

**IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARIR DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA MALANG PADA TAHUN 2019**

SKRIPSI



Oleh:

IRA NADHIRA RABBANI

NIM : 16510217

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK

IBRAHIM

MALANG

2020

**IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARIR DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA MALANG PADA TAHUN 2019**

SKRIPSI



Oleh:

IRA NADHIRA RABBANI

NIM : 16510217

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK

IBRAHIM

MALANG

2020

**LEMBAR PERSETUJUAN
IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARIR DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA MALANG PADA TAHUN 2019**

Oleh:

IRA NADHIRA RABBANI
NIM: 16510217

Telah disetujui pada tanggal 24 Agustus 2020

Dosen Pembimbing,



Dra. Josina Judiari, M.SI
NIP. 41053

Mengetahui,

Ketua Jurusan



Drs. Agus Sucipto, MM., CRA
NIP 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN
IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARIR DLAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA MALANG PADA TAHUN 2019

Oleh

IRA NADHIRA RABBANI RABBANI

NIM : 16510217

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memeproleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
pada 2020

Susunan Dewan Penguji

	Tanda Tangan
1. Penguji I <u>Zaim Mukaffi, S.E., M.Si</u> NIP. 197911242009011007	:()
2. Penguji II <u>Setiani, MM</u> NIP. 199009182018012002	:()
3. Penguji III (Pembimbing) <u>Dra. Josina Judiari, M.Si</u> NIP. 41053	:()

Mengetahui :
Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ira Nadhira Rabbani

NIM : 16510217

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIRDALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MALANG TAHUN 2019

Adalah hasil karya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 24 Oktober 2020



Ira Nadhira Rabbani

NIM : 16510217

PERSEMBAHAN

Teruntuk Abi dan Mama, Om Putut dan Tante Wisnu yang sangat luar biasa dalam mendidik ananda hingga kini, yang tak pernah lelah untuk memberikan dukungan moril serta materiil, do'a dan harapan beliau pada ananda semoga terwujud atas izin Allah SWT.

Kakak Arvi yang selalu memberikan motivasi, adik Audy Nadziva yang selalu Menyemangati ananda untuk lebih rajin..

Teman, dan sahabat.



HALAMAN MOTTO

**SEMANGAT TANPA KENAL LELAH
PERJUANGAN TIDAK AKAN SIA-SIA**



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karir dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Pada Tahun 2019”..

Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Drs. Agus Sucipto, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen.
4. Dra. Josina Judiari, M.SI selaku Dosen Pembimbing skripsi.
5. Bapak/Ibu Doesn Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Abi, Mama, Kakak, adek yang selalu memberikan dukungan lahir batin.
7. Bapak Putut Sri Mulyanto yang selalu memberikan semangat.
8. Bapak Aritono, Ibu Nunuk, Bapak Tedy, Bapak Robi, Bapak Nunung serta seluruh pegawai yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini.
9. Teman-teman yang selalu memberikan semangat dan dorongan untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman Manajemen angkatan 2016 yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal Alamin.



ABSTRAK

Ira Nadhira Rabbani. 2020, SKRIPSI. Judul : “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karir Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Pada Tahun 2019 ”.

Pembimbing : Dra. Josina Judiari, M.SI

Kata kunci : Pelatihan dan Pengembangan Karir

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam sebuah organisasi, dengan demikian keberhasilan dalam organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan, Setiap organisasi mempunyai cara-cara tersendiri untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawannya, namun organisasi juga harus menjaga aspek-aspek lain yang mampu memelihara loyalitas dan semangat kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan juga semakin meningkat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan Pelatihan dan Pengembangan Karir di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Dari latar belakang itulah penelitian ini dilakukan dengan judul “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Karir di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Pada Tahun 2019”.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dimana tujuannya untuk memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini dan hanya menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada obyek yang diteliti yakni Pelatihan dan Pengembangan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM). Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara (interview) dan dokumentasi.

Dalam hasil penelitian Pelatihan dan Pengembangan Karir dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM), faktor yang paling penting adalah nilai dari sumber daya manusia yang berkualitas, dan hal ini dapat dilihat dari hasil kinerja pegawai atau karyawan dalam kerangka profesionalisme kinerja yang ditunjukkan dengan perilaku kerja yang profesional guna tercapainya tujuan organisasi. Salah satunya usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan dan pengembangan karier. Dengan adanya kegiatan pelatihan, karyawan mempunyai kesempatan untuk menyerap pengetahuan baru atau nilai-nilai baru, sehingga dengan pengetahuan baru setiap karyawan dapat meningkatkan profesinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

ABSTRACT

Ira Nadhira Rabbani. 2020, SKRIPSI. Title: "Implementation of Training and Career Development in an Effort to Improve Employee Performance in Regional Drinking Water Companies in Malang City in 2019".

Advisor: Dra. Josina Judiari, M.SI

Keywords: Training and Career Development

Human resources are one of the important resources in an organization, thus the success in the organization is largely determined by the quality of human resources in this case employees, Every organization has its own ways to improve the quality of its employees' performance, but the organization must also maintain other aspects that are able to maintain employee loyalty and morale, so that employee performance also increases. From this background this research was carried out with the title "Implementation of Training and Career Development in an Effort to Improve Employee Performance in Perusahaan Daerah Air Minum in Malang City in 2019".

This study uses a qualitative approach to the type of case study where the aim is to obtain information about the current situation and only describe the actual situation in the object under study, namely the organizational culture at Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM). Data is collected by means of observation, interviews and documentation.

In the results of research developing organizational culture at Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM), The most important factor is the value of quality human resources, and this can be seen from the results of the performance of employees or employees in the framework of professional performance which is shown by professional work behavior in order to achieve organizational goals. One of the efforts that companies can do to improve employee performance is through training and career development. With training activities, employees have the opportunity to absorb new knowledge or new values, so that with new knowledge each employee can improve his profession in carrying out the tasks assigned to him.

المستخلص

إيرا نظيرة رباني.2020

“التدريب والتطوير الوظيفي في محاولة لتحسين أداء الموظفين Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang لعنوان

مستشار: درا. جوزينا جودياري, S.I.M.
Keywords: التدريب والتطوير الوظيفي

الموارد البشرية هي واحدة من الموارد الهامة في المنظمة ، وبالتالي فإن النجاح في المنظمة يتم تحديده إلى حد كبير من خلال جودة الموارد البشرية ، وفي هذه الحالة الموظفون ، كل منظمة لديها طرقها الخاصة لتحسين جودة أداء الموظفين ، ولكن يجب على المنظمة أيضاً الحفاظ على جوانب أخرى قادرة على الحفاظ على ولاء الموظفين ومعنوياتهم ، بحيث يرتفع أداء الموظف أيضاً. كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ووصف التدريب والتطوير الوظيفي في Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM) من هذه الخلفية ، تم إجراء هذا البحث بعنوان "تنفيذ التدريب والتطوير في الجهود المبذولة لتحسين أداء الموظف الوظيفي في Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang في عام 2019".

تستخدم هذه الدراسة نهجاً نوعياً لنوع دراسة الحالة حيث يكون الهدف هو الحصول على معلومات حول الوضع الحالي ووصف الحالة الفعلية فقط في الكائن قيد الدراسة ، أي الثقافة التنظيمية في Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM). الملاحظة والمقابلات والوثائق.

في نتائج البحث تطوير الثقافة التنظيمية في Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM) تعتبر شركة العامل الأكثر أهمية هو قيمة الموارد البشرية عالية الجودة ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال أداء الموظفين أو الموظفين من حيث الأداء الاحترافي والذي يظهر من خلال سلوك العمل المهني ويؤدي إلى قيمته الإسلامية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. أحد الجهود التي يمكن للشركات القيام بها لتحسين أداء الموظفين هو من خلال التدريب والتطوير الوظيفي. من خلال أنشطة التدريب ، يتمتع الموظفون بفرصة استيعاب المعرفة الجديدة أو القيم الجديدة ، بحيث يمكن لكل موظف من خلال المعرفة الجديدة تحسين مهنته في تنفيذ المهام الموكلة إليه.

DAFTAR ISI

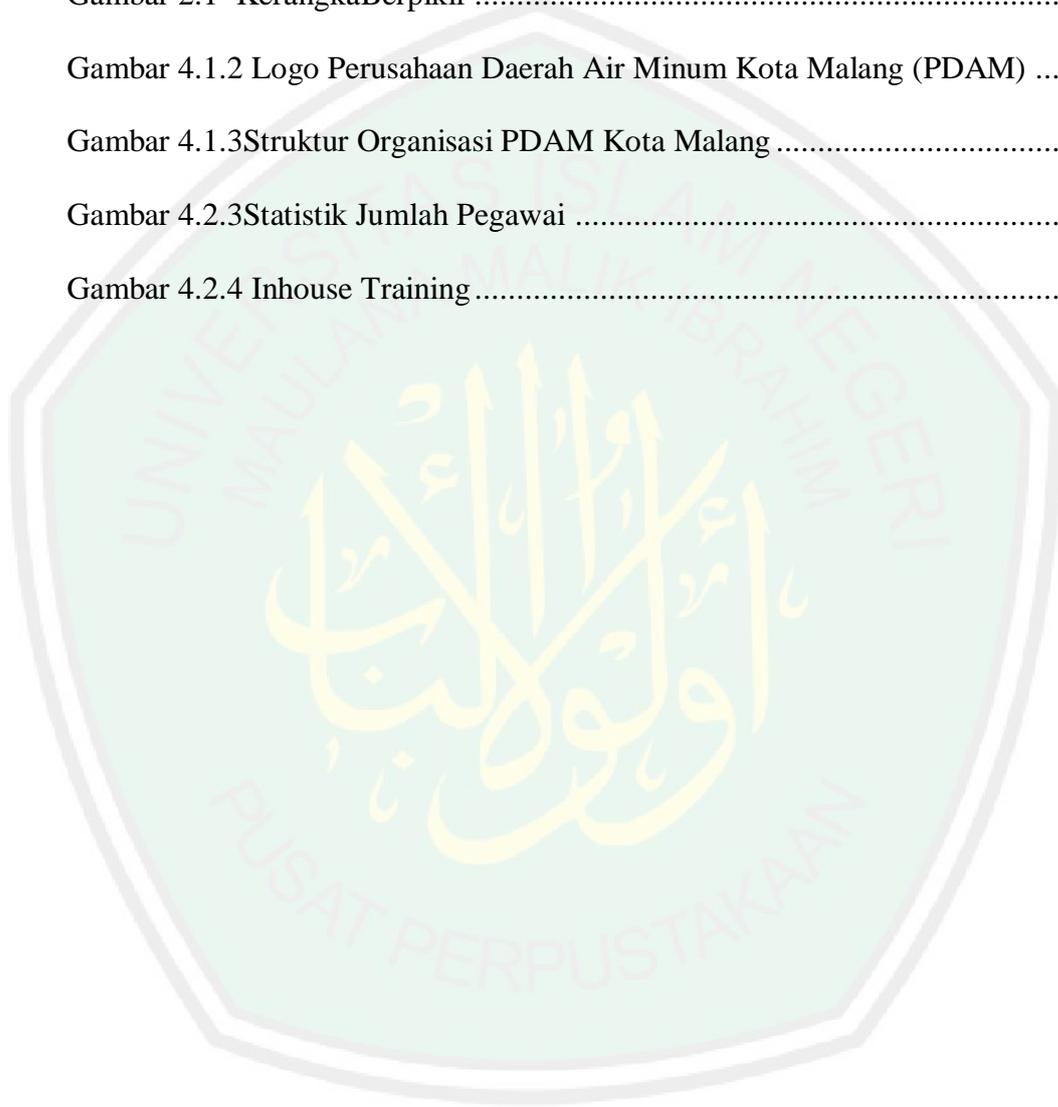
HALAMAN SAMBUT DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSYARATAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK (bahsa Indonesia, bahasa Inggris dan bahasa Arab)	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
1.4 Batasan Penelitian.....	10
BAB II. KAJIAN TEORI	
2.1 Kajian Penelitian Terdahulu	11
2.2 Kajian Teoritis	24
2.2.1 Pelatihan	24
2.2.1.1 Pengertian Pelatihan	24
2.2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan	25
2.2.1.3 Metode Pelatihan	26
2.2.1.4 Indikator Pelatihan.....	27
2.2.1.5 Pelatihan dalam Perspektif Islam	28
2.2.2 Pengembangan Karir.....	32
2.2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir	32
2.2.2.2 Indikator Pengembangan karir	33
2.2.2.3 Bentuk Pengembangan karir	34
2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir	35
2.2.2.5 Pengembangan Karir dalam Perspektif Islam	36
2.2.3 Kinerja Karyawan.....	37
2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	37
2.2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	39
2.2.3.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan	39
2.2.3.4 Indikator Kinerja	41

2.2.3.5 Dimensi Kinerja	41
2.2.3.6 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam	42
2.2.4 Pelatihan dan Pengembangan Karir	44
2.2.4.1 Pengertian Pelatihan dan pengembangan.....	44
2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	46
2.2.4.3 Faktor-faktor dan Jenis-jenis yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan.....	48
2.2.4.4 Pelatihan dan pengembangan dalam Perspektif Islam.....	49
2.3 Kerangka Berfikir	52
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	55
3.2 Lokasi Penelitian.....	57
3.3 Subyek Penelitian.....	57
3.4 Data, Jenis Data dan Sumber Data.....	58
3.5 Teknik Pengumpul Data	59
3.6 Analisis Data.....	60
BAB IV.PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	
4.1 Gambaran Umum Situs Penelitian.....	64
4.1.1 Latar Belakang PDAM	64
4.1.2 Visi & Misi Perusahaan PDAM	65
4.1.3 Struktur Organisasi PDAM.....	69
4.1.4 Lokasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang	77
4.1.5 Jam Kerja	77
4.1.6 Ruang Lingkup Kegiatan PDAM	77
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	79
4.2.1 Impelmentasi Pelatihan dan Pengembangan Karir dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang	79
4.2.2 Pelatihan dan Pengembangan PDAM.....	107
4.2.3Faktor Pelatihan dan Pengembangan Karir	112
4.2.4 Perspektif Islam Pelatihan dan Pengembangan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan	114
BAB V PENUTUP	119
5.1 Kesimpulan	119
5.2 Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	121

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 KerangkaBerpikir	49
Gambar 4.1.2 Logo Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM)	49
Gambar 4.1.3Struktur Organisasi PDAM Kota Malang	49
Gambar 4.2.3Statistik Jumlah Pegawai	49
Gambar 4.2.4 Inhouse Training	49



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel1.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....16

Tabel4.1.4 Informasi Wawancara.....16

Tabel4.2.1 Ringkasan Interview16



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Hasil Wawancara

Lampiran 3 Bukti Konsultasi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Perusahaan

Sumber daya manusia yang berkualitas yaitu sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan sikap yang baik di dalam bekerja. Oleh karena itu, maka organisasi perlu mengambil langkah untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas karyawan. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang terlibat langsung di dalam menjalankan kegiatan perusahaan atau organisasi. Untuk menciptakan kinerja yang baik, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu meningkatkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan untuk menciptakan tujuan perusahaan. Salah satunya usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan dan pengembangan karier. Dengan adanya kegiatan pelatihan, karyawan mempunyai kesempatan untuk menyerap pengetahuan baru atau nilai-nilai baru, sehingga dengan pengetahuan baru setiap karyawan dapat meningkatkan profesinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pelatihan karyawan itu merupakan hal yang sangat penting untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Maka untuk itu, pelatihan dibutuhkan untuk seluruh karyawan yang mampu mengikuti perkembangan dunia kerja ataupun bisnis yang sesuai dengan jabatannya. Pelatihan itu juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, keterampilan, dan keahlian tertentu untuk dapat bekerja lebih maksimal dan lebih baik. Dan Pelatihan yang efektif akan membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya serta mampu mengikuti perkembangan bisnis dan bertahan pada persaingan yang ketat. Menurut Hariandja (2002:246) diterapkan pelatihan bagi karyawan adalah karyawan yang baru maupun lama sering kali belum memahami secara benar bagaimana

melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan di dalam lingkungan kerja dan di dalam tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang telah ada.

Pengembangan karier, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan untuk mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang telah ditempati seseorang selama masa bekerja di lingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen sumber daya pada dasarnya mempunyai tujuan untuk bisa memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh setiap karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Gomes (2005:195) berpendapat, dari sudut pandang pegawai, pengembangan karier memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang didalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawannya. Bagi perusahaan, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi yang akan kosong di waktu yang akan mendatang. Sehingga pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan pengembangan karier merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan kariernya.

Program Pelatihan menjadi penting dan relevan ketika lulusan baru memasuki dunia kerja, dan membutuhkan keterampilan khusus untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tertentu. Agar kinerja karyawan baik, maka dibutuhkan tenaga kerja yang mempunyai tingkat pendidikan yang dapat menyesuaikan dengan bidang pekerjaannya. Selain latar belakang pendidikan karyawan, kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Masa kerja atau pengalaman kerja juga dapat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan, kinerja karyawan yang belum mempunyai masa kerja atau pengalaman akan berbeda dengan kinerja karyawan yang sudah mempunyai masa kerja atau pengalaman kerja yang cukup banyak.

Pengalaman kerja mencerminkan pada tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan dalam bekerja yang bisa diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan oleh karyawan. Pendidikan institusi memberikan pengetahuan dasar untuk memungkinkan lulusan berpikir kritis dan menjadi kreatif adalah tanggung jawab pengusaha untuk melatih atau memberikan pelatihan untuk pekerja baru mereka.

Green (1996:1) percaya bahwa sebagian besar kebijakan partisipasi karyawan adalah bagian dari program pelatihan pekerja. Pentingnya dengan adanya pelatihan untuk meningkatkan ekonomi kerja dan kinerja daya tahan (Aagaard dan Andersen 2010:6). Beberapa perusahaan memberikan pelatihan in-house untuk mengurangi mobilitas selama periode pelatihan di luar pekerjaan mereka (Lynch, 1991:53). Banyak cara yang bisa dilakukan dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia diantaranya adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, disiplin kerja yang tinggi, sistem kompensasi yang memotivasi, serta pelatihan dan pengembangan kepada sumber daya manusia dalam suatu organisasi akan sangat membantu dalam pencapaian kinerja sumber daya manusia yang produktivitasnya dibutuhkan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi akan sangat berperan dalam pengembangan organisasi di masa yang akan datang karena kinerja adalah sebuah ukuran keberhasilan atau tidaknya pencapaian tujuan sebuah organisasi serta sebagai alat pembanding antara hasil kerja dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Akhir-akhir ini kinerja telah menjadi konsep yang sering dipakai orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan. Khususnya dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Terlebih, saat ini organisasi dihadapkan pada tantangan kompetisi yang tinggi era kompetisi pasar global, kemajuan teknologi informasi, maupun tuntutan pengguna jasa layanan yang semakin kritis. Bahkan, kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Menurut Mangkunegara (2014:9) Kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas

maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan penyedia sebagian besar kebutuhan air bersih di Indonesia, yang terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang adalah perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Sebagai perusahaan daerah, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengelola sistem penyediaan air bersih serta melayani semua kelompok konsumen dengan harga terjangkau. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang juga bertanggung jawab pada operasional sehari-hari, perencanaan aktivitas, persiapan dan implementasi proyek. Peran sumber daya manusia sangat penting bagi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang sebagai perusahaan atau instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat. Mengingat pentingnya sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Tirta Dharma Kota Malang bekerja keras dalam membentuk dan membangun 3 sumber daya manusianya untuk mengatasi permasalahan pokok yang selalu dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang di seluruh Indonesia, yaitu kehilangan air tidak berekening atau *Non Revenue Water* (NRW).

