karena itu data primer yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner harus diuji untuk mengetahui bagaimana hubungan antara dua variabel dan juga untuk mengetahui erat atau tidaknya hubungan antara dua variabel tersebut. Tingkat akurasi dan konsistensinya melalui uji validasi dan uji reabilitas.

Metode yang digunakan penulis dalam menganalisis data adalah:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan skor total. Validitas adalah derajat ketetapan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur. Metode yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah Korelasi Person Product Moment, (Sugiyono 2015 : 286):

Rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - \sum x^2} \sqrt{n \sum y^2 - \sum y^2}}$$

Dimana: r_{xy} = nilai koefisien person

N = nilai yang diperoleh dari subyek tiap item

N = nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item

$\sum X$ = jumlah nilai dalam distribusi X

$\sum Y$ = jumlah nilai dalam distribusi Y

a) Variabel Program pelatihan

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	70,9000	28,852	,678	.	,884
VAR00002	71,1333	29,430	,532	.	,888
VAR00003	71,3333	30,989	,508	.	,891
VAR00004	71,4333	27,633	,642	.	,885
VAR00005	71,3667	27,206	,655	.	,884
VAR00006	71,3000	30,769	,500	.	,890
VAR00007	71,3667	29,964	,392	.	,893
VAR00008	71,2333	28,461	,551	.	,888
VAR00009	71,3333	29,333	,535	.	,888
VAR00010	71,2000	30,234	,504	.	,890
VAR00011	71,2333	30,668	,438	.	,891
VAR00012	71,3333	30,092	,578	.	,888
VAR00013	71,2667	30,133	,410	.	,892
VAR00014	71,3667	29,068	,617	.	,886
VAR00015	71,3000	30,424	,458	.	,891
VAR00016	70,9000	28,852	,678	.	,884
VAR00017	71,2333	28,461	,551	.	,888
VAR00018	71,1333	29,430	,532	.	,888

Pertanyaan kuisioner variabel Program pelatihan sebanyak 18 butir. Dari 18 pernyataan, 4 pertanyaan di nyatakan tidak valid. Kireteria valid jika r hitung > 0,361 dengan responden n =72

b) Variabel Kinerja karyawan

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	49,3667	12,240	,611	,678	,809
VAR00002	49,5667	12,116	,609	,599	,809
VAR00003	49,8000	13,890	,379	,647	,827
VAR00004	49,9000	11,334	,642	,809	,805
VAR00005	49,8333	10,971	,669	,818	,802
VAR00006	49,7667	13,702	,388	,494	,826
VAR00007	49,8333	13,316	,258	,570	,836
VAR00008	49,7000	12,286	,433	,609	,825
VAR00009	49,7667	12,185	,572	,602	,812
VAR00010	49,6667	13,264	,419	,579	,823
VAR00011	49,7000	13,528	,359	,362	,827
VAR00012	49,8000	13,131	,532	,642	,818
VAR00013	49,7000	12,838	,408	,728	,824

Dari 13 pernyataan, 2 pernyataan tidak valid. Kriteria valid jika r hitung > 0,361 dengan responden n= 72

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur yang stabil dapat dikatakan memiliki reabilitas tinggi atau dapat dipercaya. Sehingga alat ukur tersebut dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*). Reabilitas memberi aspek ketepatan dan akurasi. Rumus *Alpha Cronbach* merupakan rumus yang penulis gunakan dalam penelitian ini untuk menguji reabilitas.

Untuk menguji reabilitas dalam penelitian ini penulis menggunakan koefisien reabilitas *Alpha Cronbatch*, yaitu:

$$r_i = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Dimana: K = mean kuadrat antara subyek

$\sum s_i^2$ = mean kuadrat kesalahan

S_t^2 = varians total

Rumus untuk varians total dan varians item:

$$S_{t^2} = \frac{\sum X_t^2}{n} - \frac{(\sum X_t)^2}{n^2}$$

$$S_{i^2} = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

Dimana: JK_i = jumlah kuadran seluruh skor item

JK_s = jumlah kuadran subyek

- 1) Menguji realibilitas instrumen variabel (X) Program pelatihan dapat di analisis melalui program komputer statistik SPSS 20 maka diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebagai berikut :

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,894	,898	18

Nilai alpha sebesar 0,894, nilai > 0,7 yang artinya instrumen variable Program pelatihan reliable yang juga artinya jawaban responden konsisten atau seragam.

- 2) Menguji realibilitas instrument variabel (Y) kinerja karyawan dapat dianalisis melalui program statistik 20 maka di peroleh nilai Cronbach's Alpha sebagai berikut :

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,831	,834	13

Sumber data : output SPSS 20

Nilai alpha sebesar 0,831 nilai ini > 0,7 yang artinya instrumen variable Kinerja karyawan reliable yang juga artinya bahwa jawaban responden konsisten atau seragam.

3.8 Metode Pengolahan/Analisis Data

3.8.1 Analisis kualitatif

Analisis ini menggunakan analisis deskriptif adalah bagian dari statistika yang mempelajari alat, teknik, atau prosedur yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan kumpulan data atau hasil pengamatan yang telah dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain adalah kegiatan pengumpulan

data, pengelompokan data, penentuan nilai dan fungsi statistik, serta pembuatan grafik, diagram dan gambar.

3.8.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif bertujuan mencari hubungan yang menjelaskan sebab - sebab dalam fakta - fakta sosial yang terukur, menunjukkan hubungan variabel serta menganalisa. Penelitian kuantitatif ini dilakukan dengan mengumpulkan data dan hasil analisis untuk mendapatkan informasi yang harus disimpulkan.

1. Analisis Koefisien Korelasi (r)

Rumus Korelasi *Product Moment* yaitu untuk mengukur tingkat atau eratnya hubungan antara dua variabel yaitu variabel program pelatihan dengan variabel kinerja yang berskala ordinal.

Dapat diukur dengan menggunakan rumus Korelasi *Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n})(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n})}}$$

Dimana: r_{xy} = nilai koefisien person

N = nilai yang diperoleh dari subyek tiap item

N = nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item

$\sum X$ = jumlah nilai dalam distribusi X

$\sum Y$ = jumlah nilai dalam distribusi Y

Sugiyono (2015 : 286)

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi (r), maka didapatkan suatu hasil sebagai berikut:

- Bila $r = 0$ atau mendekati 0, maka tidak terdapat hubungan antara kedua variable atau lemah.
- Bila $r = +1$ atau mendekati 1, maka korelasi antara dua variable dikatakan positif atau sangat kuat.
- Bila $r = -1$ atau mendekati -1, maka korelasinya kuat tetapi negatif.