Menjawab isu perhubungan nasional dimana air mineral merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar untuk kebutuhan kesehatan, perusahaan air mineral kota malang sekarang berusaha meningkatkan mutu kualitas air mineral dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat. Disisi lain penyediaan air mineral sebagai faktor pendorong tumbuhnya ekonomi negara.

Dalam studi tentang pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan, penulis melakukan penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Karena perusahaan tersebut mempunyai banyak potensi yang dikuasai dan ciri khas yang sangat unik maka dari itu perusahaan air minum tersebut sangat berperan penting dalam penelitian. Pelatihan yang mereka terapkan di perusahaan

ada beberapa macam pelatihan dari semua bagian yaitu bagian keuangan, bagian hubungan pelanggan, bagian produksi, bagian jaringan pipa pelanggan, bagian umum yang mencakup manajemen dan bagian teknik. Terdapat beberapa alasan, sebagai berikut:

Pertama, pelatihan ini untuk karyawan yang merupakan lulusan dari SMA atau SMK yang menempati jabatan yang seharusnya ditempati oleh lulusan sarjana itu harus mengikuti pelatihan agar kinerjanya setara dengan yang lainnya, pelatihan untuk karyawan yang telah naik jabatan yang lebih tinggi itu harus mengikuti pelatihan yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Dan cara perusahaan untuk mengetahui apakah karyawan tersebut telah melaksanakan pelatihannya atau tidak itu bisa di cek di analisa gap. Karena setiap karyawan yang sudah melaksanakan pelatihan atau yang belum diikuti itu oleh staf analisa kompetensi pegawai itu setiap bulannya selalu di rekap dengan mengecek semua berkas dari setiap pegawai. Dan juga merekap setiap karyawan yang menaiki jabatan atau karyawan yang tetap pada jabatannya.

Kedua, akan tetapi kendala yang dialami dalam pelatihan yaitu disaat penyelenggara sulit kita temukan yang sesuai dengan yang di programkan, Sebenarnya judul untuk pelatihannya sudah ada. Tetapi bagian pelatihan meminta ke bagian pengembangan untuk mengkastem tentang materi yang akan di tampilkan. Namun bagian pengembangan itu tidak bisa untuk mengkastem materinya, kalau kita mengikuti mereka bagian pengembangan maka nanti tidak tepat sasaran dengan yang sudah di programkan maka kami memang butuh penyelenggara yang bisa mengkastem.

Ketiga, Setiap karyawan yang telah mengikuti pelatihan itu ada tiga tahap atau level dengan memberikan formulir yang biasa disebut dengan *Training Impact Evaluation (TIE) Level* yang pertama: setelah 3 hari pelatihan tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan atau penyelenggara baik dari struktur pelatihan dan pemateri. *Level* yang kedua: setelah mencapai 2 minggu pelatihan maka setiap peserta harus presentasi tujuannya agar bisa mengetahui sejauh mana karyawan bisa menguasai materi pelatihan tersebut tetapi hal ini tidak mutlak kalau mereka sudah mengikuti test hasil dari penilaian berarti gugur level 2.

Level yang ketiga: 3-6 bulan manajer akan dikirimkan found penilaian TIE level 3 tujuannya untuk penilaian implementasi karyawan terhadap pekerjaannya apakah telah diterapkan atau tidak setelah mengikuti pelatihan.

Pada perusahaan daerah air minum kota malang sistem penilaiannya dengan KPI (*Key Performance Indicator*) karena perusahaan tersebut ingin mencapai sebuah target yaitu ISO-9001 dan sudah bekerja sama dengan Direktorat Jendral Cipta Karya kementerian pekerjaan umum dan perumahan rakyat RI untuk program 100-0-100 (100% Akses air minum, 0% kawasan kumuh, 100% akses sanitasi air), agar target tersebut tercapai maka perusahaan memberikan pelatihan khusus terhadap karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat kota malang, serta tidak lupa memberikan apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi berupa penghargaan ataupun berupa bonus yang sesuai.

Tidak hanya dengan adanya skill ataupun kemampuan dari karyawan tersebut yang terutama itu mempunyai acctitude itu tehnik yang penting. Jika skill dan pengembangan itu dengan adanya pelatihan, coaching, mentoring, dan penilaian kinerja karyawan. Pengembangan itu merupakan motivasi untuk meningkatkan kompetensi bagi setiap karyawan. Maka pihak perusahaan pun mencari jalan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pengembangan karir agar tidak mempengaruhi kinerja dari setiap karyawan. Dan setiap karyawan mempunyai cv fungsinya untuk promosi agar mempermudah saat pelatihan, ini termasuk pengembangan. Misalnya si A dan B membutuhkan wawancara ke direksi setiap orang yang punya cv sendiri-sendiri, kalau ada pelatihan yang bersifat sertifikasi itu wajib melampirkan cv peserta daripada mendadak lebih baik dari bagian sumber daya manusis menyiapkan cv dari setiap karyawan. Setelah itu di aploud di aplikasi cvnya jika sudah ada tetapi untuk sekarang belum selesai aplikasinya masih secara manual.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nassazi (2013:3), Bhat(2013:3), dan Hafeez(2015:5) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian tersebut, Hok, dkk (2014:4), menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh nyata terhadap

kinerja. Selain itu pengembangan karier mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Kakui dan Gachungan, 2016; Ali, dkk, 2016; dan Nasution, dkk, 2018:18). Pengembangan karier menunjukkan adanya peningkatan status seorang karyawan dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jayusman dan Siti Khotimah (2012:3), di mana pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena adanya perbedaan tersebut, maka perlu dilakukan pengujian ulang untuk mengklarifikasi hubungan antara variabel pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pengembangan karir secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja karyawan dan mengetahui faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas maka mendorong penulis untuk melihat sejauh mana penerapan pelatihan dan pengembangan karir di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Maka penulis membahastentang “IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MALANG PADA TAHUN 2019”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan sebuah masalah yang akan dibahas dalam penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang ?
2. Bagaimana pelaksanaan pengembangan karir karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang ?
3. Bagaimanakemampuan karyawan di PDAMKota Malayang telah melaksanakan *training* dan pengembangan karir ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi pelatihan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.
3. Untuk mengetahui pengembangan kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum setelah pelaksanaan pelatihan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diantara lain:

1. Manfaat Teoritis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi penelitian–penelitianbagi selanjutnya untuk mengembangkan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang manajemen sumber daya manusia pada khususnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan baru bagi penulis mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Untuk membuktikan secara ilmiah bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Instansi

Untuk memberikan pengetahuan yang bermanfaat bagi internal karyawan dalam mengelola sumber daya manusia terkait permasalahan yang berhubungan dengan pelatihan, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan untuk menambah refrensi dalam dunia ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pelatihan dan pengembangan.

1.5 Batasan Penelitian

Karena keterbatasan waktu, dana, tenaga, dan teori-teori yang ada dan agar penelitian dapat dilaksanakan secara lebih mendalam, maka tidak semua masalah

yang diidentifikasi akan diteliti. Untuk itu peneliti memberi batasan pada peneliti di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang ini. Maka masalah dibatasi pada :

1. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir pada tempat analisa di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang
2. Pengembangan kinerja karyawan setelah melaksanakan pelatihan dan pengembangan karir karyawan yang diikuti di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang
3. Lokasi penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang
4. Penelitian dilakukan pada jam kerja .



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada tahap kajian ini untuk memperjelas kerangka berpikir dari suatu pernyataan disisi lain berguna untuk membandingkan pernyataan dengan suatu acuan, maka pada kajian pustaka ini diletakkan hasil penelitian terdahulu:

1. Yohanes R. Nababan (2016), Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (PERSERO) AREA MANADO. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Didalam suatu perusahaan pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan yang biasanya untuk ketrampilan khusus seseorang atau kelompok. Agar kinerjanya karyawan lebih baik maka instansi melakukan sesuatu yang berupa pendidikan dan pelatihan pada karyawan. Karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan mendorong karyawan untuk bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik demi pencapaian tujuan organisasi.
2. Yan Kurnia Hendrawan (2016), Pengaruh Pelatihan-pelatihan Pengembangan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif bagi pengembangan kompetensi karyawan meliputi teknik, sumber daya manusia, konseptual dan manajerial yang akan berpengaruh pada pertumbuhan individu dan organisasi.

3. Mega Karinda (2016) Kajian Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan BANK SULUTGO CABANG MANADO. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado, Indonesia. Pada analisis tingkat industri, telah terbukti bahwa perusahaan yang berhasil memberikan tingkat kepuasan nasabah yang lebih tinggi akan memperoleh profit yang lebih tinggi pula. Kepuasan nasabah akan membuat para nasabah tidak mudah tergoda dan beralih pada tawaran-tawaran dari pihak bank pesaing, karena nasabah menganggap bank yang telah digunakan sudah terbukti serta mampu mewujudkan harapan dari para nasabah itu sendiri. Dalam rangka peningkatan kepuasan nasabah maka antara lain lewat peningkatan pelayanan khususnya pelayanan kepada para nasabahnya maka bank perlu meningkatkan kinerja pelayanan khususnya dari para karyawan. Karyawan merupakan ujung tombak bagi perbankan dalam pemberian pelayanan yang berkinerja tinggi. Untuk itu diperlukan antara lain peningkatan kinerja pelayanan dari para karyawan melalui pelatihan yang rutin serta pengembangan karir yang dapat mendorong karyawan untuk memberikan kinerja pelayanan yang tinggi.
4. Lissa Malantia Hasana (2017) Analisis Efektivitas Job Performance Dalam Pengembangan Karier Karyawan di PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA TAMAN SARI KOTA MADIUN. Pendidikan Akuntansi FKIP Universitas PGRI Madiun. Proses perencanaan karier akan berhasil secara maksimal apabila didampingi dengan proses penilaian kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan kepada perusahaan. Dengan perencanaan karier yang matang serta penilaian kinerja yang kompeten, maka akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang maksimal guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan pada pengembangan karier menunjukkan tahap-tahap pengembangan karier yaitu Tahap Awal, Tahap Pertengahan/Lanjutan, Tahap Mempertahankan, Tahap Akhir. Sehingga dengan kinerja yang efektif dan pengembangan karier yang maksimal, peningkatan kualitas perusahaan akan lebih mudah tercapai.

5. Natalia R. Onibala (2017). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG MANADO. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisai yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir pegawai yaitu dengan melakukan untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai harus mendapatkan program pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaannya untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan.
6. Nurul Khurotin (2018), Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Fakultas Ilmu Adminiatrasi Universitas Brawijaya Malang. Pelatihan dan pengembangan bertujuan meningkatkan kompetensi sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Faktor penghambat yang muncul adalah kurangnya perhatian manajemen puncak dan kurangnya motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan. Evaluasi kegiatan tidak dilakukan secara formal melainkan hanya dengan sharing session antara karyawan dan para team leader.
7. Maskarto Lucky Nara (2018) Rosmadi Pengaruh Pelatihan, disiplin dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan outsourcing PT. Gardautama, program Studi Manajemen, STIE Kridatama, Bandung. Untuk meningkatkan kinerja karyawan itu dapat dilakukan melalui program pelatihan yang disesuaikan dengan adanya perkembangan serta kemajuan

ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bentuk motivasi yang tidak terlepas dari program perencanaan tenaga kerja, sehingga sumber daya manusia tidak lagi menjadi beban, tetapi merupakan asset yang mampu bekerja secara produktif. Hal ini mengisyaratkan bahwa dalam program peningkatan kemampuan profesional, sumber daya manusia (SDM) sebagai bagian dari perencanaan tenaga kerja dalam suatu sistem nasional memerlukan adanya keterpaduan dan arah yang jelas serta berkelanjutan dalam jalur pelatihan dan pengembangan.

8. Rosalin Ayal (2018) *The Implementation of Training and Development Program: A Study Case AT PT BANK NEGARA INDONESIA BRANCH*. Binus Entrepreneurship Cente, Management Department, Bina Nusantara University Jl. Kebon Jeruk Raya No. 27, Kebon Jeruk, Jakarta. Manajemen dapat menggunakannya sebagai masukan untuk meningkatkan program pelatihan dan pengembangan bagi mereka. Tujuan utama dari program pelatihan dan pengembangan adalah memberikan karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang dapat digunakan segera di tempat kerja atau di masa depan. Kemudian, manfaat pelatihan dan pengembangan akan muncul termasuk peningkatan kinerja organisasi (misalnya, profitabilitas, efektivitas, produktivitas, pendapatan operasi per karyawan), serta hasil lainnya yang berhubungan langsung (misalnya, pengurangan biaya, peningkatan kualitas dan kuantitas), atau secara tidak langsung (misalnya, pergantian karyawan, reputasi organisasi, modal sosial) ke kinerja (Aguinis & Kraiger, 2009). Dan karyawan, mereka akan lebih menyadari pentingnya pelatihan untuk diri mereka sendiri. Dan untuk penelitian selanjutnya, yang itu bisa dijadikan referensi untuk melakukan penelitian lain yang terkait dengan adanya program pelatihan dan pengembangan. Manfaat umum yang diterima dari pelatihan karyawan yaitu peningkatan kepuasan kerja dan moral, peningkatan motivasi, peningkatan efisiensi dalam proses, menghasilkan keuntungan finansial, peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi baru dan metode, peningkatan inovasi dalam strategi dan produk dan mengurangi pergantian karyawan.

9. R. Ati Haryati (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta. Universitas Bina Sarana Informatika /Administrasi Perkantoran. Persoalan yang timbul dalam pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan seringkali belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan, tugas, dan individu sehingga tidak mendukung prestasi kerja dan karir karyawan. Perusahaan bersama berupaya untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja karyawan dengan melakukan program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk mengurangi kesalahan atau kesenjangan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Hambatan yang terjadi saat melakukan pelatihan dan pengembangan yang diberikan belum maksimal, Hal ini dapat dilihat dari karyawan mengalami kesulitan dalam memahami materi pelatihan dan pengembangan yang diberikan.
10. Ziyadatul muhtadin (2020) Peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan melalui kompetensi di PT. POS INDOESIA (Persero) cabang Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. Pelatihan dapat mempengaruhi kompetensi dalam penelitian, terdapat efek signifikan antara pelatihan dengan kompetensi karyawan. Hal ini berarti semakin meningkat pelaksanaan pelatihan , semakin meningkat juga kompetensi karyawan. Selain pelatihan, kompetensi juga merupakan komponen yang penting dalam menciptakan etos kerja tinggi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Kompetensi yaitu kecakapan dalam menjalankan pekerjaan yang berbasis pengetahuan, *skill* serta di dukung oleh tingkah laku.

Berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini :

Tabel 1.1

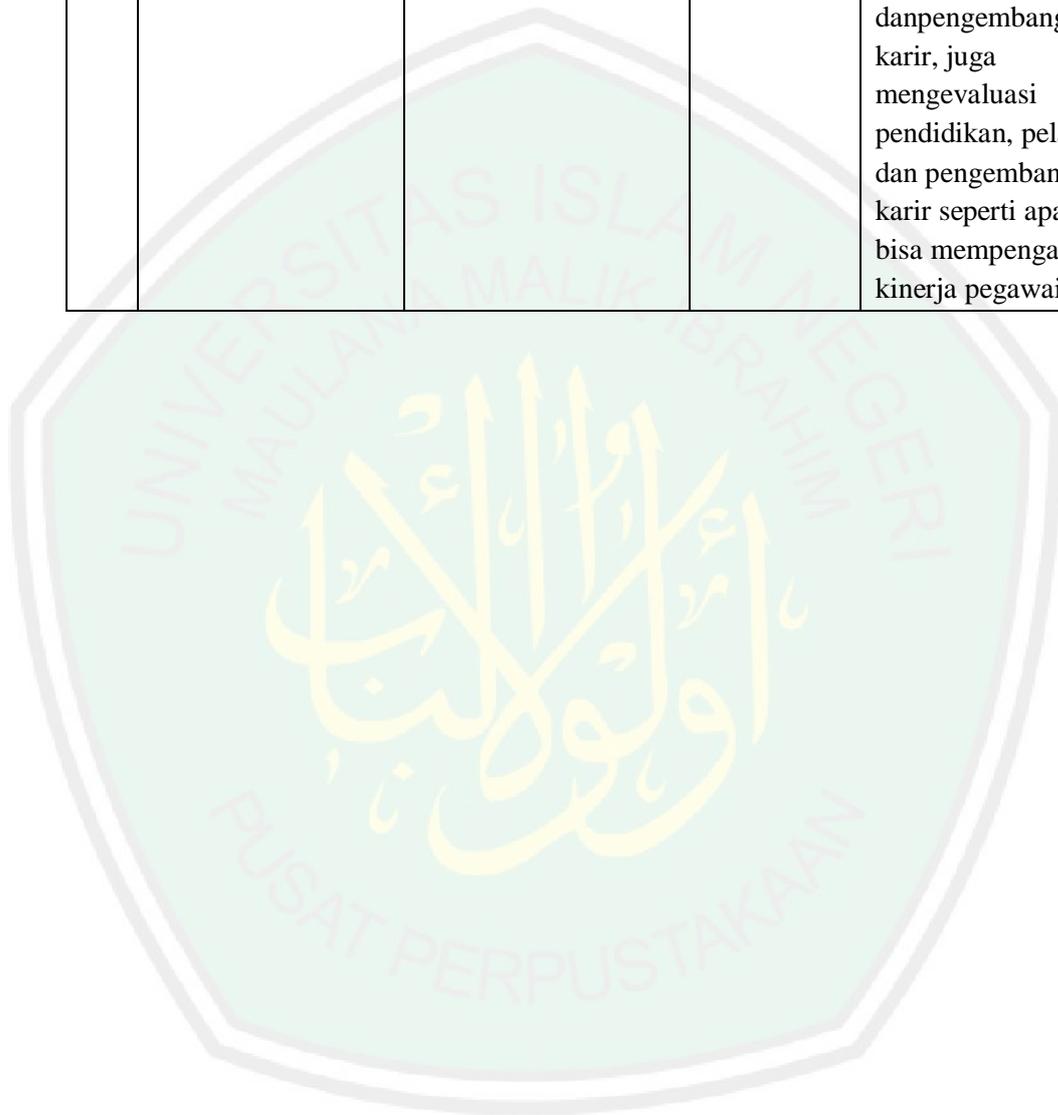
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian, Tahun, Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Yohanes R. Nababan (2016), Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (PERSERO) AREA MANADO	Bertujuan untuk Pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan kinerja	Kuantitatif Regresi linier berganda	Kualitas SDM sebuah organisasi merupakan salah satu faktor utama baik atau buruknya organisasi. Jika SDM lemah, maka perkembangan organisasi dapat terhambat dan produktivitasnya menjadi terbatas sehingga organisasi tidak mampu bersaing, baik dalam skala lokal, regional, maupun global. Organisasi menempuh berbagai cara untuk mendapatkan SDM yang memiliki kualitas tinggi, etos kerja produktif, keterampilan dan kreativitas, profesionalisme, disiplin, serta mampu menguasai dan mengembangkan teknologi. Salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan bagi SDM-nya.
2.	Yan Kurnia	Bertujuan untuk	Kuantitatif	On Job Training

	Hendrawan (2016), Pengaruh Pelatihan-pelatihan Pengembangan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai	Pelatihan dan pengembangan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai		adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya, dibawah bimbingan dan pengawasan dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor. Ekstrinsic Motivation adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang atau pengaruh dari orang lain sehingga seseorang berbuat sesuatu. Misalnya : dorongan keluarga, pengaruh lingkungan, dan imbalan atas suatu pekerjaan.
3.	Mega Karinda (2016) Kajian Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan BANK SULUTGO CABANG MANADO	Bertujuan untuk mengkaji pelatihan dan pengembangan karyawan dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan	Kualitatif	Perusahaan konsisten melakukan pelatihan karyawan dalam peningkatan kinerja pelayanan. Pelatihan bermanfaat agar karyawan bekerja lebih terampil, menguasai pekerjaan dan tugas yang diberikan serta menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan. Manfaat bagi perusahaan agar

				pegawai terlatih dan bekerja dengan kualitas kerja yang tinggi serta kuantitas kerja yang besar. Karyawan terlatih bekerja dengan maksimal khususnya memberikan pelayanan berkualitas pada nasabah.
4.	Lissa Malantia Hasanah (2017) Analisis Efektivitas Job Performance dalam Pengembangan Karier Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) TIRTA TAMAN SARI KOTA MADIUN	Bertujuan untuk mengetahui efektivitas kinerja dalam pengembangan karier karyawan	Deskriptif kualitatif	Hasil ini dapat dijelaskan kinerja karyawan sudah 85% efektif dari kuantitas dan kualitas kerja serta beberapa indikator pendukung yaitu kesesuaian dengan standart, adanya sistem penilaian kinerja dan adanya evaluasi penilaian yang dilakukan secara berkala. Proses pengembangan karier sudah 70% dapat dilaksanakan sesuai tahap-tahap akan tetapi masih diperlukan beberapa perbaikan dalam tahap perencanaan pengembangannya.
5	Natalia R. Onibala (2017) Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai	Bertujuan untuk mengetahui apakah pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebaiknya pimpinan

	<p>Pada KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG MANADO</p>		<p>Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado dapat memperhatikan hal-hal yang menyangkut pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir, juga mengevaluasi pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir seperti apa yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai.</p>
--	--	--	--



6	Nurul Khurotin (2018), Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Bertujuan untuk Kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia	Kuantitatif regresi linier berganda	<i>Training Need Analysis</i> merupakan fase diagnosa dari sebuah rencana pelatihan dan pengembangan. Penilaian ini mempertimbangkan masalah kinerja karyawan dan organisasi yang sedang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang. Menganalisis TNA terdapat tiga sumber penting yang menjadi pertimbangan: 1) menganalisis Kebutuhan Organisasi; 2) menganalisis pekerjaan yang akan dilakukan; 3) menganalisis kebutuhan setiap individu karyawan.
7	Maskarto Lucky Nara (2018) Rosmadi Pengaruh Pelatihan, disiplin, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing PT. GARDAUTAMA	Bertujuan untuk Pelatihan, disiplin, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan	hipotesis Tehnik analisis hubungan asosiatif	Hasil ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia, secara parsial hanya variabel pelatihan yang berpengaruh signifikan terhadap

				<p>peningkatan kualitas sumber daya manusia. Besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia sebesar 87,6% dan sisanya sebesar 12,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam variabel penelitian. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui program pelatihan yang disesuaikan dengan perkembangan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bentuk motivasi yang tidak terlepas dari program perencanaan tenaga kerja, sehingga sumber daya manusia tidak lagi menjadi beban, tetapi merupakan asset yang mampu bekerja secara produktif.</p>
8	<p>Rosalin Ayal (2018) <i>The Implementation of Training and Development Program: A Study Case At PT BANK NEGARA INDONESIA</i></p>	<p>Bertujuan untuk Peringkat perilaku kerja, menilai sejauh mana karyawan memiliki sifat-sifat yang diinginkan yang diyakini perlu untuk keberhasilan pekerjaan dan</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>untuk mengatur program pengembangan karyawan, misalnya system penilaian kinerja untuk program pelatihan. Ini termasuk memberi peringkat pada</p>

	BRANCH	langsung mengukur hasil kinerja setelah pelatihan	<p>karyawan, menilai perilaku kerja mereka, menilai sejauh mana karyawan memiliki sifat-sifat yang diinginkan yang diyakini diperlukan untuk keberhasilan pekerjaan dan secara langsung mengukur hasil kinerja kerja setelah pelatihan. Pendekatan ini dapat berguna untuk pengembangan karyawan dalam kondisi tertentu. Sistem penilaian untuk program pelatihan harus memberikan informasi spesifik kepada karyawan tentang masalah kinerja mereka dan cara untuk meningkatkannya kinerja. Ini termasuk memberikan pemahaman yang jelas tentang perbedaan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan setelah pelatihan, mengidentifikasi penyebab perbedaan kinerja, dan mengembangkan rencana aksi untuk meningkatkan kinerja. Itulah</p>
--	--------	---	---

				sebabnya aspek utama dari desain pelatihan adalah merumuskan program pelatihan yang secara langsung mengatasi masalah individu dan organisasi.
9	R. Ati Haryati (2019) Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta	Bertujuan untuk bahwa karyawan yang telah dipilih dalam tahap perekrutan dan seleksi dilakukan menjalankan tugasnya dengan baik dan mengurangi kesalahan atau kesenjangan dalam pengetahuan yang dipegang oleh karyawan.	Deskriptif Kualitatif	Hasil dari tentang partisipasi karyawan dalam pelatihan dan Seleksi untuk pelatihan menunjukkan perusahaan-perusahaan ini memiliki yang baik dan mungkin jelas kebijakan mengenai pelatihan dan pengembangan sebagaimana ditunjukkan oleh sebagian besar responden bahwa mereka telah berpartisipasi dalam pelatihan dan sebagian besar dari mereka diberi peluang untuk berlatih di bawah praktik wajib perusahaan untuk semua karyawan atau bergabung dengan perusahaan
10	Ziyadatun muhtadin (2020) Peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan melalui kompetensi PT.	Tujuan penelitian ini untuk menganalisis tentang kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh pelatihan melalui kompetensi	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh pelatihan secara signifikan dan positif

	POS INDOESIA (Persero) cabang Surabaya		, kompetensi dapat menjadi variabel intervening antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	---

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pelatihan

2.2.1.1 Pengertian Pelatihan

1. Evaluasi pelatihan menurut Kirkpatrick (1994:44) adalah untuk menentukan efektifitas dari suatu program pelatihan. Bukan hanya melakukan perbandingan kemampuan peserta sebelum dan sesudah pelatihan (pre dan pos tes).
2. Stufflebeam dan Shinkfield (1985:55) memberikan pengertian evaluasi sebagai: evaluasi adalah proses menggambarkan, memperoleh, dan memberikan informasi yang bersifat deskriptif dan sepihak tentang nilai dan manfaat tujuan beberapa objek, desain, implementasi, dan dampak dalam rangka untuk memandu pengambilan keputusan, melayani kebutuhan untuk akuntabilitas dan mempromosikan pemahaman tentang fenomena yang terlibat.
3. Lembaga Administrasi negara (LAN) dalam Atmodiwirio (2005:5) mendefinisikan evaluasi sebagai proses atau kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dan pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, dan usaha untuk memperoleh informasi (umpan balik) bagi penyempurnaan program pendidikan dan pelatihan. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan sebagai langkah memberikan ilmu untuk meningkatkan kinerja pegawai mencapai tujuan organisasi. Evaluasi pelatihan di sini merujuk fokus pada pelatihan yang dilakukan disemua dinas hampir tiap tahunnya.

2.2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan evaluasi pelatihan adalah untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan tersebut. Efisien dan efektivitas pelatihan juga dapat diketahui dari evaluasi pelatihan. Pelatihan juga dapat digunakan untuk memberi masukan apakah program pelatihan masih dapat dilanjutkan atau tidak. Pelatihan kedepannya juga bermanfaat untuk memperbaiki kinerja karyawan, meningkatkan keahlian bagi karyawan sesuai dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan yang baru agar kompeten di dalam pekerjaannya, membantu untuk memecahkan masalah di dalam operasional, mempersiapkan bagi karyawan untuk promosi, mengorientasikan untuk karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadinya.

2.2.1.3 Metode Pelatihan

Adapun metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan menurut Dessler (2000:12) yaitu:

1. *On the job training* (pendidikan dan pelatihan ditempat kerja) Merupakan pelatihan kepada karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.
2. *Job instruction training* (pendidikan dan pelatihan instruksi jabatan) Merupakan pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
3. *Lectures* (pembelajaran) Pendidikan dan pelatihan dengan cara yang cepat dan sederhana dalam menyajikan pengetahuan kepada para peserta pelatihan, seperti ketika para penjual harus diajarkan ciri spesial dari sebuah produk baru.
4. *Audio visual training* (Pendidikan dan pelatihan audio visual) Pendidikan dan pelatihan karyawan dengan menggunakan teknik audio visual seperti film, televisi, audio tape dan video tape, cara ini dapat menjadi sangat efektif dan digunakan secara meluas.
5. *Programmed learning* (pembelajaran terprogram) Suatu metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan yang mencakup penyajian pertanyaan atau

fakta, memungkinkan karyawan untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya .

6. *Vestibule or simulated training* (Pendidikan dan pelatihan serambi atau simulasi) Pendidikan dan pelatihan karyawan pada peralatan khusus diluar tempat kerja, seperti pelatihan pilot dalam pesawat, sehingga biaya dan bahaya dapat dikurangi.
7. *Training computer assisted instruction* (Pendidikan dan pelatihan berdasarkan komputer) Merupakan pendidikan dan pelatihan karyawan dengan menggunakan komputer, Pendidikan dan pelatihan ini menggunakan sistem berdasarkan komputer secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilan peserta pelatihan. Pelatihan berdasarkan komputer hampir selalu mencakup penyajian para peserta pelatihan dengan simulasi terkomputerisasi dan penggunaan multi media termasuk videotape untuk membantu peserta pelatihan belajar bagaimana melakukan pekerjaannya.

2.2.1.4 Indikator Pelatihan

Indikator Evaluasi Pelatihan Menurut Kirkpatrick dalam Mathis & Jackson (2006:13) ada beberapa hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan, diantaranya adalah :

a. *Reaction* (Reaksi)

Evaluasi pelatihan ditingkat dengan mengukur sejauh mana reaksi para peserta terhadap pelatihan yang telah dijalani. Dalam tahap ini, kepuasan para peserta pelatihan diukur berdasarkan dari persepsi dan apa yang dirasakan oleh para peserta terkait dengan pelatihan secara keseluruhan, terhadap instruktur pelatihan yaitu: materi, lingkungan pelatihan, fasilitas, dan lain sebagainya. Untuk mengevaluasi reaksi para peserta, biasanya diberikan kuesioner setiap berakhirnya pelatihan.

b. *Learning* (Pembelajaran)

Yaitu untuk menguasai seberapa jauh peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan dan keterampilan yang telah diberikan selama dalam pelatihan. Untuk mengetahui tingkat pembelajaran pada para peserta pelatihan, ujian pelatihan yang

telah diberikan sesaat sebelum dan sesudah dilakukan program pelatihan untuk dibandingkan hasilnya.

c. *Behaviour* (Perilaku)

Dalam tahap ini, perilaku peserta dibandingkan dari sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan guna untuk mengetahui tingkat pengaruh pelatihan itu terhadap perubahan performansi atau kinerja peserta pelatihan. Hal ini sangat penting karena tujuan dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku para peserta pelatihan agar sesuai dengan harapan dari perusahaan. Untuk mengukur perilaku para peserta pelatihan, biasanya diadakan evaluasi yang akan diberikan kepada supervisor masing-masing para peserta pelatihan dengan cara membandingkan perilaku sebelum dan sesudah pelatihan tersebut.

d. *Result* (Hasil)

Yaitu menguji dampak dari pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Untuk mengevaluasi hasil pelatihan secara keseluruhan dapat dilakukan dengan cara membandingkan data-data tentang produktivitas, perputaran karyawan, kualitas, waktu, kepuasan konsumen dan lain sebagainya. Selain Kirkpatrick, Jack Phillips (2007:7) mempunyai *FiveLevel ROI Framework* untuk mengevaluasi program pelatihan.

1. *Reaction*

2. *Learning*

3. *Behavior*

4. *Result*

5. *ROI (Return on Investment)*

Phillips menambahkan *ROI (Return on Investment)* sebagai *level* ke lima. Memperkenalkan bahwa untuk memindahkan level empat ke *level* lima, pengukuran level empat harus dikonversi ke nilai moneter (uang), seluruh biaya harus dicatat, keuntungan intangible harus diidentifikasi, dan keuntungan moneter dibandingkan dengan biaya.

2.2.1.5 Pelatihan dalam Perspektif Islam

Dengan membaca secara luas berarti juga belajar menyerap pengetahuan kemudian mengamalkannya dapatlah ditafsirkan bahwa umat islam disuruh untuk

menjadi professional, karena inilah hasil akhir dari pembaca, memahami dan mengaplikasikan apa yang telah di pahami tersebut (Jusmaliani, 2011:100). Riwayat dalam Al- Quran menginformasikan bahwa para Rasul bukan unggul dalam kehidupan spiritual, tetapi juga dalam keilmuan dan keahlian (Jusmaliani, 2011:100).

Dalam Al-Quran surat Ar-Ra'ad: 11 Allah SWT Berfirman:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّا نَزَّلْنَا لَهَا لِيُغَيِّرَ مَا بِقَوْمٍ وَهُمْ أَنفُسِهِمْ
وَإِذَا رَأَوْا آيَاتِنَا فَتَوَّأْتُمْ أَفَلَا تَعْقِلُونَ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهَا مِن شَيْءٍ يَّحْتَفِظُونَ

{ لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّا نَزَّلْنَا لَهَا لِيُغَيِّرَ مَا بِقَوْمٍ وَهُمْ أَنفُسِهِمْ } "Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah" barangsiapa yang senantiasa menjaga Allah, niscaya Allah akan menjaganya bahkan sampai ketika binatang buas akan membahayakan dirinya, dan barangsiapa yang selalu menempitkan hak Allah, sungguh ia akan disempitkan pula diantara makhluk-Nya; bahkan dari sesuatu yang ia harapkan kebaikan darinya akan menjadi malapetaka baginya.

Kapanpun kamu menemukan kekacauan pada dirimu, maka ingatlah kepada nikmat yang belum kamu syukuri atau kesalahan yang telah kamu perbuat; karena sesungguhnya Allah berfirman : { إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ } "Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri."

Ada kelompok manusia yang hidup dalam kesengsaraan, dan kelompok lainnya hidup dalam gelimang harta dan kenikmatan yang berlimpah, kelompok pertama terus mencari jalan keluar dari kesengsaraan itu dengan berpegang kepada ayat Allah : { إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ }, namun kelompok lainnya takut akan kehilangan semua yang mereka nikmati itu, tapi sesungguhnya keselamatan hanya akan berpihak kepada siapa yang melihatnya :

{ ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ } "yang demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan meubah sesuatu nikmat

yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu meubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri".[Al-Anfal : 53].

Bulan suci Ramadhan merupakan musim untuk berbuat perubahan bagi diri setiap muslim menjadi diri yang lebih baik; kesempatan agar kita merubah apa yang ada pada diri kita dari perkata yang buruk, namun sedihnya tidak sedikit dari anak-anak umat islam justru menjadi lebih buruk, siangnyanya hanya diisi dengan tidur dan melalaikan shalatnya, dan malam mereka diisi dengan bergadang yang tidak bermanfaat bahkan merusak ramadhannya, maka berhati-hatilah ketika kamu menjadi sebab berubahnya nikmat Allah itu menjadi malapetaka bagimu dan bagi masyarakat sekitarmu.

Dari Abu Hurairah, Rasulullah bersabda: “Para malaikat malam dan para malaikat siang silih berganti menjaga kalian, dan mereka berkumpul pada shalat ashar dan shalat subuh. Kemudian malaikat yang menjaga pada malam hari naik ke langit, lalu Allah menanyai mereka -dan Allah lebih mengetahui tentang mereka-: “Bagaimana kalian tinggalkan hamba-hamba-Ku?” Mereka menjawab: “Kami meninggalkan mereka dalam keadaan shalat dan kami mendatangi mereka ketika mereka dalam keadaan shalat.” (Shahih Bukhari 13/426 no. 4729, kitab tauhid, bab firman Allah "تعرج الملائكة والروح إليه" dan diriwayatkan Imam Muslim dalam kitab shahihnya 1/439, kitab masjid-masjid, bab keutamaan shalat subuh dan ashar no. 632).

Dalam firman Allah Swt pada teori mereka, almu'aqibaat pelindung yaitu yang berkuasa yang berhak untuk melindungi, Tetapi jika Allah Swt menghendaki untuk meenyapkan seluruh alam semesta maka tidak ada satupun yang mampu mencegahnya. Dan boleh juga dhamir mereka kembali kepada Allah maka maksudnya diantara yang mengikuti adalah malaikat penjaga dan penulisan kebaikan dan keburukan maka atas perintah Allah dan izinnya. kedua penafsiran ini benar dalam ayat ini. Pendapat yang pertama di pegang oleh Ibnu Jarir dan pendapat yang kedua dipegang oleh jumhur mufassirin (Al-Jazairi, 2007: 42)

Dengan diadakannya training terhadap karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja yaitu dalam meningkatkan skill dan kemampuan karyawan agar menjadi lebih baik lagi, maka sangat penting bagi perusahaan dan

perusahaan akan memberikan timbal balik terhadap karyawan. Hal ini dijelaskan di Al-Quran, Allah SWT berfirman dalam surat At-Taubah (9:105)

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

Katakanlah wahai Rasul kepada orang-orang yang tidak pergi ke medan jihad dan bertobat dari dosanya, "Tutupilah kerugian yang timbul dari kesalahan kalian di masa lalu, ikhlaskanlah amal kalian kepada Allah, dan lakukanlah hal-hal yang diridai-Nya. Maka Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat amal perbuatan kalian dan kelak di hari Kiamat kalian akan dikembalikan kepada Tuhan kalian yang Maha Mengetahui segala sesuatu. Dia mengetahui apa saja yang kalian sembunyikan dan apa saja yang kalian perlihatkan. Dia akan memberitahukan kepada kalian apa yang telah kalian perbuat di dunia dan Dia akan memberikan balasan sesuai dengan amal perbuatan kalian. وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ (Dan Katakanlah dalam mengerjakannya semata-mata karena Allah. Dan amal yang baik akan diketahui oleh orang-orang: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu) Kalimat ini ditujukan bagi orang-orang yang bertaubat tersebut dan selain mereka. Yakni bersegeralah untuk mengerjakan amalan-amalan kebaikan dan ikhlaskanlah beriman. وَسَتُرَدُّونَ (dan kamu akan dikembalikan) Setelah kematian. إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ (kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata) Yakni kepada Allah, Dzat yang tak tersembunyi dari-Nya segala sesuatu, dan segala sesuatu itu sama bagi-Nya, baik itu kalian tampilkan kepada manusia maupun kalian sembunyikan.