Dalam memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada data table berikut:

Tabel 6.
Koefisien Korelasi dan Tafsiran

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

(Sugiyono, 2016)

2. Analisis Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar Pelatihan dapat mempengaruhi Kinerja. Berikut rumusnya:

$$KD = rs^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD : Koefisien Determinasi

rs : Koefisien Korelasi

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan, maka selanjutnya dilakukan pengujian dengan uji signifikan uji t_{hitung} dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{rs\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan:

rs : Koefisien Korelasi

n : Jumlah Sampel

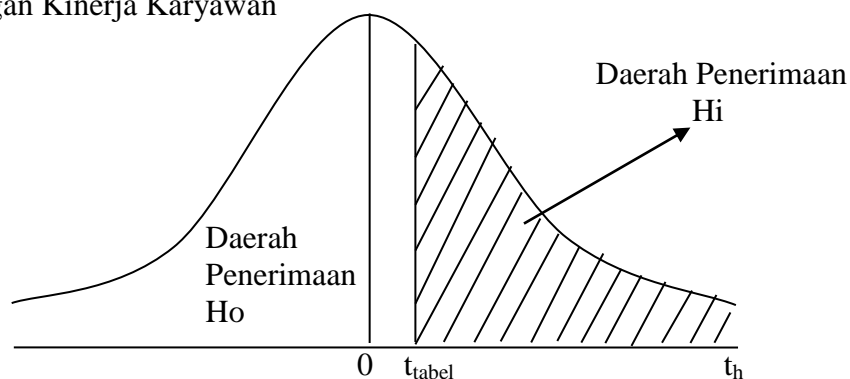
Di mana rumusan hipotesis statistiknya sebagai berikut:

- $H_0 : \rho \leq 0$, berarti tidak ada hubungan yang nyata antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.
- $H_a : \rho \geq 0$, berarti ada hubungan yang nyata dan positif antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.

Untuk menentukan nilai t_{tabel} menggunakan $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$).

Dengan menggunakan uji salah satu arah maka kriteria pengujiannya adalah:

- Terima H_0 jika nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel}$
Artinya tidak ada hubungan yang nyata antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.
- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$
Artinya ada hubungan yang nyata dan positif antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan



Gambar 3.

Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi

Sumber : (Sugiyono,2013:241)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Hotel Salak The Heritage

Hotel Salak The Heritage adalah bangunan peninggalan sejarah yang telah menjadi saksi dari perkembangan kota bogor. Hotel ini adalah satu-satunya hotel yang terletak di pusat kota Bogor, tepatnya di depan Istana Kepresidenan dan tepat di samping Gedung Wali Kota Bogor di Jalan Ir. H. Juanda No. 8, Bogor. Dibangun pada tahun 1856, hotel ini mempunyai nama asli Bellevue-Deibbets Hotel dan menjadi hotel pilihan sebagai tempat rapat kalangan pejabat pemerintah.

Pada tahun 1998, namanya diubah menjadi Hotel Salak The Heritage. Hotel ini dikelola dan dioperasikan oleh PT. Anugrah Jaya Agung. Prestasi Hotel Salak dalam menghasilkan tempat rapat yang unggul dapat dibuktikan dengan meningkatnya penggunaan fasilitas hotel ini sebagai tempat pelatihan, rapat, maupun seminar. Dalam mengantisipasi pertumbuhan di sektor pariwisata, tingginya permintaan pelanggan, dan perkembangan pasar selanjutnya, Hotel Salak The Heritage menambahkan kamar tambahan, yang tadinya di angka 32 menjadi sejumlah 120 kamar. Hotel Salak The Heritage mempunyai 2 kamar Presidential Suite, 4 kamar Super Executive, 8 kamar Executive, 4 kamar Deluxe Suite, 47 kamar Deluxe, 53 kamar Superior, dan 16 ruang rapat.

Hotel Salak The Heritage mempunyai fasilitas luas berupa fitness center, Restoran Fatmawati, Den Haag Café, Herbs & Herbal Place, Restoran Binnenhof, Bellevue Wellness Salon & Spa, Bellevue Barbershop, taman bermain kanak-kanak, kolam renang, Kanari Café, Rafflesia Lounge, business center, Dokter Gigi, dan apotek. Hotel Salak The Heritage berkomitmen untuk memberikan pelayanan kelas dunia bagi para pelanggannya dengan cara memadukan keunikan dari bangunan bersejarahnya, kekayaan akan budaya lokal, sampai hidangan-hidangan asli Indonesia yang dapat membuat keseluruhan pengalaman pelanggannya menjadi unik dan tak terlupakan.

Penulis melakukan penelitian pada Hotel Salak The Heritage Bogor yang berlokasi di Jalan Ir. H. Juanda No. 8, Bogor.

4.1.2. Visi dan Misi Hotel Salak The Heritage

Visi:

Untuk menambah nilai pelayanan industri perhotelan dengan menyediakan produk, layanan dan solusi inovatif bagi masyarakat dan ekonomi dunia.

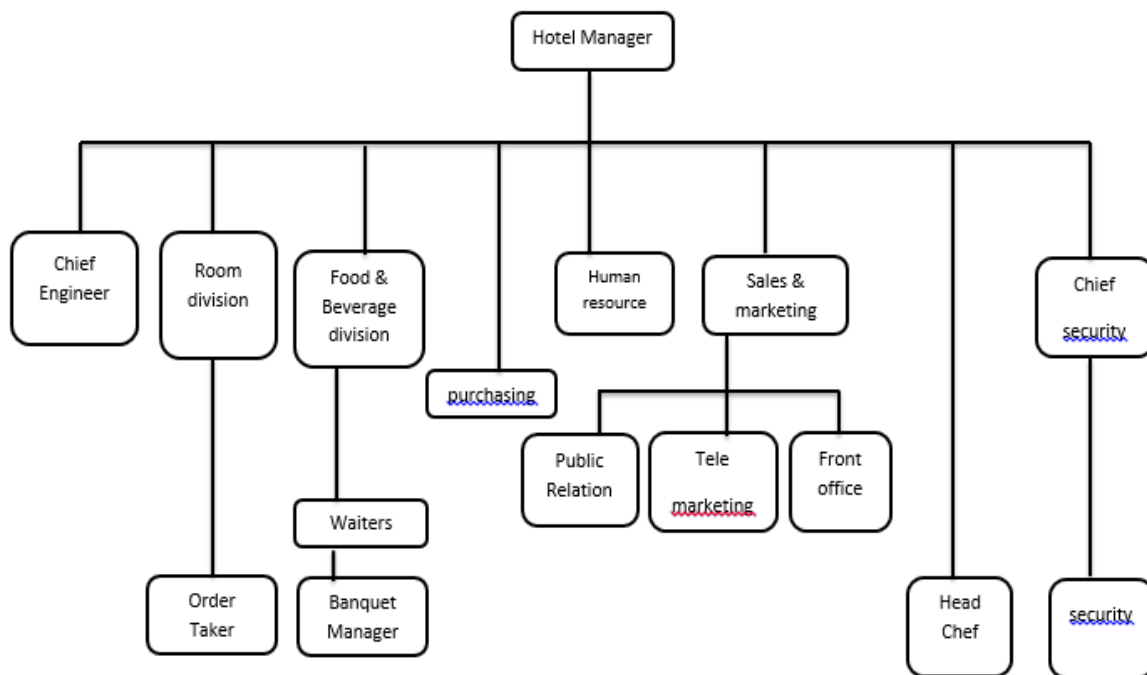
Misi:

Menyediakan kebutuhan pelanggan akan produk dan layanan yang memiliki kualitas, nilai, dan konsistensi paling tinggi.

4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

4.1.3.1 Struktur Organisasi

Hal ini dapat kita lihat dari gambar struktur organisasi berikut ini :



Sumber :Hotel Salak The Heritage Bogor

Gambar 4

Struktur Organisasi Hotel Salak The Heritage Bogor

4.1.3.2 Tugas dan Fungsi Jabatan

1. General Manager

Bertanggung jawab atas operasi yang efisien dan menguntungkan bagi perusahaan mereka. General Manajer Hotelbertugas mengontrol keuangan, rumah tangga, kualitas pelayanan dan makanan, dekorasi dan interior serta pembentukan norma-norma yang harus diikuti oleh staf sambil memberikan layanan mereka kepada para tamu, dll.

2. Chief Engineer

Engineering adalah Istilah di hotel selama istilah yang populer digunakan untuk bagian teknik, tetapi bagian dari teknik ini berartikan oleh kebanyakan orang dalam arti yang lebih sempit, yaitu hal-hal yang menyakut - hal, seperti kerusakan, listrik padam, tersumbat, bocor kamar gas, atau pendingin udara tidak bekerja.

3. Room division
Room Division biasanya dikelola oleh RD Manager. Seperti disebutkan sebelumnya, departemen di bawah Room Division adalah front office, Housekeeping dan Laundry.
4. Food & Beverage division
 - Menetapkan menu, sistem penyajian, strategi penjualan, mengarahkan pelaksanaan serta menilai keberhasilan
 - Melakukan analisa tentang pesaing
 - Menyusun anggaran FB Production kitchen, F&B service dan Stewarding
 - Merumuskan kebijaksanaan pengendalian biaya operasional
 - Menangani permasalahan yang memerlukan penanganan langsung
 - Menciptakan hubungan yang harmonis dengan kolega dan pelanggan
 - Menyelenggarakan briefing di dalam departemen
 - Mengusulkan kepada atasan, tentang penyesuaian prosedur dan kebijakan di lingkungan food & beverage department jika diperlukan
5. Purchasing
 - Mencari dan menganalisa calon supplier yang sesuai dengan material yang dibutuhkan
 - Melakukan negosiasi harga sesuai standar kualitas material dan memastikan tanggal pengiriman material
 - Melakukan koordinasi dengan pihak supplier mengenai kelengkapan dokumen
 - Pendukung material sesuai standar mutu yang berlaku
 - Berkoordinasi dengan PPIC dan Gudang tentang jadwal dan jumlah material yang akan diorder
 - Bersedia melakukan pembelian dilapangan / keluar kantor
6. Human Resource
 - Menyusun, merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi anggaran biaya kegiatan secara efektif dan efisien serta bertanggung jawab terhadap setiap pengeluaran hasil kegiatan
 - Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengawasan dan melaksanakan evaluasi terhadap jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.
 - Melaksanakan seleksi, promosi, transferring, demosi terhadap karyawan yang dianggap perlu.
 - Melaksanakan kegiatan-kegiatan pembinaan, pelatihan dan kegiatan lain yang berhubungan dengan pengembangan mental, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan standard perusahaan.
 - Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berhubungan dengan rekapitulasi absensi karyawan, perhitungan gaji, tunjangan dan bonus.

7. Sales & Marketing

Bertanggung jawab untuk mendapatkan pencapaian yang tinggi dalam keseluruhan proses sales marketing serta mengembangkan dan mempertahankan hubungan bisnis yang baik dengan klien maupun antar department.

8. Public Relation

- Kegiatan yang bertujuan memperoleh itikad baik, kepercayaan, saling adanya pengertian dan citra yang baik dari publik atau masyarakat pada umumnya.
- Memiliki sasaran untuk menciptakan opini public yang bisa diterima dan menguntungkan semua pihak.
- Unsur penting dalam organisasi dalam manajemen guna mencapai tujuan yang spesifik, sesuai harapan publik, tetapi merupakan kekhasan organisasi atau perusahaan. Sangat penting bagaimana organisasi, memiliki warna, budaya, citra, suasana yang kondusif dan menyenangkan, kinerja meningkat dan produktifitas bisa dicapai secara optimal.
- Meningkatkan hubungan yang harmonis antara organisasi atau perusahaan dengan publiknya, sekaligus menciptakan opini public sebagai efeknya, yang sangat berguna sebagai input bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

9. Telemarketing

Tugas telemarketing menjual produk perusahaan ke pelanggan atau calon pelanggan melalui telepon atau internet.

10. Front Office

Memberikan informasi tentang pelayanan hotel, mengkoordinir pelayanan tamu, antara lain sebagai penghubung antara bagian-bagian di hotel menangani berbagai masalah dan keluhan tamu, menyusun laporan status kamar dan mengkoordinasikan penjualan kamar dengan bagian house keeping, menyelenggarakan pembayaran tamu, menyusun riwayat kunjungan tamu antara lain melakukan pencatatan data-data individu untuk kunjungan akan datang, dan menyelenggarakan arsip kartu riwayat kunjungan tamu, menangani telephone switch board, telex, dan telegram.

11. Waiters

Sekelompok orang yang bertugasmelayani kebutuhan pesanan tamu restaurant. Tugas dan tanggung jawabnya antara lain, menyajikan makanan dan minuman pesanan dengan cara efisien dan sopan untuk mendapatkan kepuasan tamu dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, menjaga meja, kursi dan peralatan rapi sepanjang waktu, melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh kebijakan manajemen atau pimpinannya.

12. Order Taker
Order Taker adalah bagian yang terkandung dalam ruang atau departemen Housekeeping Order Taker tampak sederhana di mejanya hanya duduk di belakang meja mengangkat dan menerima pesanan melalui telepon tapi order taker memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan informasi tentang status kamar tamu dan tamu VIP.
13. Banquet Manager
Bertanggung jawab atas pengelolaan makanan dan minuman, membuat laporan pemakaian bahan baku / F&B cost, menciptakan menu baru yang inovative.
14. Head Chef
Seseorang yang bertanggung jawab dalam operasional produksi di restaurant. Tugas dan tanggung jawab chef antara lain, mengelola dapur, menyusun menu, membuat standart recipe beserta food cost nya, membuat purchase order (bahan-bahan), mengawasi jalannya operasional dapur.
15. Security
Bertanggung jawab atas keamanan hotel, area hotel, kewanaman parkir hotel dan mengecek semua keamanan kendaraan yang masuk kedalam hotel.

4.1.4 Profil Responden

Dalam penelitian ini, penulis menyebarkan sebanyak 72 lembar ke karyawan pada 4 bagian Front Office, Housekeeping, Engineering, Food Beverage-Service. kuisisioner ini terdiri dari dua bagian yaitu yang pertama adalah mengenai Program pelatihan dan yang kedua mengenai Kinerja karyawan.

Profil responden yang diteliti terbagi atas diteliti terbagi atas 4 (empat) kireteria yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Berikut hasil data profil responden yang merupakan sampel karyawan Hotel Salak The Heritage Bogor.

Tabel 7
Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Jumlah pegawai	Persentase (%)
1.	Laki – Laki	48	74 %
2.	Perempuan	24	26 %
	Jumlah	72	100 %

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden pada bagian karyawan Hotel Salak The Heritage Bogor dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki – laki sebanyak 48 responden atau 74 %, yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 responden atau 26 % . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki – laki sebanyak 48 responden atau 74 %.