Imam Bukhari mengatakan, Siti Aisyah pernah berkata bahwa apabila kamu merasa kagum dengan kebaikan amal seorang muslim, maka ucapkanlah firman-Nya: Bekerjalah kalian, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu. (At-Taubah: 105)

Imam Ahmad mengatakan, telah menceritakan. Dalam hadis terdapat hal yang semisal dengan asar di atas.

قَالَ الْإِمَامُ أَحْمَدُ: حَدَّثَنَا يَزِيدُ، حَدَّثَنَا حُمَيْدٌ، عَنْ أَنَسٍ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: “لَا عَلَيْكُمْ أَنْ تَعْجَبُوا بِأَحَدٍ حَتَّى تَنْظُرُوا بِمِ يَخْتَمُ لَهُ؟ فَإِنَّ الْعَامِلَ يَعْمَلُ زَمَانًا مِنْ عُمُرِهِ -أَوْ: بُرْهَةً مِنْ دَهْرِهِ -بِعَمَلٍ صَالِحٍ لَوْ مَاتَ عَلَيْهِ لَدَخَلَ الْجَنَّةَ، ثُمَّ يَتَحَوَّلُ فَيَعْمَلُ عَمَلًا سَيِّئًا، وَإِنَّ الْعَبْدَ لَيَعْمَلُ الْبُرْهَةَ مِنْ دَهْرِهِ بِعَمَلٍ سَيِّئٍ، لَوْ مَاتَ عَلَيْهِ دَخَلَ النَّارَ، ثُمَّ يَتَحَوَّلُ فَيَعْمَلُ عَمَلًا صَالِحًا، وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِعَبْدٍ خَيْرًا اسْتَعْمَلَهُ قَبْلَ مَوْتِهِ”. قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ وَكَيْفَ يَسْتَعْمَلُهُ؟ قَالَ: “يُؤَفِّقُهُ لِعَمَلٍ صَالِحٍ ثُمَّ يَقْبِضُهُ عَلَيْهِ”

Kepada kami Yazid, telah menceritakan kepada kami Humaid, dari Anas, bahwa Rasulullah Saw. telah bersabda: Janganlah dahulu kalian merasa kagum dengan (amal) seseorang sebelum kalian melihat apa yang diamalkannya pada penghujung usianya. Karena sesungguhnya seseorang melakukan amalnya pada suatu masa atau suatu hari dari usianya dengan amal yang saleh. Seandainya ia mati dalam keadaan mengamalkannya, niscaya ia masuk surga. Akan tetapi keadaannya berubah, ia mengamalkan amalan yang buruk. Dan sesungguhnya seorang hamba benar-benar mengerjakan suatu amal buruk dalam suatu saat dari usianya. Seandainya ia mati dalam keadaan mengamalkannya, niscaya ia masuk neraka. Tetapi keadaannya berubah, lalu ia mengamalkan amalan yang saleh. Apabila Allah menghendaki kebaikan bagi hamba-Nya, maka Dia memberikan dorongan kepadanya untuk beramal sebelum matinya. Para sahabat bertanya, “Wahai Rasulullah, bagaimanakah caranya Allah memberikan dorongan untuk beramal kepadanya?” Rasulullah Saw. bersabda, “Allah memberinya taufik (bimbingan) untuk melakukan amal saleh, kemudian Allah mencabut nyawanya dalam keadaan demikian.”

2.2.2 Pengembangan Karir

2.2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengertian Pengembangan Karir Saydam (2011:11) menyebutkan bahwa pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan suatu kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi atau perusahaan, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang yaitu untuk mencapai suatu rencana karier dan

peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang suatu organisasi atau pekerjaan (Wardana, 2012:296). Pengembangan karir merupakan suatu upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman, 2013:3).

2.2.2.2 Indikator Pengembangan Karir

Indikator Pengembangan Karir Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan ini perlu didukung oleh suatu perusahaan. Adapun indikator pengembangan karier menurut Riva'i (2003) adalah sebagai berikut :

1. **Kebutuhan karier**
Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan karier internal mereka pribadi.
2. **Dukungan perusahaan dalam bentuk moril.**
Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengisi posisi jabatan atau karier yang telah disediakan oleh perusahaan tersebut.
3. **Dukungan perusahaan dalam bentuk materil**
Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.
4. **Pelatihan Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai yaitu dalam bidang operasional**
5. **Perlakuan yang adil dalam berkarier serta memberikan kesempatan berkarier kepada karyawannya untuk mengembangkan diri.**
6. **Informasi karier**
Memberikan informasi kebutuhan karier yang akan dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan kariernya.
7. **Promosi**
Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar terhadap karyawan yang berprestasi tinggi.

8. Mutasi Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja karyawan .
9. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat dan penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
10. Pengembangan tenaga kerja dengan memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan agar meningkatkan potensi dalam dirinya.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung terhadap usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan untuk dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan pekerjaan yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan kariernya.

2.2.2.3 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk Pengembangan Karir Menurut Fahmi (2010:3) bentuk pengembangan karir adalah :

1. Pendidikan dan Pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja yang telah dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilanya.
2. Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan di tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang telah dilakukan baik secara vertikal ataupun horizontal.
3. Penangguhan Kenaikan Pangkat Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan bagi seorang tenaga kerja untuk melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.
4. Pembebas tugas atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebas tugaskan bagi seorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih mendapatkan pendapatan secara penuh.

5. Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian bagi seorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah atau gaji).

2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin (Fahmi, 2010:2), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan dari individu dan perusahaan pengembangan karir untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan bagi karyawan perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar setiap karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu karyawan untuk menyadari kemampuan potensi mereka dalam pengembangan karir, membantu menyadarkan karyawan dalam kemampuannya untuk menduduki di suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan suatu perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat suatu hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir yaitu merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan tersebut. Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai.
7. Mengurangi *Turn Over* dan Biaya Kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu juga biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keugan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat juga menghindarkan dari keugan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan Perencanaan karir dimaksudkan untuk mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini disebabkan penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan adanya posisinya.

2.2.2.5 Pengembangan Karir dalam Perspektif Islam

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan. Dalam upaya untuk mewujudkan tujuan pengembangan karirnya di masa depan, pegawai harus terarah dan terfokus terhadap pekerjaannya sehingga pegawai mendapatkan karir sesuai apa yang direncanakan. Seperti yang dilakukan oleh Rasulullah SAW, dalam bekerja beliau selalu memperhitungkan masa depan sehingga segala pekerjaannya benar-benar terarah dan terfokus. Sebagaimana dalam firman Allah QS. Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Dalam bekerja, pegawai telah bersungguh-sungguh dan focus dalam melakukan pekerjaannya, oleh karena itu perusahaan juga harus memberikan timbal balik atas apa yang telah dilakukan oleh pegawai terhadap perusahaan dengan cara memenuhi apa yang dibutuhkan pegawai yaitu pengembangan karir pegawai, Seperti dalam sebuah hadits berikut:

هُمْ إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَاطْعَمُوهُمْ مِمَّا تَأْكُلُوا وَالْبَسُوهُمْ مِمَّا تَلْبَسُونَ وَلَا تَكْلَفُوا هُمْ مَا يَعْلَبُهُمْ فَإِنَّ كَأَ فَنَمُو هُمْ فَأَعِينُوهُمْ (روه مسلم)

Artinya: “Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu. Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu, sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang

dimakannya (sendiri) dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu maka hendaklah membantu mereka mengerjakannya”.(HR. Muslim)

Hadits di atas mengandung unsur terkait bahwa setiap pekerja mempunyai hak untuk menerima hak-haknya sebagai pegawai yaitu kesejahteraan atas apa yang telah mereka lakukan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan wajib memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawainya yang telah mengabdikan diri perusahaannya dengan cara memberikan pengembangan karir kepada pegawai. Jika kebutuhan pegawai terpenuhi, maka akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi pada diri pegawai.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Naseem (2012:4) merupakan sekumpulan tugas yang diberikan diukur berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan (kinerja) yang ditetapkan. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi terbaik dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Gomes dalam Mangkunegara (2017:9), mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja suatu pegawai tidak lepas dari hasil yang dicapai, serta efektif dalam meningkatkan produktivitas. Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber Daya Manusia organisasi. Menurut Nawawi (2017:9), ada beberapa cara yang digunakan sebagai metode

dalam penilaian kinerja, antara lain: *Written Essays, Critical Incidents*, dan *Graphic Rating Scales*. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keith Davis dalam Mangkunegara (2017:7) merumuskan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu: Faktor motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Faktor motivasi (*motivation*) diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Sedangkan faktor kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ110-120).

Efek pelatihan pada perilaku karyawan dan keterampilan kerja mereka yang menghasilkan peningkatan karyawan kinerja dan perubahan konstruktif lebih lanjut (Satterfield dan Hughes 2007:17) yang berfungsi sebagai peningkatan karyawan kinerja (Kraiger 2000:5). Namun, perbedaan dalam posisi ukuran efek tidak besar, efisiensi pelatihan bervariasi mengenai teknik transfer pelatihan dan keterampilan yang dilatih. Manfaat program pelatihan juga terkait untuk keterampilan teknis karyawan. Tugas praktik psikologis memungkinkan peserta pelatihan untuk menumbuhkan pengetahuan, kemampuan, dan tugas yang dipelajari. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keterampilan teknis dan profesional sangat penting bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Memberikan kesempatan pelatihan kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Barber (2004:4) menggambarkan hasil pelatihan yang efektif bahwa amontir memiliki emosi layak tentang bagaimana mengenai logam di tempat tertentu sehingga pekerjaan harus dilakukan dalam cara sistematis dan tepat.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Pabundu. (2008:14) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. menurut Mangkunegara (2004:4) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

2.2.3.3 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Riva'i dan Basri (2005:14), kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

1. *Performance Improvement*, yaitu mengenai umpan balik atas kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.
2. *Compensation Adjustment*, penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.
3. *Placement Decision*, kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.

4. *Training and Development Needs*, kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.

Penilaian Kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Sedarmayanti (2007:287), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.2.3.4 Indikator Kinerja

Untuk mengukur tingkat pelaksanaan yang mengarah pada pencapaian sasaran ada 4 ukuran yang dapat digunakan menurut Mangkunegara (2013:129), yaitu:

1. Kualitas Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing – masing.
3. Kehandalan kerja Seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Sikap kerja Kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :
 - a. Daya tahan kerja, adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.
 - b. Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.

2.2.3.5 Dimensi Kinerja

Kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Bernardin & Russel (2003:340) untuk mengukur dimensi kinerja dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*) Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) Merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian.

5. Hubungan antar perseorangan (*InterpersonalImpact*) Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai.

2.2.3.6 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Allah SWT menyatakan bahwa segala apa yang dikerjakan oleh hambanya tentu ia akan mendapatkan balasannya. Manusia didalam bekerja dilarang untuk curang karena Allah SWT maha melihat segala sesuatu. Menurut Toto Tasmara (2003:25) dalam bukunya membudayakan etos kerja islami, makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan sikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampilkan dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah) atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusikan dirinya. Surat Al-Qashash Ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا
يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”.

Sudut pandang ekonomi Islam dalam kaitannya dengan kinerja dalam Islam menggarisbawahi setelah manusia sebagai pelaku ekonomi mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada sebagai media untuk kehidupan di dunia ini. Allah SWT menegaskan sebagai berikut:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

Artinya: Katakanlah “Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.” (QS. Al-Kahfi/18:7).

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا (Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya) Yakni dari segala sesuatu yang layak untuk dijadikan perhiasan seperti hewan-hewan, tumbuh-tumbuhan, atau dari benda mati, serta bangunan-bangunan dan perabotan yang Allah ilhamkan kepada manusia untuk membuatnya. لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا (agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya) Yakni agar Kami menguji mereka, apakah orang tersebut baik amalnya atau tidak? Dan siapakah yang paling layak untuk diberi harta, kedudukan, kekuasaan, dan lain sebagainya.

Islam menyuruh umatnya untuk mencari rizki yang berkah mendorong berproduksi dan menekuni aktifitas ekonomi diberbagai bidang usaha seperti pertanian, perkebunan, perdagangan maupun industri, dengan bekerja setiap individu dapat memberikan pertolongan pada kaum kerabatan maupun yang membutuhkannya. Ikut berpartisipasi bagi kemaslahtan umat dan bertindak dijalan Allah dalam menegakan kalimat-Nya, karena islam memerintakan pemeluknya untuk bekerja, dan memberi bobot perintah bekerja tersebut sepadan dengan pemerinta shalat, shodaqoh dan jihat ditangan Allah.

Pembahasan mengenai sumber daya insani dimulai dari manusia sebagai makhluk yang diciptakan oleh Allah SWT dengan sebaik-baik bentuk, yang sesuai dengan firman Allah dalam surat At-Tiin ayat 4:13

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya : *“Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya”*. (QS. At-Tiin : 4)

Dalam bisnis islam dua faktor yang menjadi kata kunci yaitu kejujuran dan keahlian. Karena kejujuran merupakan puncak moralitas iman dan karakteristik yang paling menonjol dari orang-orang yang beriman. Selain itu di dalam surat An-nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya : *“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan*

hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu”.

Dijelaskan juga dalam Hadis riwayat al-Bukhari :

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانٍ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ
عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ
اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيَّعْتَ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ
إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْدِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ
السَّاعَةَ

(Imam al-Bukhari menyatakan) Muhammad bin Sinan menyampaikan (riwayat) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari Atha', dari Yasar, dari Abu Hurairah ra yang berkata : Rasulullah Saw bersabda: Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya. (Abu Hurairah) bertanya : Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah? Beliau menjawab: Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya.

2.2.4Pelatihan dan Pengembangan

2.2.4.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mathis dan Jackson (2010:250) pelatihan merupakan proses dimana seorang karyawan dapat memperoleh kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan. Pelatihan akan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan sesuai pada karyawan yang nantinya bisa diidentifikasi untuk digunakan di dalam pekerjaan mereka saat itu juga. Sikula dalam Mangkunegara (2013:44) menyatakan bahwa kegiatan pelatihan merupakan suatu proses pendidikan dalam jangka waktu yang pendek yaitu dengan mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana seorang karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Mathis dan Jackson (2010:303) menyatakan bahwa pengembangan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan

dalam menangani berbagai tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan diluar kebutuhan pekerjaan di saat ini. Menurut Sunyoto (2012: 145) kegiatan pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas yaitu dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan pengembangan lebih difokuskan hanya untuk memenuhi kebutuhan umum jangka panjang dalam sebuah organisasi.

Program ini dikembangkan untuk seorang karyawan agar sesuai dengan keterampilan mereka yang berganti pekerjaan dan juga memastikan program itu juga menambah nilai bagi pertumbuhan organisasi mereka. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan dengan dilaksanakannya pelatihan, diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya kesenjangan akan berkurang. JC Penny, departemen grosir *nasional store*, mengembangkan universitas virtual untuk mendukung karyawan untuk mendapatkan kemampuan dan keterampilan seperti yang akan dibutuhkan oleh pekerjaan mereka (Lebih besar 1999). US Tsubaki, Illinois, mendirikan *UST University* untuk menyediakan dan menghitung pelatihan dan program pengembangan organisasi yang telah memenuhi kebutuhan organisasi dan individu organisasi (Callahan 1988:88). Di seluruh dunia perusahaan yang berbeda itu telah menyediakan program yang berbeda yaitu untuk peningkatan dan keterampilan peningkatan setiap karyawan yang didasarkan pada logika yang sama.

Mel Kleiman (2016:16) menjelaskan bahwa bagian-bagian penting dari program pelatihan karyawan yang layak itu dibangun orientasi, keterampilan manajemen, dan keterampilan operasional karyawan. Teori-teori ini merupakan dasar dari semua teori program pengembangan karyawan. Fungsi dasar teori ini yaitu untuk mendapatkan pengetahuan, kerja sama, pemikiran inventif, dan penyelesaian suatu masalah (Kottke 1999:375). Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan atau pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuan-tujuan ini memberikan bantuan

untuk tujuan strategis bisnis dengan memfasilitasi peluang belajar dan mendukung budaya organisasi atau perusahaan (Kottke 1999:375). Persyaratan untuk program pelatihan teknis bagi karyawan itu meningkatkan kepuasan dan bantuan pekerjaan mereka untuk memahami budaya organisasinya, yang mengarah pada keberhasilan organisasi. Kita harus berhati-hati elemen-elemen ini yang seharusnya diperbarui oleh setiap karyawan dengan pengetahuan pekerjaan saat ini. Karyawan akan lebih banyak produktif, jika perusahaan memberikan mereka pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaannya.

Saat ini sebagian besar organisasi telah membangun berbagai program untuk pelatihan dan pengembangan mereka bagi para karyawan. Bagian pelatihan organisasi berupaya untuk berkonsentrasi pada kemahiran pekerjaan tertentu dan sedangkan departemen perusahaan proaktif dengan pendekatan strategis tambahan. Program pelatihan dan pengembangan yaitu komponen pendidikan yang terencana dan dengan metode luar biasa untuk berbagi budaya organisasi, yang beralih dari satu keterampilan kerja ke pemahaman keterampilan di tempat kerja, mengembangkan kepemimpinan, pemikiran inovatif dan penyelesaian masalah (Maister, 1998:56). Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif. Persaingan global dan perubahan kondisi perekonomian dewasa ini, membuat banyak perusahaan mengubah cara pandang mereka terhadap karir karyawan.

2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Marwansyah (2012:156) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan dan mengasah kemampuan individu dalam mengerjakan setiap tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan. Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:139) kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan:

- 1) Memperbaiki kinerja para karyawan
- 2) Memperbarui keahlian para karyawan.
- 3) Mengisicelah antar kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya.
- 4) Menanganipermasalahan operasional.

- 5) Promosi karyawan.
- 6) Pemahaman karyawan terhadap organisasi.
- 7) Memenuhi kebutuhan perkembangan pribadi.

Pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja maupun produktivitas setiap karyawan pada setiap tingkat divisi dalam organisasi. Secara umum tujuan dari kegiatan pelatihan dan pengembangan adalah untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk ditugaskan baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun berperilaku sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kebutuhan organisasi ataupun perusahaan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan persaingan dan jabatan.

Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:141) menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas organisasi, menghemat waktu untuk belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang bisa diterima, menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama tim yang lebih menguntungkan, mampu memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, mampu mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja, membantu karyawan dalam peningkatan dan membantu pengembangan pribadi mereka.

Menurut Siagian dalam Sunyoto (2012:146) manfaat dari pelaksanaan kegiatan pengembangan antara lain: Meningkatkan produktivitas kerja organisasi, memujudkan hubungan yang serasi antara dan bawahan, proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat, meningkatkan semangat kerja dan komitmen seluruh karyawan, mampu memperlancar komunikasi dan membuatnya lebih efektif, menyelesaikan konflik secara fungsional.

2.2.4.3 Faktor-faktor dan Jenis-Jenis yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Marwansyah (2012:158) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberlangsungan kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

- 1) Dukungan dari manajemen puncak.
- 2) Komitmen para spesialis dan generalis.
- 3) Kemajuan teknologi yang digunakan.
- 4) Kompleksitas pada struktur organisasi.
- 5) Gaya Belajar setiap individu.