Tabel 8
Data Karyawan Berdasarkan Usia

No.	Kategori	Jumlah pegawai	Persentase (%)
1.	< 20 Tahun	24	37%
2.	21 – 30 Tahun	36	55.6%
3.	≥31 Tahun	12	7.4%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini sedangkan responden yang berusia < 20 tahun tahun sebanyak 20 orang atau persentase 37%, responden yang berusia 21-30 tahun sebanyak 30 orang atau 55, 06%, responden yang berusiadiantara >31 tahun sebanyak 4 orang atau 7,4%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berusia antara 21-30 tahun sebanyak 30 responden atau 55,06%

Tabel 9
Data Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1.	SD	0	0,00 %
2.	SMP	0	0,00 %
4.	SMA	15	9.3%
5.	D3	25	27%
6.	S1	30	60%
7.	S2-S3	2	3.7
	Jumlah	72	100 %

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berjenjang pendidikan SD sebanyak 0 responden atau 0,00 %,jenjang pendidikan SMP sebanyak 0 responden atau 00,00 %, jenjang pendidikan SMA sebanyak 15 responden atau 9,3 %, jenjang pendidikan D3 sebanyak 25 responden atau 27%, jenjang pendidikan S1 sebanyak 30 responden atau 60%, jenjang pendidikan S2-S3 sebanyak 2 atau 3,7% Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berjenjang pendidikan S1 sebanyak 32 responden atau 60,00 %.

Tabel 10
Data Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1.	< 1 Tahun	15	10,00 %
2.	2– 3 Tahun	20	40,00 %
3.	3– 5 Tahun	35	45, 00 %
4.	>5Tahun	2	5,00%
	Jumlah	72	100 %

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas dapat diketahui responden dalam penelitian ini yang telah bekerja selama < 1 tahun sebanyak 15 responden atau 10,00%, yang telah bekerja selama 2-3 tahun sebanyak 20 responden atau 40,00%, yang telah bekerja selama 3 – 5 tahun sebanyak 35 responden atau 45, 00%, yang telah bekerja selama >5 tahun sebanyak 2 responden atau 5,00 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar telah bekerja selama 3-5 tahun sebanyak 35 responden atau 20,00%.

Dari data responden diatas, maka dapat dibuat tabel mayoritas responden dilihat dari setiap bagian identitas responden adalah sebagai berikut :

Tabel 11
Total Data Responden

No.	Keterangan	Mayoritas Responden	Jumlah
1.	Jenis kelamin	Laki-laki	48
2.	Usia	21-30 tahun	36
3.	Pendidikan terakhir	S1	30
4.	Lama bekerja	3-5 tahun	35

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah responden berjenis kelamin laki – laki dengan usia diantara 21-30 tahun yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S1, dengan status pegawai mayoritas telah bekerja selama 3-5 tahun.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan dan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif mengenai variabel yang akan diteliti yaitu program pelatihan dan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

1. Pelaksanaan Program Pelatihan

Sumber daya manusia adalah asset yang selalu dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi, karena sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia yang baik banyak aspek – aspek yang senantiasa perlu diperhatikan seperti halnya Program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

Dibawah ini survey terhadap Program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor, sebagai berikut :

1. Insruktur

- a. Apakah instruktur memiliki kemampuan yang qualiikasi baik untuk memberikan pelatihan ?

Tabel 12
Pendapat responden mengenai pernyataan “instruktur memiliki kemampuan yang qualikasi baik untuk memberikan pelatihan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	37	185	51,4%
Setuju	4	34	136	47,2%
Ragu-ragu	3	1	3	1,4%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	324	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”instruktur memiliki kemampuan yang qualikasi baik untuk memberikan pelatihan”. Skor terbesar pada kriteria ”sangat setuju”, dengan jumlah 37 atau sebanyak 51,4% responden. Artinya Instruktur memiliki kemampuan qualikasi baik untuk memberikan pelatihan untuk diadakan di perusahaan yang memberikan materi pelatihan.

- b. Apakah instruktur memberikan pelatihan dengan baik sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan?

Tabel 13
Pendapat responden mengenai pernyataan “instruktur memberikan pelatihan dengan baik sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	28	140	38,9%
Setuju	4	39	156	54,2%
Ragu-ragu	3	5	15	6,9%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	311	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”instruktur memberikan pelatihan dengan baik sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan”. Skor terbesar pada kriteria ”setuju”, dengan jumlah 39 atau sebanyak 54,2% responden. Artinya Instruktur memberikan pelatihan dengan baik sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan.

- c. Apakah instruktur memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan?

Tabel 14

Pendapat responden mengenai pernyataan “instruktur memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	25	125	34,7%
Setuju	4	47	188	65,3%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	313	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapat responden pada pernyataan ”instruktur memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 47 atau sebanyak 65,3% responden. Artinya Instruktur memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 324 dengan jawaban sangat setuju mengenai pernyataan “instruktur memiliki kemampuan yang qualikasi baik untuk memberikan pelatihan“. artinya karyawansangat setuju Instruktur memiliki kemampuan yang qualiikasi baik untuk memberikan pelatihan. Untuk skor total terendah adalah 311 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “instruktur memberikan pelatihan dengan baik sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan”. Artinya setuju Instruktur memberikan pelatihan dengan baik sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan.

2. Peserta

- a. Apakah peserta dapat menerima pelatihan?

Tabel 15

Pendapat responden mengenai pernyataan “peserta dapat menerima pelatihan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	28	140	38,9%
Setuju	4	36	144	50,0%
Ragu-ragu	3	8	24	11,1%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	308	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapat responden pada pernyataan ”peserta dapat menerima pelatihan”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 36 atau sebanyak 50,0% responden. Artinya Peserta dapat menerima pelatihan dengan baik di perusahaan.

- b. Apakah peserta dapat mematuhi semua aturan dalam pelatihan?

Tabel 16

Pendapat responden mengenai pernyataan “peserta dapat mematuhi semua aturan dalam pelatihan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	28	140	38,9%
Setuju	4	44	176	61,1%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	316	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapat responden pada pernyataan ”peserta dapat mematuhi semua aturan dalam pelatihan”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 44 atau sebanyak 61,1% responden. Artinya Peserta dapat mematuhi semua aturan dalam pelatihan yang sedang berlangsung pada pelatihan tersebut.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 316 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “peserta dapat mematuhi semua aturan dalam pelatihan“. artinya karyawan setuju Peserta dapat mematuhi semua aturan dalam pelatihan. Untuk skor total terendah adalah 308 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “peserta dapat menerima pelatihan”. Artinya setuju Peserta dapat menerima pelatihan.

3. Materi

- a. Apakah materi atau kurikulum yang dibuat sesuai dengan tujuan pelatihan?

Tabel 17

Pendapat responden mengenai pernyataan “materi atau kurikulum yang dibuat sesuai dengan tujuan pelatihan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	28	140	38,9%
Setuju	4	40	160	55,6%
Ragu-ragu	3	4	12	5,6%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	312	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapat responden pada pernyataan ”materi atau kurikulum yang dibuat sesuai dengan tujuan pelatihan”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 40 atau sebanyak 55,6% responden. Artinya Materi atau kurikulum yang dibuat sesuai dengan tujuan pelatihan.

- b. Apakah peserta diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya?

Tabel 18

Pendapat responden mengenai pernyataan “peserta diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	24	120	33,3%
Setuju	4	43	172	59,7%
Ragu-ragu	3	5	15	6,9%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	307	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”peserta diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 43 atau sebanyak 59,7% responden. Artinya Peserta diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 312 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “materi atau kurikulum yang dibuat sesuai dengan tujuan pelatihan“. artinya setuju Materi atau kurikulum yang dibuat sesuai dengan tujuan pelatihan. Untuk skor total terendah adalah 307 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “peserta diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya”. Artinya setuju Peserta diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

4. Metode

- a. Apakah metode pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan?

Tabel 19

Pendapat responden mengenai pernyataan “metode pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	28	140	38,9%
Setuju	4	44	176	61,1%
Ragu-ragu	3	0	0	0%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	316	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”metode pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 44 atau sebanyak 61,1% responden. Artinya Metode pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan sehingga dapat di mengerti oleh peserta yang mengikuti pelatihan.

- b. Apakah metode pelatihan yang digunakan pelatihan mudah di mengerti?

Tabel 20
Pendapat responden mengenai pernyataan “metode pelatihan yang digunakan pelatihan mudah di mengerti”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	27	135	37,5%
Setuju	4	44	176	61,1%
Ragu-ragu	3	1	3	1,4%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	314	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapat responden pada pernyataan ”metode pelatihan yang digunakan pelatihan mudah di mengerti”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 44 atau sebanyak 61,1% responden. Artinya Metode pelatihan yang digunakan pelatihan mudah di mengerti.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 316 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “metode pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan“. artinya karyawan setuju Metode pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Untuk skor total terendah adalah 314 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “metode pelatihan yang digunakan pelatihan mudah di mengerti”. Artinya setuju Metode pelatihan yang digunakan pelatihan mudah di mengerti.

5. Tujuan

- a. Apakah tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut?

Tabel 21
Pendapat responden mengenai pernyataan “tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	28	140	38,9%
Setuju	4	41	164	56,9%
Ragu-ragu	3	3	9	4,2%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	313	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapat responden pada pernyataan ”tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 41 atau sebanyak 56,9% responden. Artinya Tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

- b. Apakah program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi?

Tabel 22

Pendapat responden mengenai pernyataan “program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi”

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	24	120	33,3%
Setuju	4	42	168	58,3%
Ragu-ragu	3	6	18	8,3%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	306	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 42 atau sebanyak 58,3% responden. Artinya Program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 313 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut“. artinya setuju Tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut. Untuk skor total terendah adalah 306 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi”. Artinya setuju Program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.

6. Sasaran

- a. Apakah pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat?

Tabel 23

Pendapat responden mengenai pernyataan “pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat”

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	29	145	40,3%
Setuju	4	35	140	48,6%
Ragu-ragu	3	8	24	11,1%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	309	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 35 atau sebanyak 48,6% responden. Artinya Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat.

- b. Apakah perusahaan dapat menjalankan pelatihan sesuai dengan sasaran kepada karyawannya?

Tabel 24

Pendapat responden mengenai pernyataan “perusahaan dapat menjalankan pelatihan sesuai dengan sasaran kepada karyawannya”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	30	150	41,7%
Setuju	4	38	152	52,8%
Ragu-ragu	3	4	12	5,6%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat tidak setuju	1	0	0	0%
Jumlah		72	314	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”perusahaan dapat menjalankan pelatihan sesuai dengan sasaran kepada karyawannya”. Skor terbesar pada kriteria”setuju”, dengan jumlah 38 atau sebanyak 52,8% responden. Artinya Perusahaan dapat menjalankan pelatihan sesuai dengan sasaran kepada karyawannya.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 314 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “perusahaan dapat menjalankan pelatihan sesuai dengan sasaran kepada karyawannya“. artinya setuju Perusahaan dapat menjalankan pelatihan sesuai dengan sasaran kepada karyawannya. Untuk skor total terendah adalah 309 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat”. Artinya setuju Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat.

Uji Empirik Program Pelatihan (X)

Berdasarkan input data penulis mengolah kembali untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif dengan membuat distribusi frekuensi dengan pernyataan variabel program pelatihan sebagai berikut :

Dibawah ini disajikan hasil distribusi frekuensi program pelatihan dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel 25
Analisis distribusi frekuensi Program Pelatihan (X)

		PELATIHAN
N	Valid	72
	Missing	0
Mean		60,7639
Median		62,0000
Mode		62,00
Std. Deviation		3,49040
Variance		12,183
Minimum		51,00
Maximum		68,00

Sumber data : Output SPSS

Untuk mengetahui Program Pelatihan yang diterapkan di Hotel Salak The Heritage Bogor.

$$X = \frac{\text{Jumlah Nilai Skor Responden}}{\text{Total Responden}}$$

$$= \frac{4375}{72} = 60,7639$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas jumlah responden yang skornya diatas rata-rata sebanyak 45 orang, maka dari hasil perhitungan didapat nilai sebesar 62,5. Hasil perhitungan ini berada pada rentang 60 – 79 yang menandakan bahwa variabel (X) Program Pelatihan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

$$X = \frac{\text{Skor diatas rata-rata}}{\text{Total Responden}} \times 100 = \frac{45}{72} \times 100 = 62,5$$

Nilai skor rata-rata tersebut diuji dengan sebaran nilai interval Program Pelatihan sebagai berikut :

Tabel 26
Sebaran Nilai Interval Program Pelatihan

Interval Nilai	Persentase	Keterangan
80 – 100		Sangat Baik
60 – 79	62,5	Baik
40 – 59		Cukup Baik
20 – 39		Kurang Baik
0 – 19		Sangat Kurang Baik

Jadi dapat disimpulkan Program Pelatihan yang diterapkan di Hotel Salak The Heritage Bogor Baik

2. Pelaksanaan Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maka dapat dilihat tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui tabel berikut ini :

1. Target

- a. Apakah karyawan setelah mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kemajuan dalam pekerjaannya?

Tabel 27

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan setelah mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kemajuan dalam pekerjaannya”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	32	160	44,4%
Sering	4	36	144	54,3%
Kadang-kadang	3	1	3	1,3%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	307	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan setelah mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kemajuan dalam pekerjaannya”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 36 atau sebanyak 54,3% responden. Artinya Karyawan setelah mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kemajuan dalam pekerjaannya dan memudahkan pekerjaannya.

- b. Apakah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu?

Tabel 28

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	30	150	41,6%
Sering	4	38	152	52,7%
Kadang-kadang	3	2	6	2,7%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	308	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu”. Skor terbesar pada

kriteria”sering”, dengan jumlah 38 atau sebanyak 52,7% responden. Artinya Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

- c. Apakah karyawan mampu bekerja dengan baik dalam mencapai target yg ditentukan perusahaan?

Tabel 29

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan mampu bekerja dengan baik dalam mencapai target yg ditentukan perusahaan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	20	100	27,7%
Sering	4	45	180	62,5%
Kadang-kadang	3	4	12	5,5%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	292	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan mampu bekerja dengan baik dalam mencapai target yg ditentukan perusahaan”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 45 atau sebanyak 62,5% responden. Artinya Karyawan mampu bekerja dengan baik dalam mencapai target yg ditentukan perusahaan.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 308 dengan jawaban sering mengenai pernyataan “karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu“. artinya sering karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Untuk skor total terendah adalah 292 dengan jawaban sering mengenai pernyataan “karyawan mampu bekerja dengan baik dalam mencapai target yg ditentukan perusahaan”. Artinya seringkaryawan mampu bekerja dengan baik dalam mencapai target yg ditentukan perusahaan.

2. Kualitas

- a. Apakah karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur?

Tabel 30

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	29	145	40,2%
Sering	4	35	140	48,6%
Kadang-kadang	3	7	21	11,1%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	306	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 35 atau sebanyak 48,6% responden. Artinya Karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur.

- b. Apakah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif?

Tabel 31

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	26	130	36,1%
Sering	4	35	140	48,6%
Kadang-kadang	3	8	24	11,1%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	294	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 35 atau sebanyak 48,6% responden. Artinya Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif.