Menurut Hasibuan (2009:72) terdapat dua jenis pelatihan dan pengembangan, antara lain:

- 1) Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan atau dilakukan secara resmi oleh organisasi atau perusahaan untuk para karyawan.
- 2) Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara informal atau tidak resmi, misalnya kegiatan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dilakukan atas keinginan sendiri.

2.2.4.4 Pelatihan dan Pengembangan dalam Perspektif Islam

Dalam khazanah pengetahuan Islam, secara formal tidak ditemukan secara pasti pola pelatihan atau pembinaan karyawan di zaman Rasulullah. Dalam sejarah Islam, sejak zaman jahiliyah, telah ada pengambilan budak sebagai buruh, pembantu atau pekerja, walaupun setelah zaman Islam perbudakan mulai dikurangi. Hal ini menandakan adanya tradisi pelatihan dan pembinaan dalam Islam. Ketika Islam datang, Rasulullah membawa sejumlah prinsip etika dan melakukan perubahan radikal dalam memperlakukan pekerja dalam pekerjaan dan pendidikannya. Berdasarkan Al Quran Surat Al Jumu'ah (62) :2

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Artinya: “Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf (ummiy) seorang Rasul diantara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, menyucikan mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah. Dan sesungguhnya hanya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata”.

Kandungan dari ayat ini adalah: (Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf). Dalam Ayat ini dijelaskan bahwa nabi Muhammad diutus oleh Allah dengan kebenaran yang dibawanya kepada kaum yang belum tahu membaca dan

menulis pada waktu perspektif syariah Islam dalam hal pelatihan sumber daya manusia berkualitas (ulul Albab) sebagaimana surat Al-Zumar: 17-18:

وَالَّذِينَ اجْتَنَبُوا الطَّاغُوتَ أَنْ يَعْبُدُوهَا وَأَنَابُوا إِلَى اللَّهِ لَهُمُ الْبُشْرَىٰ فَبَشِّرْ عِبَادِ

Artinya: “Sampaikanlah berita gembira itu kepada hamba-hamba-Ku, yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. Mereka itulah orang-orang yang telah diberi Allah petunjuk dan mereka itulah orang-orang memiliki akal.”

Dijelaskan juga dalam Hadis riwayat al-Bukhari :

حَدَّثَنَا أَبُو مَعْمَرٍ حَدَّثَنَا عَبْدُ الْوَارِثِ حَدَّثَنَا جَعْدُ بْنُ دِينَارٍ أَبُو عَثْمَانَ حَدَّثَنَا أَبُو رَجَاءٍ الْغَطَارِيُّ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيمَا يَرُوي عَنْ رَبِّهِ عَزَّ وَجَلَّ قَالَ قَالَ! إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْحَسَنَاتِ وَالسَّيِّئَاتِ ثُمَّ بَيَّنَ ذَلِكَ فَمَنْ هَمَّ بِحَسَنَةٍ فَلَمْ يَعْمَلْهَا كَتَبَهَا اللَّهُ لَهُ عِنْدَهُ حَسَنَةً كَأَمْ مِائَةً فَإِنْ هُوَ هَمَّ بِهَا فَعَمَلَهَا كَتَبَهَا اللَّهُ لَهُ عِنْدَهُ عَشْرَ حَسَنَاتٍ إِلَى سَبْعِ مِائَةٍ ضَعْفٍ إِلَى أَضْعَافٍ كَثِيرَةٍ وَمَنْ هَمَّ بِسَيِّئَةٍ فَلَمْ يَعْمَلْهَا كَتَبَهَا اللَّهُ لَهُ عِنْدَهُ حَسَنَةً كَأَمْ مِائَةً فَإِنْ هُوَ هَمَّ بِهَا فَعَمَلَهَا كَتَبَهَا اللَّهُ لَهُ سَيِّئَةً وَاحِدَةً

Artinya: “Nabi SAW bersabda: “Allah menulis kebaikan dan kejelekan yang dilakukan hambanya, barang siapa yang berencana melakukan kebaikan tetapi tidak melaksanakan, tetap ditulis sebagai satu amal baik yang sempurna baginya oleh Allah, tetapi barang siapa yang melakukan kebaikan dan betul-betul dilaksanakan maka oleh Allah ditulis 10 kebaikan dan 700 lipat/cabang sampai cabang yang banyak, sebaliknya barang siapa yang berencana melakukan kejelekan tetapi tidak dilaksanakan maka ia dianggap melakukan kebaikan yang sempurna, jika ia berencana melakukan kejelekan dan melaksanakannya maka ditulis sebagai satu kejelekan”.(Matan lain: Muslim 187, Ahmad 1897, 3288).

Pada hadis tersebut seorang muslim harus mempunyai sistem planning yang jelas dan baik, bahkan dalam hadis dijelaskan bahwa sistem perencanaan yang dilakukan dengan baik dan benar maka akan menerima hasil yang maksimal, dan sebaliknya jika sistem perencanaan yang dilakukan tidak baik maka akan menerima banyak kerugian. Hal-hal yang menjadi perhatian saat melakukan sistem perencanaan seperti berikut:

- a. Target pencapaian
- b. Seorang pelaksana

- c. Waktu pelaksanaan
- d. Dana dan modal harus direncanakan dengan baik dan benar.

Al-Quran telah menyebutkan sebuah contoh yaitu seperti yang dilakukan oleh nabi Yusuf AS dimana sistem manajemen dan perencanaan yang dilakukan dalam menghadapi musim paceklik seperti kelaparan dan kekeringan yang telah melanda mesir pada waktu itu. Dalam al-quran juga diterangkan surat Al-Haysr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Menurut Muhammad Ali al-Shabuni والتتنظر نفس ما قدمت adalah hendaknya masing-masing individu memerhatikan amal-amal saleh apa yang diperbuat untuk menghadapi hari Kiamat. Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep dan sistematis ini disebut perencanaan (planning). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasilhasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.

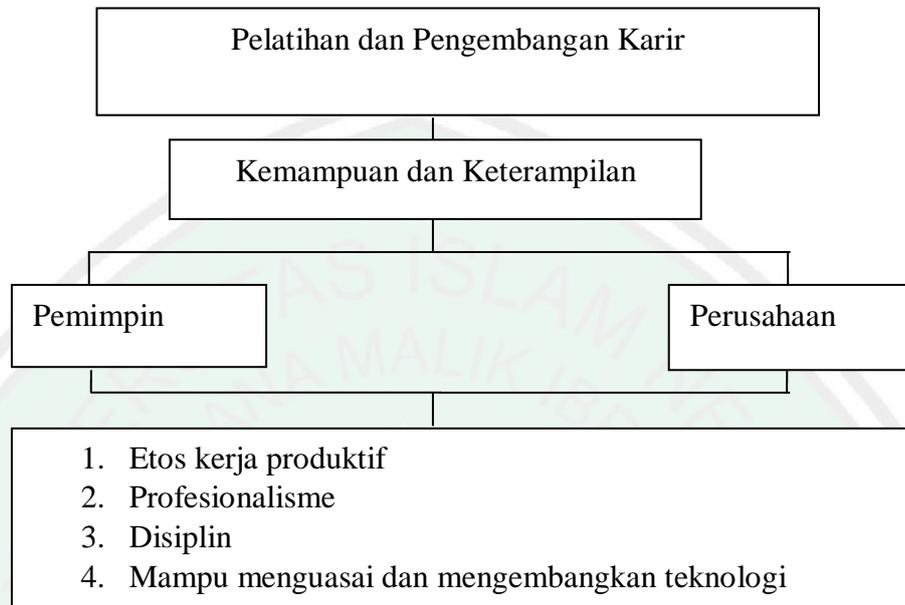
2.3 Kerangka Berfikir

Pelatihan dan pengembangan sangat dibutuhkan di perusahaan atau instansi sebab dengan adanya program tersebut bisa untuk membantu meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan. Dengan adanya program pelatihan dan pengembangan yang tepat, dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, jadi ini adalah tugas organisasi untuk memiliki pelatihan dan pengembangan. Penting bagi pemimpin untuk mengenali faktor yang membantudalam memuaskan dan mempertahankan karyawan mereka yang berharga.

Untuk meningkatkan etos kerja dapat dilakukan program pelatihan yang disesuaikan dengan perkembangan serta kemajuan ilmu teknologi dalam bentuk motivasi yang tidak lepas dari perencanaan tenaga kerja, sehingga sumber daya manusia menjadi asset yang mampu bekerja secara produktif. Hal ini mengisyaratkan bahwa dalam program peningkatan profesional, sumber daya manusia sebagai bagian dari perencanaan tenaga kerja dalam memerlukan adanya keterpaduan dan arah yang jelas serta berkelanjutan dalam jalur pelatihan dan pengembangan.

Bahwa disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan pada perilaku dan bukan pada karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplin adalah meningkatkan kinerja. Dengan adanya disiplin kerja yang maksimal dari tenaga kerja, maka secara langsung akan berdampak bagi peningkatan produktivitas yang membawa hasil bukan bagi perusahaan tetapi bagi karyawan. Organisasi yang memberikan pelatihan berkelanjutan dan program peningkatan keterampilan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif mereka pada saat yang sama lebih cenderung memuaskan dan mempertahankan karyawan yang berharga.

Pengembangan karyawan juga dirancang untuk mendapatkan karyawan-karyawan yang berprestasi dan fleksibel dalam suatu organisasi atau instansi untuk menghadapi kondisi apapun di masa yang akan datang. Program pengembangan karyawan membantu karyawan untuk bertahan di masa depan dengan menguasai dan mengembangkan kemampuan untuk mengatasi teknologi baru. Adapun alur kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu data yang dapat dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 2002:4), penelitian kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang telah diamati. Sementara itu, penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang telah ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik itu fenomena alamiah maupun rekayasa manusia. Adapun tujuan dari penelitian deskriptif yaitu untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi atau daerah tertentu.

Sesuai dengan judul maka metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan kualitatif, adapun penelitian deskriptif yaitu menjelaskan penelitian dengan keadaan yang sebenarnya sedangkan penelitian kualitatif yaitu dimana data yang terkumpul sesuai dengan filsafat, postpositivismenya. Menurut Molong (2002:11) metode penelitian deskriptif adalah menjelaskan suatu permasalahan yang terjadi di waktu sekarang atau permasalahan yang terjadi dengan keadaan yang sebenarnya adapun data yang didapat yaitu berupa lisan dan tulisan sehingga memudahkan peneliti memecahkan masalah. Sedangkan metode kualitatif yaitu merincikan suatu masalah dari pandangan seseorang atas apa yang terjadi dalam kehidupannyamaka dariitu peneliti menjelaskannya secara kompleks (Creswell, 1998:15)

Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang memusatkan perhatiannya pada prinsip-prinsip umum yang mendasar perwujudan satuan-satuan gejala yang ada dalam kehidupan sosial manusia. Penelitian kualitatif merupakan proses penelitian yang bertujuan memahami suatu masalah kemanusiaan yang didasarkan pada penyusunan suatu gambaran yang kompleks

dan menyeluruh menurut pandangan yang rinci dari para informan serta dilaksanakan di tengah setting alamiah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dimana penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu social, termasuk juga ilmu pendidikan. Sejumlah alasan juga dikemukakan yang intinya bahwa penelitian kualitatif memperkaya hasil penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Pendekatan penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena social dan masalah manusia. Pada penelitian ini peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air (PDAM) Kota Malang, yang bertempat di Jalan Danau Sentani Raya No. 100, Madyopuro, Kec. Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur 65142. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas kebutuhan peneliti, agar dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang akan diteliti sesuai dengan judul yang dipilih.

Alasan pemilihan lokasi tersebut disebabkan karena tempat dimana penelitian itu dilakukan, merupakan kantor pusat Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang yang nantinya peneliti akan mendapatkan data yang reliabel dari permasalahan yang terjadi pada perusahaan tersebut.

3.3 Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah penelitian yang dilakukan disuatu tempat dan terdapat narasumber, Menurut Arikunto (2005:99) subyek penelitian merupakan kejadian yang meliputi tempat, hal dan benda. Subyek penelitian kualitatif yaitu seseorang yang telah memberikan informasi pertama kali kepada peneliti karena orang tersebut dikategorikan sebagai orang yang paling mengerti tentang permasalahan tersebut.

Subyek penelitian ini dilakukan di perusahaan daerah air minum (PDAM) dengan menginterview beberapa dari departemen dari perusahaan tersebut. Adapun subyek peneliti ini terdiri dari:

1. Asisten manajer
2. Sekretaris bagian SDM
3. Staf analisa kompetensi pegawai
4. Staff administrasi pelatihan.

1.4 Data, Jenis Data dan Sumber Data

Sumber data ini adalah tempat, orang atau benda yang dapat memberikan data sebagai bahan penyusunan informasi bagi peneliti. Menurut Arikunto (Arikunto 2005:47) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selanjutnya tambahan seperti dokumen dan lain-lain, Penelitian ini menggunakan dua jenis data:

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari orang-orang atau informan yang secara sengaja dipilih oleh peneliti untuk memperoleh data-data atau informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan penelitian.

2. Data Sekunder

Diperoleh atau dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah ada, yang berupa dokumen-dokumen laporan-laporan dan arsip-arsip lain yang relevan. Menurut Moleong (2002:114) bisa berasal dari sumber-sumber tertulis (buku, majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi).

Arikunto (2005:224) menyatakan bahwa, sumber data adalah subjek darimana data dapat diperoleh dan untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi sumber data, peneliti telah menggunakan rumus 3P, yaitu:

- a. *Person* (orang), merupakan tempat dimana peneliti bertanya mengenai variabel yang telah diteliti.
- b. *Paper* (kertas), adalah tempat peneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian. seperti arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainya.

c. *Place*(tempat), yaitu tempat berlangsungnya kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Menurut Lofland dalam Moleong (2002:112), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui wawancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Untuk mendapatkan data dan informasi, maka informasi dalam penelitian ini ditentukan secara purposive atau sengaja dimana informasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi yaitu merupakan orang-orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan perumusan program dilokasi penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengertian teknik pengumpulan data menurut Arikunto adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh para peneliti untuk mengumpulkan data, di mana cara tersebut menunjukan pada suatu yang abstrak, tidak dapat di wujudkan dalam benda yang kasat mata, tetapi dapat juga dipertontonkan penggunaannya.

Tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, maka langkah yang paling strategis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik pengumpulan data. Dalam usaha pengumpulan data serta keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data Studi Lapangan.

Dalam hal pengumpulan data ini, penulis terjun langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan data yang valid, maka peneliti menggunakan metode sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan dengan sistimatis terhadap fenomena-fenomena yang telah diteliti. Dengan demikian metode observasi bisa juga digunakan dan dilakukan untuk melihat dan mengamati fenomena-fenomena yang dimaksud tersebut akan turut juga untuk menentukan hasil dari penelitian yang telah ada. Adapun observasi yang digunakan adalah observasi non partisan yaitu suatu kegiatan observasi dimana peneliti tersebut tidak aktif di dalam kegiatan dari suatu obyek yang diteliti. Observasi ini menggunakan observasi partisipasi, di mana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-

hari orang yang sedang diamati atau yang telah digunakan sebagai sumber data penelitian. Dalam observasi secara langsung ini, peneliti selain berlaku sebagai pengamat penuh yang dapat melakukan pengamatan tersebut terhadap gejala atau proses yang terjadi di dalam situasi yang sebenarnya dan langsung diamati oleh observer.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang telah dilakukan dengan maksud tertentu. Wawancara itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan, dan yang di wawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Teknik wawancara yang telah peneliti gunakan secara terstruktur (tertulis) yaitu dengan menyusun terlebih dahulu dari beberapa pertanyaan yang nantinya disampaikan kepada informan. Hal ini dimaksudkan supaya pembicaraan dalam wawancara itu lebih terarah dan fokus pada tujuan yang akan dituju dan menghindari pembicaraan yang terlalu melebar. Dan selain itu juga digunakan sebagai patokan umum dan dapat dikembangkan oleh peneliti melalui pertanyaan yang muncul ketika kegiatan wawancara itu berlangsung.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang dilakukan oleh peneliti dengan menyelidiki benda-benda yang secara tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, foto, catatan harian, dan sebagainya. Dokumen itu berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai dari pokok penelitian yang dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek data dan merupakan bahan utama dalam penelitian.

3.6 Analisis Data

Menurut Moleong, (2002:280), analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan sebuah data ke dalam teori dan satuan uraian dasar yang sehingga dapat ditemukan tema dan juga dirumuskan hipotesis kerja seperti yang telah disarankan oleh data. Sesuai dengan jenis penelitiannya, maka penelitian ini juga menggunakan analisis deskriptif, dimana setelah data itu

yang terkumpul akan diolah kemudian dianalisa dengan menggunakan penafsiran yang berupa uraian diatas tersebut.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah itu selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution menyatakan: “Analisis telah dimulai sejak merumuskannya dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus menerus sampai penulisan hasil penelitiannya. Analisis data menjadi pegangan bagi para penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang ada. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama berada di proses lapangan bersama dengan pengumpulan data. Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data daripada setelah selesai itu pengumpulan data.”

Dan analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data yang berlangsung, setelah selesai pengumpulan data dalam periode yang tertentu. Pada saat wawancara, peneliti juga sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah itu dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaannya lagi, sampai tahap tertentu sehingga datanya sudah tidak jenuh lagi. Adapun kegiatan dalam analisis data yang akan dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Millers dan Huberman, (1992:20), bahwa analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan, sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan upaya untuk mengumpulkan data dengan berbagai cara, seperti : observasi, wawancara, dokumentasi, dan sebagainya.

2. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses pemulihan, pemberian fokus, penyederhanaan, abstraksi yang muncul dari catatan-catatan yang tertulis di lapangan. Laporan atau data yang telah diperoleh di lapangan akan dituangkan di dalam bentuk uraian yang lengkap dan terperinci. Data yang telah diperoleh dari lapangan jumlahnya

akan cukup banyak, sehingga perlu untuk dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti itu merangkum, memilih dari hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya. Maka dengan demikian, data yang telah direduksi itu akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data yang selanjutnya. Data yang diperoleh dari lokasi penelitian tersebut akan dituangkan di dalam uraian laporan lengkap dan terperinci. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian akan dicari tema atau polanya.

3. Penyajian data (*Data Display*)

Penyajian data adalah susunan informasi yang terorganisir, dan memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan memeriksa penyajian data yang akan memudahkan apa yang harus dilakukan (analisis) dan didasarkan pada pemahaman tersebut. Bentuk penyajian data yang paling umum digunakan adalah teks uraian. Penyajian data yang dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, dan juga didukung oleh dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar sejenisnya untuk diadakanya suatu kesimpulan.

4. Penarikan kesimpulan (*Drawing Conclusions*)

Verifikasi merupakan kegiatan pemikiran kembali yang melintas di dalam pemikiran menganalisis selama peneliti mencatat, atau merupakan suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan atau peninjauan kembali serta tukar pikiran diantara teman sejawat untuk mengembangkan “kesempatan intersubjektif”, dengan kata lain makna yang muncul dari kata harus teruji kebenarannya, kekokohnya, kecocokannya. Kesimpulan akhir itu baru akan ditarik setelah itu tidak ditemukan informasi lagi mengenai kasus yang telah diteliti. Dan kemudian kesimpulan yang telah ditarik itu akan diverifikasi baik dengan kerangka berfikir peneliti ataupun dengan catatan lapangan yang ada sehingga tercapai pada tingkat yang optimal oleh peneliti dengan sumber-sumber informasi ataupun dengan kolega peneliti sehingga akan diperoleh validitas dan akuratisasinya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dengan metode deskriptif. Karena data-data yang disajikan dalam bentuk deskriptif yang menggambarkan kondisi yang ada di perusahaan. Data primer dan data sekunder dalam penelitian ini bermanfaat untuk menggambarkan Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Data primer berupa hasil wawancara dan observasi serta data sekunder berupa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang dalam perusahaan, telah diperoleh, disusun, diuraikan, dioleh, dianalisa dan dibandingkan, sehingga dapat bermanfaat bagi peneliti untuk memecahkan masalah penelitian. Pada akhir penelitian akan diambil kesimpulan dalam bentuk tulisan yang sistematis.

Maka peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut :

1. Peneliti mengumpulkan data yang diperoleh dari peneliti baik data primer ataupun data sekunder, kemudian mereduksi data tersebut, sehingga data tersebut lebih fokus pada hal-hal yang diperlukan.

Kemudian melaksanakan penyajian data, yaitu data kondisi lingkungan dari Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dan data mengenai Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air

2. Minum Kota Malang sehingga memudahkan peneliti dapat merencanakan kerja selanjutnya.
3. Terakhir peneliti menarik kesimpulan dari hasil penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi dapat segera ditarik kesimpulan yang bersifat sementara. Agar kesimpulan dapat lebih mantap maka peneliti memperpanjang waktu observasi tersebut sampai ditemukan data baru yang dapat mengubah kesimpulan sementara sehingga diperoleh suatu kesimpulan yang baik.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Situs Penelitian

4.1.1 Latar Belakang PDAM Kota Malang

Sistem penyediaan air bersih di Kota Malang sudah ada sejak jaman Pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum untuk kota besar Malang dimulai sejak tanggal 31 Maret 1915, yang kemudian ketentuan persediaan air minum tersebut dikenal dengan nama *WATERLEIDING VERORDENING* Kota Besar Malang.

Pemerintah Belanda memanfaatkan air dari sumber air Karanganyang yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang. Pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadap berupa *Brom Capturing*, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara grafitasi pada *reservoir* Dinoyo dan Betek. Akibat perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan akan air bersih yang semakin meningkat, pada tahun 1935 Pemerintah Daerah Kota Malang menyusun program peningkatan debit air produksi dengan memanfaatkan sumber Binangun yang saat ini terletak di wilayah Kota Batu sebesar 215 liter / detik.

Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor : 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah dengan status Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak itulah Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Malang mempunyai status Badan Hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum.

Dengan semakin berkembangnya Kota Malang yang tentunya memicu pertambahan jumlah penduduk Kota Malang mengakibatkan meningkatnya pula kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen selama 24 jam secara terus menerus, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan

mengelola Sumber Air Wadit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan system pompanisasi.

Menjawab isu strategis nasional dimana air minum merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan disamping sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatkan derajat secara nasional sangat tergantung pada kemampuan dalam pelayanan penyediaan air minum, maka Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat akan pemenuhan kebutuhan air minum yang memenuhi baku mutu syarat kualitas air minum.

Sebagai salah satu perwujudan peningkatan pelayanan khususnya dalam peningkatan kualitas air yang diproduksi oleh PDAM Kota Malang, diterapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan *pilot project* di Perumahan Pondok Blimbing Indah Kota Malang. Program ini secara teknis dibantu oleh Perpamsi bekerjasama dengan *United States Agency for Internasional Development* (USAID). Pada program ZAMP ini air bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional yaitu dimasak. Program ini telah dikembangkan untuk daerah pelayanan dari Tandon Mojolangu yang saat ini sudah mencapai 15.000 pelanggan. Hal dimaksud sebagai upaya penerapan PP Nomor 16 Tahun 2005 dimana air yang didistribusikan oleh PDAM kepada masyarakat pada tahun 2008 harus berkualifikasi air minum.

4.1.2 Visi dan Misi PDAM Kota Malang

Gambaran 4.1.2 Logo Perusahaan Air Minum Kota Malang (PDAM Kota Malang)



Visi

Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Sehat Dan Dibanggakan Dengan
Pelayanan Prima Yang Berkelanjutan

Misi

Menyediakan Pelayanan Air Minum Yang Prima Dan Berkelanjutan
Dengan Harga Yang Terjangkau Kepada Masyarakat Kota Malang
Memberikan Kontribusi Penghasilan Kepada Pemerintah Kota Malang

Dari

Bagian Laba Usaha Perusahaan

Melaksanakan Peran Aktif Dalam Upaya Peningkatan Derajat Kesehatan
Masyarakat Dan Pelestarian Lingkungan

MOTTO

Pelayanan Terbaik Merupakan Kebanggaan Kami

TATA NILAI

Integritas

Tanggung Jawab

Keadilan

Memahami

Kerjasama

Menghargai

Sasaran Perusahaan

Mencapai Cakupan Pelayanan Lebih Dari 96% Pada Tahun 2019 Dengan Meningkatkan Keandalan Sistem Penyediaan Air Minum Yang Didukung Kondisi Keuangan Yang Memadai Dan Pegawai Yang Kompeten Serta Pemanfaatan Teknologi Informasi Yang Efektif

PDAM merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparataparaparat eksekutif maupun legislatif daerah. PDAM mempunyai motto pelayanan terbaik merupakan kebanggaan kami, Jika dijabarkan motto dari PDAM ini mempunyai arti bahwa PDAM yang bergerak dibidang air bersih mengutamakan pelayanan yang prima kepada setiap pelanggannya, sehingga nantinya akan timbul pelayanan terbaik yang akan menjadi kebanggaan mereka.

PDAM juga mempunyai Visi untuk menjadi perusahaan air minum terkemuka dan tersehat di Indonesia, Visi ini menjelaskan bahwa PDAM yang bergerak pada bidang air bersih ingin menjadi perusahaan yang terkenal di Indonesia, Selain itu PDAM juga ingin menjadi perusahaan penyedia air bersih yang menyehatkan di Indonesia. Untuk mencapai semua keinginan itu PDAM menciptakan beberapa kiat yang membantu untuk mewujudkan keinginan tersebut. Kiat-kiat itu terangkum pada suatu misi yang berjumlah 4 buah yaitu, pertama; meningkatkan dan mengutamakan pelayanan. Sesuai dengan yang dijelaskan diatas menyangkut motto PDAM bahwa PDAM yang bergerak dibidang air bersih mengutamakan pelayanan yang prima kepada setiap pelanggannya, sehingga nantinya akan timbul pelayanan terbaik yang akan menjadi kebanggaan mereka. Dari sini sudah bisa dibilang bahwa PDAM memang mengutamakan pelayan untuk mencapai keinginannya.

Kedua, Meningkatkan Professionalisme sumber daya manusia (SDM).

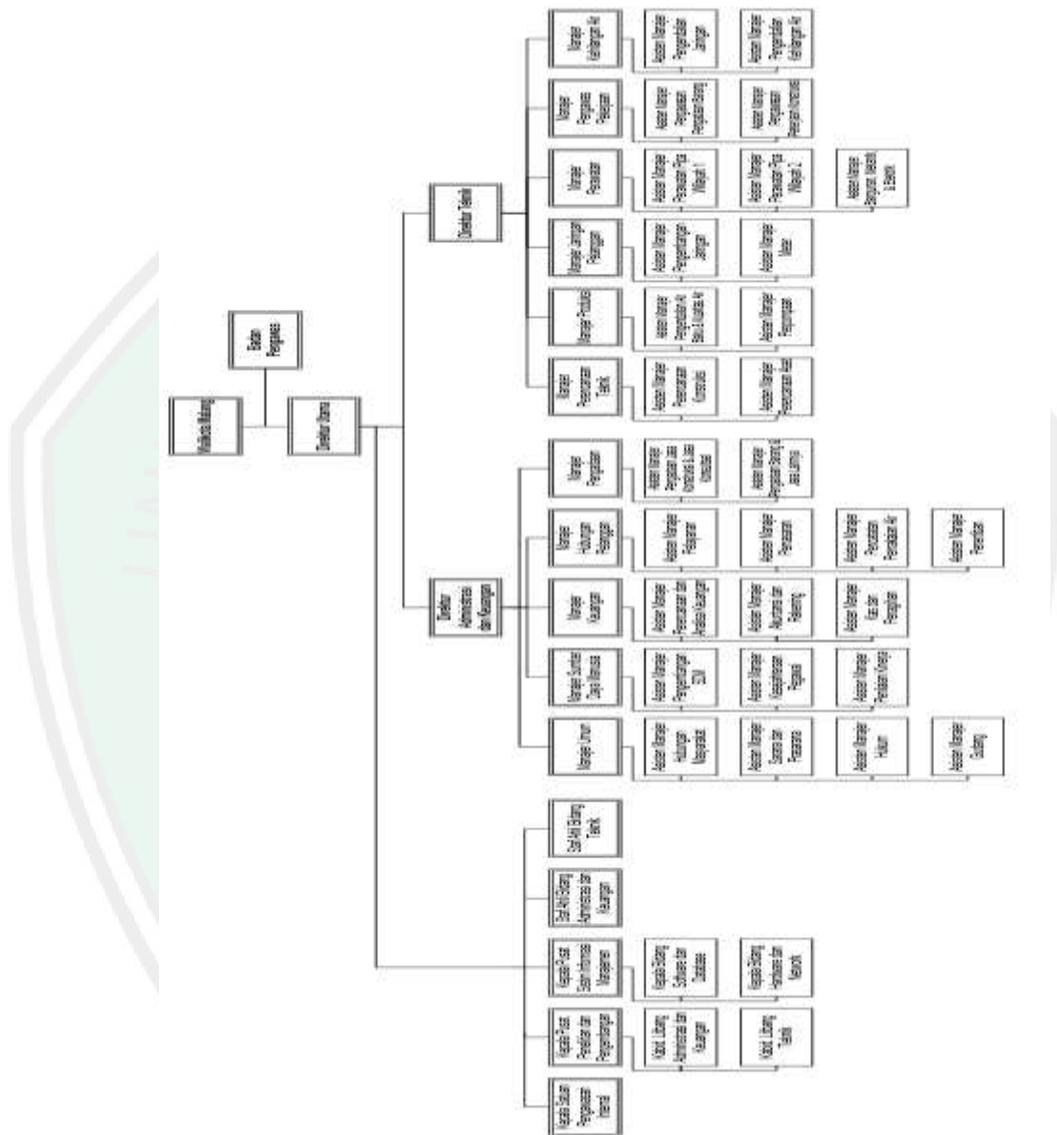
Seperti yang kita ketahui bersama bahwa kinerja PDAM selalu bersinggungan langsung dengan konsumen, disinilah diperlukan sumberdaya manusia yang mumpuni dan professional di bidangnya, maka tak salah apabila PDAM menyertakan kiat meningkatkan profesionalisme SDM guna menunjang kinerjanya agar sampai pada kineja yang terbaik.

Ketiga, Meningkatkan Kinerja Manajemen. Ketika *professionalisme* SDM sudah ditingkatkan, maka akan timpang jika kinerja manajemen juga tidak ditingkatkan. Peningkatan kinerja manajemen sangatlah vital bila tidak mendapatkan perhatian khusus, hal ini dikarenakan Manajemen perusahaan merupakan ruh dari adanya perusahaan itu sendiri, bisa dibayangkan apabila ada perusahaan yang tidak mengatur manajemennya sama sekali, kekacauan akan terjadi, oleh karenanya meningkatkan kinerja manajemen menjadi prasyarat wajib untuk menggapai semua yang telah di inginkan PDAM.

Keempat, menjaga kelestarian sumber air baku dengan kerja sama antar daerah. Berbicara Masalah PDAM yang bergerak dibidang air bersih tentunya tidak afdhol ketika menjaga kelestarian sumber air baku tidak dimasukan ke dalam kiat-kiat untuk mencapai keinginan PDAM. Kepuasan pelanggan tidak akan terbuat tanpa adanya produk yang bisa diunggulkan, walaupun PDAM bergerak di bidang air bersih maka produk air dari PDAM sendiri harus dijaga kelestariannya dan kebersihannya, supaya pelanggan tetap akan merasa puas terhadap setiap produk yang dikeluarkan oleh PDAM.

4.1.3 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

Gambar 4.1.3 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang



Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di tuangkan dalam Peraturan Daerah Nomor 13 tahun 2003 lembaran tahun 2003 nomor 13 tanggal 07 Oktober 2003. Adapun penjabaran tugas dan wewenang masing-masing bagian, sebagai berikut :

1. Tugas & Wewenang Badan Pengawas

A. Tugas Badan Pengawas

- a) Mengawasi Kegiatan Direksi
- b) Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap rencana pengangkatan anggota Direksi
- c) Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap Program Kerja yang diajukan Direksi
- d) Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap rencana perubahan status kekayaan PDAM
- e) Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap rencana pinjaman dan ikatan hukum dengan pihak lain
- f) Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah terhadap laporan neraca dan perhitungan rugi laba/rugi PDAM
- g) Memberikan laporan kepada Kepala Daerah secara berkala (triwulan dan tahunan) serta pada setiap waktu yang diperlukan mengenai perkembangan PDAM dan hasil pelaksanaan tugas Badan Pengawas
- h) Melakukan tugas-tugas pengawasan lain yang ditentukan oleh Kepala Daerah

B. Wewenang Badan Pengawas

- a) Badan Pengawas setiap akhir tahun buku melakukan penilaian atas kinerja PDAM meliputi aspek keuangan, operasional dan aspek administrasi
- b) Hasil penilaian atas prestasi kerja PDAM sebagaimana dimaksud pada ayat a dijadikan dasar dalam menentukan penggolongan tingkat keberhasilan PDAM
- c) Memberikan peringatan kepada Direksi yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan program kerja yang telah disetujui
- d) Memeriksa anggota Direksi yang diduga merugikan PDAM
- e) Mengesahkan program kerja PDAM
- f) Menerima atau menolak pertanggung jawaban keuangan dan Program Kerja Direksi tahun berjalan

2. Tugas & Wewenang Direksi

A. Tugas Direksi

- a) Memimpin dan Mengendalikan semua kegiatan PDAM
- b) Merencanakan dan Menyusun Program Kerja Perusahaan 5 tahunan dan tahunan
- c) Membina Pegawai
- d) Mengurus dan Mengelola Kekayaan PDAM
- e) Mewakili PDAM baik didalam dan diluar Pengadilan
- f) Menyampaikan Laporan berkala mengenai seluruh kegiatan termasuk Neraca dan perhitungan laba/rugi kepada Kepala daerah melalui Badan Pengawas

B. Wewenang Direksi,

- a) Mengangkat dan memberhentikan pegawai dengan persetujuan Kepala daerah melalui Badan Pengawas
- b) Mengangkat pegawai untuk menduduki jabatan dibawah Direksi
- c) Menandatangani pinjaman setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah
- d) Menandatangani Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi
- e) Menandatangani ikatan hukum dengan pihak lain dengan dan atau atas persetujuan Kepala Daerah
- f) Kewenangan lain yang dilimpahkan oleh Kepala Daerah

C. Tugas & Wewenang Direktur Utama

Direktur Utama mempunyai tugas memimpin dan mengkoordinasikan semua kegiatan Direktur Umum, Direktur Teknik dan cabang atau unit PDAM serta melakukan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan instansi terkait. Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Utama bertanggung jawab kepada Kepala Daerah

D. Tugas & Wewenang Direktur Umum

- a) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretariatan.
- b) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan.

- c) Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
- d) Mengendalikan uang pendapatan, hasil penagihan rekening penggunaan air dari langganan.
- e) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan Direktur Utama.
- f) Dalam melaksanakan tugas-tugas Direktur Umum bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

E. Tugas & Wewenang Direktur Teknik

- a) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan dibidang Perencanaan Tehnik, Produksi, Distribusi dan Perawatan Tehnik.
- b) Mengkoordinasikan dan mengendalikan pemeliharaan instalasi produksi, sumber mata air dan sumber mata air tanah.
- c) Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengujian peralatan tehnik dan bahan-bahan kimia.
- d) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.
- e) Dalam menjalankan tugasnya, Direktur Tehnik bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

3. Bagian Umum

Direktur Bidang Umum mempunyai unsur Staf terdiri dari :

1. Bagian Keuangan
2. Bagian Hubungan Langganan
3. Bagian Personalia
4. Bagian Umum

Bagian-bagian tersebut diatas masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Umum.

1. Bagian Keuangan mempunyai tugas :
 - a) Mengendalikan kegiatan-kegiatan Bidang Keuangan.
 - b) Mengendalikan program dan pendapatan pengeluaran keuangan.
 - c) Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.

- d) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.
 - e) Dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Umum.
2. Bagian Hubungan Langganan mempunyai tugas :
- a) Melakukan penyaluran meter air dan menarik data penggunaan air berdasarkan meter.
 - b) Menyelenggarakan pemasaran, pelayanan langganan dan mengurus penagihan rekening langganan.
 - c) Menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan dari langganan, pengolahan rekening data langganan.
 - d) Menyelenggarakan fungsi pengawasan meter air dan administrasi meter air.
 - e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.
 - f) Dalam melaksanakan tugasnya, bertanggung jawab kepada Direktur Umum.
3. Bagian Personalia mempunyai tugas :
- a) Mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan dibidang administrasi kepegawaian
 - b) Melaksnakan Proses kegiatan Penggajian, kenaikan pangkat, kenaikan berkala, mutasi, kesejahteraan pegawai dan pembinaan pegawai
 - c) Mengurus Proses Askes, Astek, Taspen dan proses pegawai yang telah mencapai usia pensiun dan penghargaan
 - d) Memberikan saran-saran dan pertimbangan kepada Direksi tentang langkah-langkah atau tindakan yang perlu tentang kepegawaian
 - e) Membuat laporan kegiatan Bagian Kepegawaian dan melaksanakan Tugas lain yang berhubungan dengan Tugasnya yang diberikan oleh atasan
4. Bagian Umum mempunyai tugas :
- a) Mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan dibidang administrasi, kepegawaian/personalia serta kesekretariatan.
 - b) Menyelenggarakan kegiatan dibidang kerumah-tangga, peralatan kantor dan perundang-undangan.
 - c) Mengurus perbekalan material dan peralatan tehnik.

- d) Mengadakan pembelian barang-barang yang diperlukan perusahaan.
- e) Membuat laporan kegiatan Bagian Umum
- f) Memberikan informasi kepada masyarakat yang berhubungan dengan kegiatan Perusahaan
- g) Dalam melaksanakan tugasnya, bertanggung jawab kepada Direktur Umum.