- c. Apakah karyawan dapat bekerja dengan keterampilan dengan baik sehingga menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel?

Tabel 32

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan dapat bekerja dengan keterampilan dengan baik sehingga menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	27	135	37,5%
Sering	4	43	172	59,7%
Kadang-kadang	3	0	0	0%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	307	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan dapat bekerja dengan keterampilan dengan baik sehingga menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 43 atau sebanyak 59,7% responden. Artinya Karyawan dapat bekerja dengan keterampilan dengan baik sehingga menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 307 dengan jawaban sering mengenai pernyataan “karyawan dapat bekerja dengan keterampilan dengan baik sehingga

menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel“. Artinya sering Karyawan dapat bekerja dengan keterampilan dengan baik sehingga menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel. Untuk skor total terendah adalah 294 dengan jawaban sering mengenai pertanyaan “karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif”. Artinya sering Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif.

3. Waktu

- a. Apakah karyawan selalu berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya?

Tabel 33

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan selalu berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	29	145	40,2%
Sering	4	35	140	48,6%
Kadang-kadang	3	6	18	8,3%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	303	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan selalu berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 35 atau sebanyak 48,6% responden. Artinya Karyawan selalu berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya.

- b. Apakah karyawan dapat taat dalam melaksanakan shift yang telah dibagi oleh perusahaan?

Tabel 34

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan dapat taat dalam melaksanakan shift yang telah dibagi oleh perusahaan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	25	125	34,7%
Sering	4	38	152	52,7%
Kadang-kadang	3	7	21	9,7%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	298	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan dapat taat dalam melaksanakan shift yang telah dibagi oleh perusahaan”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 38 atau sebanyak 52,7% responden. Artinya Karyawan dapat taat dalam melaksanakan shift yang telah dibagi oleh perusahaan.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 303 dengan jawaban sering mengenai pernyataan “karyawan selalu berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya“. Artinya sering Karyawan berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk skor total terendah adalah 298 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “karyawan dapat taat dalam melaksanakan shift yang telah dibagi oleh perusahaan”. Artinya sering karyawan dapat taat dalam melaksanakan shift yang telah dibagi oleh perusahaan.

4. Taat Asas

a. Apakah karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya?

Tabel 35

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	25	125	34,7%
Sering	4	43	172	59,7%
Kadang-kadang	3	2	6	9,7%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	303	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 43 atau sebanyak 59,7% responden. Artinya Karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

b. Apakah karyawan memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas?

Tabel 36

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	22	110	30,5%
Sering	4	43	172	59,7%
Kadang-kadang	3	5	15	6,9%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	297	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan ”karyawan memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 43 atau sebanyak 59,7% responden. Artinya Karyawan memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas.

- c. Apakah karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan?

Tabel 37

Pendapat responden mengenai pernyataan “karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan”.

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Selalu	5	25	125	34,7%
Sering	4	38	152	52,7%
Kadang-kadang	3	7	21	9,7%
Pernah	2	0	0	0%
Tidak pernah	1	0	0	0%
Jumlah		72	298	100%

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas pendapatan responden pada pernyataan “karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan”. Skor terbesar pada kriteria”sering”, dengan jumlah 38 atau sebanyak 52,7% responden. Artinya Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, Skor tertinggi adalah 303 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan “karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya“. Artinya sering Karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Untuk skor total terendah adalah 297 dengan jawaban setuju mengenai pernyataan“karyawan memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas”. Artinya sering Karyawan memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas.

Uji Empirik Kinerja Pegawai (Y)

Distribusi frekuensi juga dilakukan untuk mendapatkan kesimpulan pada variabel kinerja pegawai dapat dianalisis dengan menggunakan program SPSS.

Dibawah ini disajikan hasil distrbusi frekuensi kinerja karyawan dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel 38

Analisis distribusi frekuensi variabel Kinerja karyawan

		KINERJA
N	Valid	72
	Missing	0
Mean		47,3472
Median		48,0000
Mode		48,00
Std. Deviation		3,11814
Variance		9,723
Minimum		38,00
Maximum		53,00

Sumber : Output SPSS

Untuk mengetahui Kinerja Karyawan yang diterapkan di Hotel Salak The Heritage Bogor.

$$X = \frac{\text{Jumlah Nilai Skor Responden}}{\text{Total Responden}}$$

$$= \frac{3409}{72} = 47,3472$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas jumlah responden yang skornya diatas rata-rata sebanyak 38 orang, maka dari hasil perhitungan didapat nilai sebesar 52,77. Hasil perhitungan ini berada pada rentang 40– 59 yang menandakan bahwa variabel (Y) Kinerja Karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

$$X = \frac{\text{Skor diatas rata-rata}}{\text{Total Responden}} \times 100 = \frac{38}{72} \times 100 = 52,77$$

Nilai skor rata-rata tersebut diuji dengan sebaran nilai interval Kinerja Karyawan sebagai berikut :

Tabel 39
Sebaran Nilai Interval Kinerja Karyawan

Interval Nilai	Persentase	Keterangan
80 – 100		Sangat Baik
60 – 79		Baik
40 – 59	52,77	Cukup Baik
20 – 39		Kurang Baik
0 – 19		Sangat Kurang Baik

Jadi dapat disimpulkan Kinerja Karyawan yang diterapkan di Hotel Salak The Heritage Bogor Cukup Baik.

4.2.2. Analisis Kuantitatif

Metode yang digunakan dalam analisis kuantitatif adalah koefisien korelasi, koefisien determinasi dan uji hipotesis untuk mengetahui tingkat erat, kontribusi, positif atau tidaknya hubungan antara variabel (X) program pelatihan dengan variabel (Y) kinerja karyawan.

4.2.3. Hubungan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan Pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

1. Analisis Koefisien Korelasi (r)

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengukur tingkat atau eratnya hubungan antara dua variabel, adapun dua variabel dalam penelitian ini yaitu variabel program pelatihan dengan variabel kinerja karyawan yang berskala ordinal.

Berikut ini akan dilakukan analisis koefisien korelasi untuk mengetahui koefisien hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan.

Tabel 40
Analisis Koefisien Korelasi (SPSS 20)

Correlations		PELATIHAN	KINERJA
PELATIHAN	Pearson Correlation	1	,698**
	Sig. (1-tailed)		,006
	Sum of Squares and Cross-products	864,986	229,903
	Covariance	12,183	3,238
	N	72	72
KINERJA	Pearson Correlation	,698**	1
	Sig. (1-tailed)	,006	
	Sum of Squares and Cross-products	229,903	690,319
	Covariance	3,238	9,723
	N	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Interprestasi hasil ouput spss adalah sebagai berikut :

Ouput *Correlations* menjelaskan tentang nilai koefisien korelasi dan nilai signifikansi antara variabel Program pelatihan dengan kinerja karyawan. Dapat diketahui dari korelasi antara variabel Program pelatihan dengan kinerja karyawan didapat nilai 0,698. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Program pelatihan dengan kinerja karyawan adalah kuat.

Tabel 41
Nilai Interval Koefisien

Interval	Persentase (%)	Keterangan
0,00-0,199		Sangat Lemah
0,20-0,399		Lemah
0,40-0,599		Sedang
0,60-0,799	0,698	Kuat
0,80-1,000		Sangat Kuat

Hasil perhitungan korelasi menjelaskan tentang nilai koefisien korelasi dan nilai signifikansi antara variabel Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan. Dapat diketahui nilai korelasi antara variabel Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan dari perhitungan manual maupun menggunakan SPSS didapat nilai koefisien korelasi sebesar 0,698. Karena koefisien cukup jauh dari 1 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan adalah kuat.