4. Bidang Teknik

Direktur Teknik mempunyai unsur staf terdiri dari :

1. Bagian Produksi
2. Bagian Distribusi
3. Bagian Perencanaan Teknik
4. Bagian Perencanaan Teknik

Bagian-bagian tersebut diatas masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Teknik

1. Kepala Bagian Produksi mempunyai tugas :
 - a) Mengendalikan kuantitas dan kualitas produksi air termasuk rencana keperluan material produksi.
 - b) Mengatur, menyelenggarakan fungsi-fungsi serta laboratorium.
 - c) Melaksanakan tugas yang lain yang diberikan oleh atasan.
 - d) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Teknik.
 - e) Membuat laporan kegiatan Bagian Produksi
2. Kepala Bagian Distribusi mempunyai tugas :
 - a) Mengawasi pemasangan dan pemeliharaan pipa-pipa distribusi dalam rangka pemberian air secara merata serta melayani gangguan.
 - b) Mengatur, distribusi air secara merata kepada pelanggan dan menyelesaikan angsuran dibagian distribusi
 - c) Membuat peta jaringan pipa dan perlengkapannya
 - d) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.
 - e) Membuat laporan kegiatan Bagian Distribusi

3. Kepala Bagian Perencanaan Teknik mempunyai tugas :
 - a) Merencanakan Pembangunan Instalasi pengolahan air bersih pada lokasi yang belum tersedia pengolahan air bersih
 - b) Merencanakan Pengembangan instalasi pengolahan air bersih dan jaringan perpipaan serta sarana atau prasarana penunjang lainnya
 - c) Mengevaluasi pelaksanaan sambungan rumah
 - d) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan
 - e) Membuat laporan kegiatan Bagian Perencanaan Teknik.
4. Bagian Peralatan Teknik mempunyai tugas :
 - a) Membuat program kerja tentang perawatan/peralatan teknik.
 - b) Meneliti dan menilai peralatan tehnik sesuai dengan keperluan perusahaan.
 - c) Membuat laporan kegiatan Bagian perawatan/Peralatan Teknik
 - d) Mengusulkan tentang pemeliharaan/perbaikan bangunan umum
 - e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang di berikan oleh atasan.

5. Satuan Pengawas Internal (SPI)

Dalam bidang pengawasan, Direktur Utama dibantu oleh Inspektorat Perusahaan atau Satuan Pengawasan Internal (SPI) yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama setelah mendapat persetujuan dari Kepala Daerah. SPI dipimpin oleh seorang Ketua yang kedudukannya setingkat Kepala Bagian, dalam pelaksanaan tugasnya SPI bertanggung jawab kepada Direktur Utama. SPI Mempunyai tugas :

- a) Melakukan audit intern terhadap administrasi/keuangan, teknik dan pengelolaan pembangunan seluruh kekayaan perusahaan
- b) Mengadakan pengawasan atas Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan
- c) Mengadaan pengawasan terhadap penyelenggaraan tata kerja dan prosedur dilingkungan PDAM Tirta Dharma Kota Malang menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku
- d) Mengadakan pengawasan keamanan dan ketentuan perusahaan

- e) Mengawasi dan mengikuti kegiatan-kegiatan operasional perusahaan dan memberikan penilaian serta pembahasan secara periodik/berkala
- f) Dalam melaksanakan tugasnya diatas termasuk soal-soal yang menyangkut intern perawatan berupa memberikan petunjuk-petunjuk/bimbingan serta mengambil langkah-langkah demi kelancaran perusahaan
- g) Memberikan saran-saran atau pertimbangan-pertimbangan kepada Direktur Utama dengan hirarki tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya

6. Bagian Penelitian dan Pengembangan (LITBANG)

Dalam Bidang Penelitian dan Pengembangan, Direktur Utama dibantu oleh Bagian Penelitian dan Pengembangan (litbang) yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama. Bagian Litbang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Direktur Utama. Litbang mempunyai Tugas :

- a) Mengadakan Penelitian dan Pengembangan Perusahaan
- b) Meneliti kemungkinan-kemungkinan untuk ikut dalam pengembangan teknologi perusahaan.
- c) Melaksanakan penelitian terhadap rencana pembangunan daerah dalam rangka mengikut sertakan peranan perusahaan didalamnya
- d) Melakukan penelitian dan pengembangan analisa pemasaran secara umum untuk membantu penelitian, promosi serta pengembangan perusahaan
- e) Menerbitkan laporan-laporan dari penerbit-penerbit lainnya mengenai aktivitas perusahaan, dalam rangka aktivitas penelitian dan pengembangan
- f) Memberikan saran-saran atau pertimbangan kepada Direksi sesuai dengan hirarki tentang langkah-langkah atau tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.

4.1.4 Lokasi PDAM Kota Malang

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air (PDAM) Kota MALANG, yang bertempat di Jalan Danau Sentani Raya No. 100, Madyopuro,

Kec.Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur 65142. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas kebutuhan peneliti, agar dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang akan diteliti sesuai dengan judul yang dipilih.

4.1.5 Jam Kerja

Jam kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang ini yaitu selama 7 jam per hari. Para karyawan mulai bekerja pada pukul 08.00 sampai jam 04.00 sore. Seperti rincian di bawah ini:

1. Senin : 08.00 – 16.00 WIB
2. Selasa: 08.00 – 16.00 WIB
3. Rabu : 08.00 – 16.00 WIB
4. Kamis: 08.00 – 16.00 WIB
5. Jumat: 08.00 -- 15.00 WIB

4.1.6 Ruang Lingkup Kegiatan PDAM

Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor: 11 Tahun 1974, Unit Air Minum berubah dengan status Perusahaan Daerah Air Minum. Dengan PERDA di atas kegiatan PDAM Kota Malang telah mengelola sekitar 3 sumber mata air yaitu Binangun, Wendit, dan Mojolangu. Dengan mengambil sampel air dari setiap sumber mata air tersebut, kemudian mengumpulkan air pada sebuah tendon besar dan disitu air tersebut di campurkan dengan kaporit dengan takaran yang sudah ditentukan untuk menetralsir bakteri dan virus yang terdapat dalam air, PDAM memastikan bahwa air tersebut siap untuk disalurkan ke masyarakat.

Peningkatan kualitas air yang di produksi oleh PDAM Kota Malang, diterapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan pilot project di Perumahan Pondok Blimbing Indah Kota Malang. Program ini secara teknis dibantu oleh Perpamsi bekerja sama dengan *United States Agency for International Development* (USAID). Pada program ZAMP ini air bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional yaitu dimasak. Program ini telah dikembangkan untuk daerah pelayanan dari Tandon Mojolangu yang saat ini sudah mencapai 15.000 pelanggan. Hal yang dimaksud sebagai upaya penerapan PP Nomor 16 Tahun

2005 dimana air yang didistribusikan oleh Pdam Kota Malang kepada masyarakat pada tahun 2008 harus berkualifikasi air minum.

Selain itu salah satu perwujudan peningkatan pelayanan khususnya dalam peningkatan kualitas air yang diproduksi oleh PDAM Kota Malang, diterapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan pilot project di Perumahan Pondok Blimbing Indah Kota Malang. Program ini secara teknis dibantu oleh Perpami bekerjasama dengan *United States Agency for Internasional Development* (USAID). Pada program ZAMP ini air bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional yaitu dimasak. Program ini telah dikembangkan untuk daerah pelayanan dari Tandon Mojolangu yang saat ini sudah mencapai 15.000 pelanggan. Hal dimaksud sebagai upaya penerapan PP Nomor 16 Tahun 2005 dimana air yang didistribusikan oleh PDAM kepada masyarakat pada tahun 2008 harus berkualifikasi air minum.

Salah satu bentuk pelayanan lain yang diberikan kepada pelanggan adalah dengan penggantian meter secara rutin pada pelanggan yang waktu pemakaiannya sudah mencapai 5 tahun. Program ini bertujuan untuk menjaga akurasi atau ketepatan pemakaian air yang dipakai oleh pelanggan sehingga baik pelanggan maupun PDAM sama-sama diuntungkan karena banyaknya air yang dikonsumsi pelanggan maupun air yang diproduksi oleh PDAM telah terukur dengan akurat. Oleh karena itu, program penggantian meter pelanggan pada tahun 2013 sebanyak 24.000 unit telah diselesaikan secara bertahap.

Perubahan sistem penilaian kinerja pada PDAM Kota Malang yang saat ini mulai menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) juga membuat perubahan pada program pelatihan. PDAM Kota Malang akan membuat target-target baru yang harus dapat direalisasi sebagai standar pencapaian KPI salah satunya adalah dengan mentargetkan 200 karyawan harus mengikuti pelatihan dalam satu tahun. Dengan begitu, PDAM harus meningkatkan dan membuat program-program pelatihan in home agar jumlah tersebut dapat terealisasi. Sebelumnya PDAM tidak mempunyai target jumlah peserta yang harus mengikuti pelatihan, sehingga pelaksanaan pelatihan belum maksimal. Dengan

demikian, pelatihan dan pengembangan telah menjadi bagian dari kebutuhan itu. Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari human investment. Konsep pelatihan dan pengembangan yang terus menerus, masih merupakan cara yang tidak bisa dinaifkan bagi perusahaan yang ingin menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif. Menurut Alwi (2012:218), berdasarkan pengalaman praktek, pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, meningkatkan moral, dan potensi-potensi organisasi. Jika orang-orang terbaik dikelola dan dipekerjakan, pelatihan mungkin tidak diperlukan. Tetapi perlu disadari bahwa lingkungan bisnis selalu berubah sehingga kebutuhan organisasi pun berubah. Perubahan itu menuntut kebutuhan SDM dengan kemampuan dan keahlian yang mungkin berbeda dari kemampuan dan keahlian yang telah dimiliki oleh karyawan saat ini sehingga pelatihan mutlak diperlukan. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan pada PDAM Kota Malang memiliki tiga hal tersebut adalah kebutuhan organisasi, kebutuhan tugas dan kebutuhan individu karyawan. pada kebutuhan organisasi diketahui bahwa PDAM Kota Malang berusaha meningkatkan pengetahuan dan pemahaman visi, misi serta strategi perusahaan. Para karyawan diberikan materi terkait penambahan softskill (nonteknis) serta hardskill kemampuan teknis seperti yang dijelaskan di atas. Untuk kebutuhan tugas, PDAM Kota Malang melakukan analisis SDM sehingga diketahui kemampuan apa yang perlu ditingkatkan pada karyawan mereka. Dalam hal ini PDAM Kota Malang perlu memperbaiki kinerja karyawan berupa *skill* kepemimpinan dan pelayanan. Sedangkan pada kebutuhan individu, PDAM Kota Malang berusaha memeratakan pengetahuan dan skill yang dimiliki masing-masing karyawan. Berdasarkan pengertian diatas, maka populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang secara keseluruhan, yaitu berjumlah 338 orang.



Gambar 4.2.3 Statistik Jumlah Pegawai

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karir dalam upaya meningkatkan kinerja di PDAM Kota Malang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang terus mempertahankan program pelatihan dan pengembangan, untuk menjaga agar motivasi kerja karyawan tetap tinggi, perusahaan tetap memberikan dan meningkatkan pelatihan agar motivasi kerja pada karyawan tetap bertahan dan mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerjanya dan pemberian pelatihan kepada karyawan harus sesuai dengan kebutuhan tugas, kebutuhan karyawan dan kebutuhan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan agar dapat tercapai secara maksimal. Setiap organisasi apabila tujuan sudah tercapai langkah selanjutnya adalah evaluasi dan tindak lanjutnya, maka akan ada tujuan strategi yang baru otomatis kemampuan SDMnya juga ditingkatkan. Untuk itu setiap strategi baru membutuhkan kemampuan SDM yang setingkat lebih tinggi dari kemampuan sebelumnya. Oleh karena itu untuk menyiapkan kemampuan ini tidak semua SDM dapat dengan cepat mempelajarinya, sehingga menjadi salah satu hambatan perusahaan dalam menjalankan suatu program yang ada dalam strategi.

Menurut Dessler (2006 : 208) bahwa pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dan menurut Mondy (2008 : 210) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan aktivitas – aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan

keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini. Dari uraian berikut didefinisikan bahwa pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja pada perusahaan demi meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan.

Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Seperti sebagaimana Firman Allah dalam surat Al-Qashas ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنِّي خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجَرْتَ الْفَوِيءُ الْأَمِينُ

Artinya : “Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (DEPAG RI, Al-Qur'an QS.Al-Qashas ayat 26).

Hadis berikut, Turmudzi:

حَدَّثَنَا هِشَامُ بْنُ عَمَّارٍ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ شُعَيْبٍ بْنُ شَابُورٍ حَدَّثَنَا الْأَوْزَاعِيُّ عَنْ قُرَّةَ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ حَيَوَيْلٍ عَنْ الزُّهْرِيِّ عَنْ أَبِي سَلَمَةَ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَغْنِيهِ

Rasulullah SAW bersabda: “Di antara baiknya, indahnya keislaman seseorang adalah meninggalkan perbuatan yang tidak bermanfaat”. (Matan lain: Ibnu Majah 3966).

Program di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang mempunyai tugas dan perhatian yang cukup besar dalam mensejahterakan karyawannya, selain para karyawan diberikan tugas serta tanggung jawabnya, pihak pimpinan PDAM juga melakukan aktivitas untuk kesejahteraan para karyawannya dengan memberikan kesempatan para pegawainya untuk terus berkembang dan maju salah satunya yaitu melalui pengembangan jenjang karir. Dengan adanya pengembangan karir ini PDAM menunjukkan tanggung

jawabnya yang harus diberikan kepada karyawan serta menganggap bahwa pengembangan karir sangat dibutuhkan karyawan dan dengan adanya pengembangan karir pula diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pada saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan dalam pelaksanaan program pengembangan karir yang dilakukan tidak berjalan dengan efektif dan belum optimal karena tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, terkadang para atasan membedakan para karyawannya, karyawan yang lebih dikenal atasannya memiliki kesempatan yang besar untuk bisa mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan atau dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, demikian sebaliknya jika karyawan tidak begitu dikenal oleh atasannya maka cenderung mendapatkan kesempatan yang rendah untuk bisa ikut dalam pengembangan karir. Selain itu atasan seringkali membedakan karyawan dalam melakukan penilaian prestasi kerja sehingga karyawan malas bekerja dan kinerja karyawan menurun. Padahal menurut Ketih Davis dan Werther (Dalam Meldona 2009:269) ada lima faktor yang terkait dengan karir yaitu: keadilan karir, perhatian dengan penyeliaan, kesadaran tentang kesempatan, minat pekerja, kepuasan karir.

Pengembangan di PDAM Kota Malang salah satunya adalah kenaikan pangkat yang pada umumnya dilakukan setiap 4 tahun sekali dan kenaikan jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, selain itu ada tahapan yang dilakukan didalam pengembangan karir salah satunya yaitu dengan adanya program training atau pelatihan yang diadakan oleh PDAM Kota Malang setiap 1 tahun sekali, yang tujuannya untuk meningkatkan *knowledge* para karyawan.

Didalam Islam pengembangan karir juga di anjurkan karena sebagaimana pendapat meldona (2009:285) didalam Islam diajarkan untuk saling tolong menolong dengan sesama, selain itu islam juga mendorong agar memperlakukan umatnya dengan baik serta membina rasa kekeluargaan. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Maidah: 2 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا
 الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا أَمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ
 رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ
 أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ
 وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
 شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”

Sikap saling tolong menolong yang dibenarkan dalam Islam adalah menolong dalam kebaikan dan ketakwaan. Tolong-menolong dalam hal kemungkarannya dan keburukannya tidak diperkenankan dalam Islam. Islam mengajarkan bahwa kemarahan dan kebencian itu mutlak hak diri setiap manusia, namun ajaran tersebut memberi kewajiban agar dengan adanya kemarahan dan kebencian tersebut tidak memicu perbuatan menganiaya ataupun menindas yang lainnya. Suatu hal yang tidak baik hendaknya tidak dibalas dengan hal yang tidak baik juga. Dalam hal ini, Nabi Muhammad SAW mengajarkan bahwa setiap kebaikan yang dilakukan juga akan dibalas kebaikan oleh Allah SWT.

إِذَا وَسَّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (البخاري)

Artinya: “Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran.” HR. Bukhari.”

Jadi antar sesama karyawan hendaknya saling menghargai dan menjaga hubungan antar karyawan dengan perusahaan. Yaitu perusahaan berusaha untuk mencukupi kebutuhan karyawannya, sedangkan karyawan juga harus

berupaya untuk menjalankan tanggung jawabnya.

Dalam pengembangan karir ini perusahaan berupaya secara maksimal agar para karyawan bisa memperkaya dan mengembangkan kompetensinya sehingga kemampuan yang dimiliki para karyawan lebih tinggi, wawasan dan keterampilan yang luas sehingga menciptakan moral dan etos kerja yang baik dalam perusahaan, selain itu didalam pengembangan karir para karyawan juga dilatih dan dikembangkan dalam bidang tertentu agar para karyawan bisa mengurangi dan menghilangkan kebiasaan kerja yang kurang baik untuk belajar keterampilan baru, sehingga meningkatkan kinerja para karyawan.

Menurut Simamora (1995:500), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : faktor individual, faktor psikologis, faktor organisasi. Faktor organisasi diantaranya terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Berdasarkan teori tersebut kinerja karyawan akan tercapai apabila didukung dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi itu sendiri, penghargaan yang dimaksud bisa berupa pertimbangan promosi, kenaikan pangkat, kesempatan mendapatkan pelatihan dan lain sebagainya. Dengan adanya penghargaan yang diberikan maka diharapkan para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

Oleh karena itu perusahaan berusaha untuk mensejahterakan karyawan dengan cara memberikan hak dan mencukupi kebutuhan para karyawannya yang sesuaikan dengan fungsi, peranan serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat memotivasi para karyawan untuk tetap meningkatkan kinerjanya.

Kinerja adalah seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu. Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya

berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan akan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam : tingkatan kineja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target.

Sementara itu kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Jumu'ah Ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ
كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.

Pada ayat ini Allah menerangkan bahwa setelah selesai melakukan salat Jumat, umat Islam boleh bertebaran di muka bumi untuk melaksanakan urusan duniawi, dan berusaha mencari rezeki yang halal, sesudah menunaikan yang bermanfaat untuk akhirat. Hendaklah mengingat Allah sebanyak-banyaknya dalam mengerjakan usahanya dengan menghindarkan diri dari kecurangan, penyelewengan, dan lain-lainnya.

إِعْمَلْ لِدُنْيَاكَ كَأَنَّكَ تَعِيشُ أَبَدًا وَعَمَلْ لْآخِرَتِكَ كَأَنَّكَ تَمُوتُ غَدًا
(رواه البيهقي)

Artinya: “Bekerjalah untuk duniamu seakan akan kamu akan hidup selamanya dan bekerjalah untuk akhiratmu seakan akan kamu akan mati besok.” HR. Bukhari”.

Hadist tersebut di atas menjelaskan tentang kehidupan manusia yang seharusnya, yaitu kehidupan yang berimbang, kehidupan dunia harus diperhatikan disamping kehidupan di akhirat. Islam tidak memandang baik terhadap orang yang

hanya mengutamakan urusan dunia saja, tapi urusan akhirat dilupakan. Sebaliknya Islam juga tidak mengajarkan umat manusia untuk konsentrasi hanya pada urusan akhirat saja sehingga melupakan kehidupan dunia.

Pentingnya program Pelatihan dan pengembangan menjadi sebuah kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman karyawannya di perusahaan. Setelah karyawan diterima melalui proses rekrutmen dan seleksi, karyawan akan ditempatkan pada posisi dan jabatan yang ditentukan. Seringkali terjadi pada karyawan bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan sehingga biasanya perusahaan harus melakukan program pelatihan dan pengembangan untuk mereka.

Setelah peneliti mendapatkan hasil penelitian yang dilakukan kepada objek yang berkaitan dengan implementasi pelatihan dan pengembangan baik dari wawancara, observasi dan dokumentasi selain itu peneliti juga mendapat data seperti profil, sejarah perusahaan, struktur organisasi, ruang lingkup usaha dan gambaran yang digunakan di PDAM Kota Malang guna untuk menunjang kelengkapan data hasil penelitian.