2. Analisis Koefisien Determinasi (r^2)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang mempengaruhi program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor, untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing variabel tersebut maka digunakan rumus koefisien determinasi sehingga dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \times 100 \% \\ &= 0,698^2 \times 100 \% \\ &= 48,72\% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel Program pelatihan dengan kinerja karyawan sebesar 48,72%. Dan sisanya sebesar 51,3% dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Uji hipotesis koefisien korelasi digunakan untuk melihat apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak dan adakah hubungan yang nyata atau tidak antara Program pelatihan dengan kinerja karyawan maka dilakukan uji hipotesis koefisien korelasi.

a. Hipotesis Statistik

$H_0: \rho \leq$ Tidak terdapat hubungan antara Program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

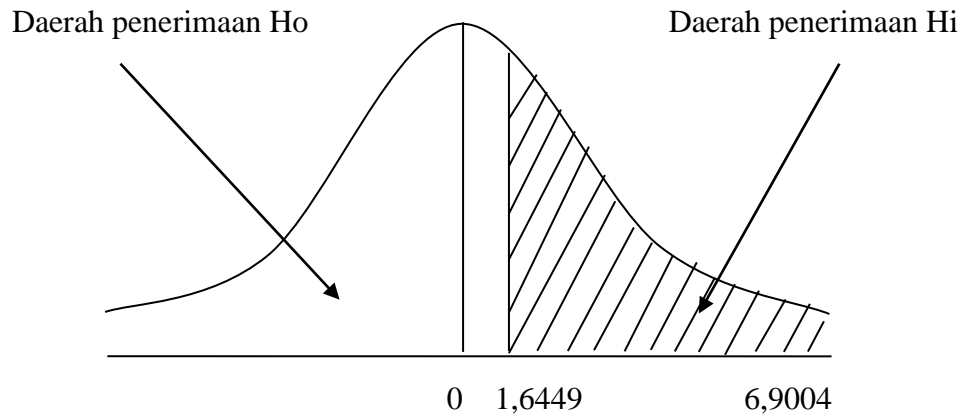
$H_1: \rho \geq$ Terdapat hubungan Program pelatihan dengan kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor.

b. Mencari t_{tabel} dilakukan dengan signifikansi 5% = 0,05 dan derajat kebebasan (df) $n - 2$ atau $72 - 2 = 70$ hasil yang diperoleh t_{hitung}

c. Mencari t_{hitung} dengan rumus

$$\begin{aligned} t_h &= \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\ t_h &= \frac{0,698 \sqrt{72-2}}{\sqrt{1-0,698^2}} \\ t_h &= 0,698 \frac{\sqrt{70}}{\sqrt{0,724}} \\ t_h &= 0,698 \times 9,886 \\ t_h &= 6,9004 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ ($6,9004 > 1,6449$) artinya tolak H_0 dan Terima H_1 . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan nyata Program pelatihan (x) dengan Kinerja karyawan (y) pada Hotel Salak The Heritage Bogor Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Hotel Salak The Heritage Bogor.



Sumber : (Sugiyono,2013:241)

Gambar 5
Kurva Pengujian Hipotesis Hotel Salak The Heritage Bogor

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan bab sebelumnya maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa :

1. Program pelatihan pada Hotel Salak The Heritage Bogor Baik.
2. Kinerja karyawan pada Hotel Salak The Heritage Bogor Cukup Baik.
3. Terdapat hubungan yang kuat antara Program pelatihan dengan kinerja karyawan Hotel Salak The Heritage Bogor, dapat dilihat dari analisis berikut ini:
 - a. Hasil analisis korelasi product moment di peroleh $r_{xy} = 0,698$. Artinya Program pelatihan dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat.
 - b. Hasil koefisien determinasi diperoleh $KD = 48,72\%$, Artinya Program pelatihan dapat mempengaruhi Kinerja karyawan sebesar 48,72% sedangkan sisanya sebesar 51,3% dipengaruhi oleh faktor lain selain Program pelatihan.
 - c. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi menunjukkan bahwa $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ ($6,9004 \geq 1,6449$) maka tolak H_0 terima H_1 , artinya terdapat hubungan yang nyata dan positif Program pelatihan dengan Kinerja karyawan Hotel Salak The Heritage Bogor.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, maka penulis akan memberikan saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Hotel Salak The Heritage, yaitu sebagai berikut:

1. Hotel Salak The Heritage Bogor sebaiknya dapat mempertahankan dan meningkatkan konsistensinya dalam pelaksanaan program pelatihan dan harus lebih fokus terhadap Jenis Pelatihan dan Materi yang akan diberikan kepada karyawannya sehingga program pelatihan dapat terlaksana dengan sangat baik.
2. Kinerja karyawan yang diberikan kepada Hotel Salak The Heritage Bogor cukup baik. Oleh karena itu, pihak manajemen Hotel Salak The Heritage Bogor sebaiknya memperbaiki kinerja karyawan dan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan hal ini dimaksud agar perusahaan bisa mendapat kinerja yang maksimal dari para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew F. Sikula, 2011. *Personel and Human Resource Management*. Bandung: Erlangga.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Bowin, Robert Bruce and Don Harvey, 2001. *Human Resource Management An Experiential Approach*: Prentice-Hall International, Inc. London.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management Twelfth Edition*, New Jersey America. Pearson.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat
- Edison. Emron dkk, 2016. *Human Resource Management, Cetakan Pertama*, Alfabeta: Bandung
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lembaga penerbit fakultas ekonomi universitas indonesia, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta PT. BumiAksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. BumiAksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indah Puji Hartatik 2014. *Buku peraktis mengembangkan SDM*. Cetakan Pertama. Jakarta: Laksana.
- Ike Rachmawati Kusdyah. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : ANDI
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, edisi Revisi Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offsset.
- Mangkunegara, Anwar P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Pasda Karya.
- Mangcuprawira, T.B. Sjafri. 2004, *Managemen Strategik*, Jakarta: PT. Ghalia. Indonesia.

- Rivai, veitzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo Perseda.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya organisasi*. Jakarta: Kharisma Putra Utama.
- Siregar. Syofian. 2015. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 14*. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, Henry. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Sedarmayanti. 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

LAMPIRAN

Lampiran 1



Jl. Ir. H. Juanda No. 8 Bogor 16121 - Indonesia Telp. 62-251-8373 111 Fax. 62-251-8374 111 E-mail : marketing@hotelsalak.co.id http://www.hotelsalak.co.id

SURAT KETERANGAN

No. 002/TRGH/AG/TSH//2018

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adhe Syarief Hidayat, SE
Jabatan : HRD Manager

Menerangkan bahwa :

Nama : Viktoria Elisabet
NIM : 021113170
Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Telah selesai melaksanakan Praktek Kerja Lapangan di Hotel Salak The Heritage Bogor selama 3 bulan pada periode 18 April 2017 s/d 18 Juli 2017 di bagian HRD Admin.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 18 Januari 2018
Tertanda

Adhe Syarief Hidayat, SE
HRD Manager



Lampiran 2

KUESIONER**Hubungan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan pada Hotel Salak
The Heritage Bogor****Identitas Responden**

Nama :
 Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
 Jabatan/Bagian :
 Umur :
 Keterangan : Coret yang tidak perlu
 Petunjuk Pengisian :

Kuesioner ini diharapkan dapat diisi dengan baik sesuai dengan kondisi yang diketahui oleh bapak / ibu di harapkan dapat memberikan jawaban sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan sesungguhnya, dan jawaban tersebut tidak berpengaruh terhadap kondisi bapak/ibu

Caranya hanya dengan memilih satu dari lima alternatif jawaban yang tersedia.

SS/SL = Sangat Setuju = 5
 S/SR = Setuju = 4
 R/KD = Ragu-Ragu = 3
 TS/P = Tidak Setuju = 2
 STS/TP= Sangat Tidak Setuju = 1

Variabel “Pelatihan”

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Instruktur					
	Apakah instruktur memiliki kemampuan yang qualifikasi yang baik untuk memberikan pelatihan?					
2	Apakah instruktur memberikan pelatihan dengan baik sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan?					

3	Apakah instruktur memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan?					
4	Peserta					
	Apakah perusahaan memiliki peserta untuk menjalankan pelatihan?					
5	Apakah peserta dapat menerima pelatihan?					
6	Apakah peserta dapat mematuhi semua aturan dalam pelatihan?					
7	Materi					
	Apakah materi atau kurikulum yang dibuat sesuai dengan tujuan pelatihan?					
8	Apakah terdapat kesesuaian antara materi pelatihan dan diberikan ilmu lebih luas?					
9	Apakah peserta diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya?					
10	Metode					
	Apakah metode pelatihan sudah disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan?					
11	Apakah metode pelatihan yang digunakan pelatihan mudah di mengerti?					
12	Apakah metode pelatihan diberikan dengan menarik untuk meningkatkan minat peserta dalam mengikuti pelatihan?					
13	Tujuan					
	Apakah tujuan pelatihan harus disosialisasikan terlebih dahulu agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut?					

14	Apakah program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi?					
15	Apakah program pelatihan membantu karyawan dalam peningkatan & pengembangan pribadi?					
16	Sasaran					
	Apakah pelatihan dilaksanakan sesuai dengan waktu yang di tentukan dan sesuai standar yang berlaku?					
17	Apakah pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat?					
18	Apakah perusahaan dapat menjalankan pelatihan sesuai dengan sasaran kepada karyawannya?					

Variabel “Kinerja Karyawan”

No	Pernyataan	Selalu	Sering	Kadang - kadang	Pernah	Tidak pernah
1	Target					
	Apakah karyawan setelah mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kemajuan dalam pekerjaannya?					
2	Apakah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu?					
3	Apakah karyawan mampu bekerja dengan baik dalam mencapai target yg ditentukan perusahaan?					
4	Kualitas					
	Apakah karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur?					
5	Apakah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara efektif?					
6	Apakah karyawan dapat bekerja dengan keterampilan dengan baik sehingga menciptakan kenyamanan bagi tamu hotel?					
8	Waktu					
	Apakah karyawan dapat mentaati jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan?					
9	Apakah karyawan selalu berusaha dengan baik dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya?					
10	Apakah karyawan dapat taat dalam melaksanakan shift yang telah dibagi oleh perusahaan?					

Taat Asas						
11	Apakah karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaannya?					
12	Apakah karyawan memahami hak dan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas?					
13	Apakah karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan?					

Lampiran 3

Program Pelatihan

	1	2	3	5	6	7	9	10	11	13	14	15	17	18	
1	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	60
2	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	59
3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	58
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	51
6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	68
7	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	60
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
9	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	57
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
12	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	61
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	55
14	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	59
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
16	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	53
17	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	53
19	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	65
20	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	60
21	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	62
22	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	62
23	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	55
24	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58
25	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	66
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	57
27	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	63
28	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4	55
29	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	61
30	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	66
31	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	63
32	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	61
33	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	64
34	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	64
35	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	60
36	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	61
37	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	60
38	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	62
39	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	63
40	5	3	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	59
41	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	62
42	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	61
43	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	62
44	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	59
45	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	62
46	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	62
47	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	60
48	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	64
49	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	63
50	5	5	4	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	63
51	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	62
52	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	65

53	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	63
54	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	62
55	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	64
56	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	62
57	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	63
58	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	62
59	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	64
60	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	60
61	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	64
62	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	61
63	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	64
64	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	62
65	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	62
66	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	64
67	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	64
68	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	62
69	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	63
70	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	62
71	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	61
72	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	66
Total	324	311	313	308	316	312	307	316	314	312	313	306	309	314	4375

Lampiran 4

Kinerja Karyawan

	1	2	3	4	5	6	8	9	10	12	13
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
7	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
8	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
11	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
15	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
20	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
21	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
22	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
23	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
24	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
25	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4
26	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
28	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
29	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5
30	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
31	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
32	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
33	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
34	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
35	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3
36	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4
37	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	3
38	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3
39	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3
40	4	5	3	5	4	4	4	5	4	3	3
41	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
42	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4
43	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
44	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
45	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
46	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
47	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4
48	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
49	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
50	4	5	5	4	3	5	5	3	5	5	4
51	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
52	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5

53	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
54	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
55	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
56	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
57	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
58	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
59	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
60	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
61	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
62	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4
63	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
64	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
65	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
66	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
67	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5
68	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4
69	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
70	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
71	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
72	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
total	319	316	304	310	306	315	311	306	311	305	306

Lampiran 5

Uji Validitas (X) Program Pelatihan

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	70,9000	28,852	,678	.	,884
VAR00002	71,1333	29,430	,532	.	,888
VAR00003	71,3333	30,989	,508	.	,891
VAR00004	71,4333	27,633	,642	.	,885
VAR00005	71,3667	27,206	,655	.	,884
VAR00006	71,3000	30,769	,500	.	,890
VAR00007	71,3667	29,964	,392	.	,893
VAR00008	71,2333	28,461	,551	.	,888
VAR00009	71,3333	29,333	,535	.	,888
VAR00010	71,2000	30,234	,504	.	,890
VAR00011	71,2333	30,668	,438	.	,891
VAR00012	71,3333	30,092	,578	.	,888
VAR00013	71,2667	30,133	,410	.	,892
VAR00014	71,3667	29,068	,617	.	,886
VAR00015	71,3000	30,424	,458	.	,891
VAR00016	70,9000	28,852	,678	.	,884
VAR00017	71,2333	28,461	,551	.	,888
VAR00018	71,1333	29,430	,532	.	,888

Lampiran 6

Uji Validitas (Y) Kinerja Karyawan

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	49,3667	12,240	,611	,678	,809
VAR00002	49,5667	12,116	,609	,599	,809
VAR00003	49,8000	13,890	,379	,647	,827
VAR00004	49,9000	11,334	,642	,809	,805
VAR00005	49,8333	10,971	,669	,818	,802
VAR00006	49,7667	13,702	,388	,494	,826
VAR00007	49,8333	13,316	,258	,570	,836
VAR00008	49,7000	12,286	,433	,609	,825
VAR00009	49,7667	12,185	,572	,602	,812
VAR00010	49,6667	13,264	,419	,579	,823
VAR00011	49,7000	13,528	,359	,362	,827
VAR00012	49,8000	13,131	,532	,642	,818
VAR00013	49,7000	12,838	,408	,728	,824