Tabel 4.1.4
Informasi Wawancara

No	Nama	Jabatan
1	Aritono, SE	Asisten Manajer Pengembangan SDM
2	Nunuk Umiyati	Sekretaris Bagian SDM
3	Teddy Suhendra, S.AB	Staf analisa Kompetensi Pegawai
4	Moch. Fachrobi fachrudin	Staf Administrasi Pelatihan

Penelitian menggunakan metode yang berkaitan dengan Pelatihan dan Pengembangan. Berikut papran hasil wawancara dengan Asisten Manajer Pengembangan SDM, Sekretaris bagian SDM, Staf analisa kompetensi pegawai, Staf administrasi pelatihan di PDAM Kota Malang:

1. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Pedoman ini menggambarkan tentang penerapan Pelatihan dan Pengembangan di PDAM Kota Malang, dimana dengan adanya Pelatihan dan pengembangan bisa menambah kemampuan dan pelaksanaan di dalam pekerjaan. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Assalamualaikum pak toni saya ira nadhira dari uin malang mohon maaf sebelumnya mengganggu saya ingin interview mengenai pelatihan dan pengembangan di PDAM kota Malang. Ya mau tanya apa mbak ? nanti lebih lanjutnya tanyak ke pak robi ya. Jadi pihak SDM sudah mempunyai rencana-rencana untuk pelatihan yang itu dilakukan dalam program tahunan setiap bagian memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan setiap bidang . Bagian SDM sudah mempunyai mapping setiap bagian yang mengikuti pelatihan serta ditentukan tempat dan tanggalnya. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari sebagai dasar kita kembangkan pengetahuan yang kita peroleh dari pelatihan baik dari tehniknya, objeknya, berapa hari ditentukan sesuai dasar-dasar yang sudah diberikan di pelatihan diterapkan, karena materi pelatihan disetiap bagian berbeda dan dasar-dasar yang kita peroleh di terapkan sesuai dengan bagian. Di dalam pengembangan dilakukan promosi dengan membuat cv untuk sebagian karyawan yang akan menaiki jabatan, dan saya menggunakan cv ini untuk mempermudah mempromosikan sebagian karyawan itu.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku Sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Assalamualaikum bu nunuk mohon maaf sebelumnya mengganggu saya ira nadhira dari UIN Malang mau tanyak-tanyak ibu sebentar saja, ya tanya apa mbak ? saya tanya tentang pelatihan dan pengembangan di PDAM. Pelatihan atas pengajuan di bagian masing-masing jadi bukan kita yang menentukan tetapi setiap tahunnya itu ada anggaran dan perbagian mengajukan keperluan pelatihannya dimasukkan ke dalam anggaran yang sesuai dengan permintaan masing-masing. Pengembangan karir yang sesuai dengan visi misi perusahaan dan tes-tes kenaikan jabatan yang bagus mengikuti promosi sesuai dengan bagiaannyayang perlu dicermati actitudenya.”

Wawancara dengan bapak Teddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Permisi pak teddy mohon maaf sebelumnya mengganggu saya ira mnadhira dari UIN Malang mau bertanya tentang pelatihan dan pengembangan di PDAM, apa yang mau ditanyakan mbak semoga saya bisa menjawabnya ? Pelatihan yang sudah terlaksana dengan baik yang disesuaikan setiap bagian yang membutuhkan pelatihan. Analisa GAP yaitu mengupgrate setiap karyawan, seperti contoh karyawan A dari bagian tehnik terdapat beberapa bagian pelatihan, si A sudah

mengikuti sebagian pelatihan dan dilakukan untuk setiap karyawan. Pengembangan menerapkan apa yang telah didapatkan di pelatihan yang sesuai dengan visi misi perusahaan, serta merupakan program dari pak toni yaitu membuat cv untuk mempromosikan sebagian karyawan yang akan menaikkan jabatan.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Staf administrasi Pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Permisi pak ini dengan pak robi ya mohon maaf sebelumnya mengganggu ini pak saya ira nadhira dari UIN Malang di suruh oleh pak toni menanyakan lebih lanjut pelatihan ke pak robi, iya mbak ada yang mau di tanyakan ?.Pelatihan itu kita ada sumber dua :

Bagian yang pertama dari gap analisis pelatihan dan sub bagian kinerja sekarang dijadikan satu di asisten manager pengembangan sudah masuk di analisis gap.

Pengembangan dengan adanya motivasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan contohnya di bagian produksi yg terpenting attitude bukan hanya skill atau kemampuan karyawan, siraman rohani merupakan tehnik yang di penting. Dan skill, pelatihan, coaching, mentoring, penilaian kinerja itu merupakan pengembangan.”

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan banyak memberikan masukan positif yang berhubungan dengan kemauan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, dan esistensi diri dan rasa percaya diri akan tumbuh dan terus berkembang, yang pada akhirnya mampu mendorong kinerja karyawan menunjukkan produktivitas kerja kepada organisasi itu sendiri. Pelatihan dan pengembangan merupakan bentuk usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk peningkatan kemampuan para karyawannya.

Seperti istilah dari hasil wawancara di atas bahwasannya pelatihan dari ketiganya yang diadakan disesuaikan dengan kebutuhan setiap bagian dan untuk wawancara dari pak Moch. Fachrobi dan pak Tedy Suhendar bahwa pelatihan dan pengembangan di PDAM Kota Malang itu menggunakan metode analisa GAP dan sub bagian kinerja dijadikan satu di asisten manager pengembangan.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan di PDAM Kota Malang

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja di PDAM Kota Malang guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan

kesejahteraan. Disaat kompetisi antarorganisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Tujuan pelatihan dan pengembangan di PDAM untuk meningkatkan kemampuan karyawan didalam melaksanakan pekerjaannya agar yang sesuai dengan visi misi perusahaan, mempersiapkan bagi karyawan untuk promosi.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu untuk mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadinya.”

Wawancara dengan bapak Teddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan untuk memperbaiki kinerja karyawan di dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab yang dibebani kepada karyawan.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Staf administrasi Pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan, agar bisa menangani permasalahan operasional, meningkatkan keahlian atau skill karyawan agar kualitas performa mereka bisa meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan atau instansi.”

Pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja maupun produktivitas setiap karyawan pada setiap tingkat divisi dalam organisasi. Secara umum tujuan dari kegiatan pelatihan dan pengembangan adalah untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk ditugaskan baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun berperilaku sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kebutuhan organisasi ataupun perusahaan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan persaingan dan jabatan.

Istilah dari hasil empat wawancara di atas bahwasannya tujuan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan menurut Moch. Fachrobi agar bisa menangani

permasalahan operasional, meningkatkan keahlian atau *skill* karyawan agar kualitas performa mereka bisa meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan.

3. Karakteristik yang dipersiapkan dalam pelatihan itu di PDAM

Karakteristik adalah sesuatu yang mencolok dan membedakan sesuatu tersebut dengan hal lainnya. Karakteristik pekerjaan di PDAM Kota Malang merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri Berikut perbedaan. Karakteristik antara pelatihan dan pengembangan menurut (Syafaruddin:20012 :217). Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Untuk setiap karyawan yang akan mengikuti pelatihan atau tidak diikuti harus dipilih mana yang dibutuhkan. Tetapi jika sudah masuk planning atau rencana harus kita realisasikan tidak boleh terlaksana. Setiap prinsip untuk tanggal pelaksanaan, biaya, peserta semuanya harus pengajuan ke Direksi.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Persiapan untuk pelatihan dengan mencari pemateri sesuai dengan yang diprogramkan. Penempatan pelatihan juga ditentukan pelatihan yang dilaksanakan didalam perusahaan, didalam kota, atau diluar kota karena jika penempatan sudah ditentukan maka bagian SDM akan mengatur semuanya baik dari akomodasi, tanggal hari dan lain-lain.”

Wawancara dengan bapak Teddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Persiapan dalam pelatihan jika salah satu karyawan yang akan mengikuti pelatihan yang harus dilakukan bagi karyawan jika mereka akan mengikuti pelatihan atau telah mengikuti pelatihan akan mendapatkan surat edaran dan diletakkan di berkas setiap karyawan dan nanti dimasukkan ke dalam analisa GAP untuk mempermudah dalam pelatihan setiap karyawan.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Staf administrasi pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Untuk tahun sekarang fokus ke inhouse training jadi target minimal dalam satu tahun harus tercapai 25% jadi peserta pelatihan dan perhitungannya, misalnya pegawai A ikut Pelatihan X terus bulan berikutnya mengikuti pelatihan Y tidak dihitung yang dihitung hanya X dan jumlah target pelatihan harus 25%. Jika sudah berangkat pelatihan diberi formulir ITE.”

Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas-tugas dalam pekerjaannya (Isrorina dan Setyowati, 2009:2). Karakteristik pekerjaan dalam model karakteristik pekerjaan menunjukkan bahwa pekerjaan apapun dapat dideskripsikan dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi serta umpan balik. Pengorganisasian yang baik perlu memperhatikan karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Djastuti, 2011:2).

Istilah daritiga wawancara di atas bahwa persiapan pelatihan jika sudah masuk planing harus terlaksana, dan menurut Moch. Fachrobi untuk pelatihan inhouse training jadi target satu tahun 25%. Maka untuk persiapan pelatihan selain akomodasi dan lain-lain juga mencari pemateri bagian sdm.

4. Model pelatihan di PDAM

Berdasarkan model-model pelatihan yang ada, dapat dilihat di antaranya sebagaimana pada model ini, tidak semua variabel bisa diidentifikasi atau ditetapkan pada saat dilakukan perancangan program pelatihannya, namun pada setiap langkahnya selalu di evaluasi sebagai balikan. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Model pelatihan kali ini menggunakan metode pelatihan teori, diskusi, tugas kelompok, dan kunjungan lapangan serta evaluasi latihan atau dapat diketahui bahwa materi yang disampaikan oleh pemateri sebanyak 60 % dan Praktek Lapangan sebanyak 40 %.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Metode latihan karyawan yang meliputi sebagai berikut. On the job method (dalam pekerjaan) meliputi magang, On the job method (dalam pekerjaan) meliputi Coaching, off the job methods (diluar pekerjaan) meliputi pelatihan, simulasi. Dalam pelatihan ini banyak dari peserta yang merasa senang karena mereka belum pernah mendapatkan materi sekomplit ini yang disertai studi kasus lapangan bahkan mereka bangga karena dapat menemukan sendiri dilapangan.”

Wawancara dengan bapak Teddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Diklat ini tidak hanya pelajaran teori di kelas namun peserta diklat juga praktek lapangan dan studi kasus bahkan peserta diajak untuk mempraktekkan

sendiri hingga dapat menemukan kebocoran sendiri dilapangan. Dengan metode pembelajaran seperti ini diharapkan peserta dapat mengaplikasikan materi yang diterima di daerah masing-masing. Kemampuan peserta dalam diklat ini mendapatkan pengakuan resmi melalui uji kompetensi. Bagi peserta yang dinyatakan berkompeten oleh asesor, berhak membawa pulang sertifikat kompetensi tersebut.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Staf administrasi pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Materi yang diberikan berupa bagaimana mengembangkan rencana yang dibuat agar mencapai tujuan dengan memperhatikan spesifikasi keberhasilan, konflik atau kesulitan yang akan dihadapi, partisipasi, feedback, dan koreksi. Workshop from home memberikan kesempatan narasumber mempresentasikan paparan nya selama 20 menit kemudian dilanjut tanya jawab oleh peserta yang dipandu oleh moderator. Peserta juga bisa bertanya melalui chat yang ada di aplikasi ZOOM. Pelatihan seperti ini harus terus diadakan agar PDAM yang mempunyai inovasi bisa segera menularkan ke PDAM lainnya, cukup dengan komunikasi dari jarak jauh seperti ini ilmu yang di dapat juga akan bermanfaat”.

Model pelatihan yang ditampilkan tersebut, kesemuanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM sebagai tenaga kerja, yang akhirnya dapat meningkatkan produksi. pelatihan biasanya melaksanakan pelatihan dengan menggunakan langkah-langkah atau siklus tersendiri berdasarkan dari model yang mereka kembangkan. Diantara model-model pelatihan yang ada para pakar mengembangkannya bermacam-macam, ada yang menggambarkan hanya melalui siklus yang sederhana, dan ada juga yang digambarkan secara detail. Walaupun demikian dari beberapa model yang dikembangkan ditemukan adanya langkah-langkah atau tahapan yang memiliki kesamaan, seperti pada pelaksanaan pelatihan umumnya. Kesamaan itu seperti sama-sama diawali dengan melakukan identifikasi, dengan tujuan untuk menemukan dan mengkaji kebutuhan yang akan diberi pelatihan, serta diakhiri dengan pelaksanaan evaluasi.

Istilah dari hasil empat wawancara di atas bahwa Model pelatihan tidak hanya menggunakan metode pelatihan teori, diskusi, tugas kelompok, menurut Moch. Fachrobimateri untuk memberikan spesifikasi keberhasilan dalam pelatihan. Maka kunjungan lapangan serta evaluasi latihan atau dapat diketahui bahwa materi yang disampaikan oleh pemateri sebanyak 60% dan Praktek Lapangan sebanyak 40 %.

5. Output yang dihasilkan dari pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing

Setiap atasan perusahaan perlu melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di bidang masing-masing, sebab melalui pelatihan dan pengembangan ini di PDAM Kota Malang akan mempunyai tenaga kerja yang terampil dan cakap, dengan demikian tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan baik. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Pelatihan semua sesuai dengan bidangnya masing-masing, dan Pelatihan yang akan diikuti menyesuaikan kebutuhan tetepi filter mana yang urgent dan tidak. Dalam pelatihan ini banyak dari peserta yang merasa puas, baik dari sisi fasilitas maupun materi yang disajikan. Karena merupakan acara tahunan rutin, kami ingin memberikan yang terbaik kepada peserta. Pelatihan ini ditutup dengan testimony peserta pelatihan yang rata-rata puas dengan pelatihan secara keseluruhan.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Pelatihan yang diterapkansesuai dengan setiap bidang, jadi setiap bidang yang akan mengikuti pelatihan harus mengecek karyawan yang akan mengikuti pelatihan. Pelatihan ini tidak semata-mata mengajarkan teori namun jugapraktek langsung ke lapangan. Peserta diajak untuk terjun langsung dalam pekerjaan lapangan dengan studi kasus yang nyata, dan mendapat banyak pelajaran karena tidak hanya diajarkan teori yang membosankan namun juga praktek langsung di lapangan.”

Wawancara dengan bapakTeddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Untuk pelatihan sudah sesuai dengan bidang masing-masing, serta sesuai dengan visi misi perusahaan untuk menunjang kinerja karyawan. Dengan begitu akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia nya yaitu mengikuti kegiatan Pelatihan atau Bimbingan seperti Teknis Hubungan Pelanggan dan Pemasaran diharapkan para peserta mampu meningkatkan kompetensi dan pengetahuan, serta wawasan tentang pengertian dan proses pemasaran, peluang pemasaran dan perilaku konsumen, mengatasi serta menyelesaikan pengaduan konsumen terhadap pelayanan PDAM, promosi, komunikasi pemasaran, periklanan, promosi penjualan, serta hubungan masyarakat, pengembangan fungsi dan pedoman implementasi pelayanan pelanggan, segmentasi pasar dan penetapan target, pelayanan prima PDAM, perencanaan pemasaran dan strateginya, sehingga setelah mengikuti bimbingan teknis ini diharapkan para peserta akan lebih profesional dalam pelaksanaan tugas pemasaran produk air minum PDAM dan meningkatkan kinerja PDAM dalam pelayanan pelanggan.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Staf administrasi pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Bagian pelatihan yang paling banyak itu di bagi menjadi dua: bagian umum lebih banyak karna memuat tentang manajemen dan pengelolaan, bidang tehnik itu tentang tehnik. Kalau tehnik bisa masuk umum tapi kalau umum tidak bisa masuk ke tehnik. Tidak semua diajukan di gap analisis di sesuaikan dengan tujuan perusahaan dan lebih ke tehnik dan aset yang dituju ke pelatihan.”

Suatu perusahaan akan meningkat produktivitas kerja bila adanya kerja sama dan hubungan baik antara pimpinan dan karyawannya. Karena dengan meningkatkan produktivitas karyawan otomatis akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Produktivitas disamakan dengan hasil kerja dari seseorang karyawan, hasil produktivitas yang dicapai oleh seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang.

Istilah dari hasil empat wawancara di atas bahwa pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing, menurut Moch. Fachrobi Tidak semua diajukan di gap analisis di sesuaikan dengan tujuan perusahaan dan lebih ke tehnik dan aset yang dituju ke pelatihan. Pelatihan yang akan diikuti itu menyesuaikan kebutuhan dari masing-masing bidang ingin melaksanakan pelatihan atau tidak, serta karyawan yang mengikuti pelatihan bisa satu atau dua cuma tetepi kita filter mana yang urgent dan tidak.

6. Kendala atau Hambatan dalam penerapan pelatihan

Kendala pelatihan di PDAM Kota Malang yang dilakukan pasti selalu ada dan kita harus berusaha memenuhi pengaruh kendalakendala tersebut. Kendalakendala pelatihan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Penyelenggara sulit kita temukan yang sesuai dengan yang di programkan, Sebenarnya judul untuk pelatihannya sudah ada, akan tetapi materi bagian pelatihan meminta ke bagian pengembangan untuk mengkastem tentang materi yang akan di tampilkan. Tetapi pihak pengembang tidak bisa mengkastem materinya, jika mengikuti pihak pengembangan maka tidak tepat sasaran dengan yang sudah di programkan maka kami memang butuh penyelenggara yang bisa mengkastem.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Dulu tidak diatur penempatan pegawai termasuk rekrutmen maka untuk itu diberi pelatihan untuk menguasai semua tetapi tidak masalah jika lulusan smk ke bagian yang lulusan sarjana semua tergantung dari pekerjaannya. Tapi sekarang diatur kan mereka juga ikut pelatihan.”

Wawancara dengan bapak Teddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Aplikasi sim untuk data pelatihan sudah dikerjakan tetapi belum selesai. Sebab disaat mengerjakan laporan dari setiap karyawan tidak perlu dengan cara manual yaitu mencari berkas dari setiap karyawan. Maka agar lebih praktis maka dibutuhkan aplikasi untuk pelatihan agar lebih efisien dalam pekerjaan.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Staf administrasi pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Kendala yang terjadi dalam pelaksanaan pelatihan yaitu anggaran biaya pelatihan itu masih tercampur dengan biaya SPBD (surat perintah berjalan dinas) maka oleh karna itu pelaksanaan pelatihan untuk saat ini dilaksanakan di dalam kantor atau di sebut inhouse karna keterbatasan biaya.”

Menurut Hasibuan (2012,85) kendala pengembangan yang dilakukan selalu ada dan kita selalu berusaha memahami pengaruh kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

Istilah dari hasil wawancara di atas menurut bapak aritono penyelenggara sulit menemukan yang diprogramkan, bapak tedy belum adanya aplikasi pelatihan, bapak Moch. Fachrobi anggaran tercampur SPBD. Kendala pelatihan adalah Penyelenggara sulit kita temukan yang sesuai dengan yang di programkan, Sebenarnya judul untuk pelatihannya sudah ada, akan tetapi materinya itu pihak bagian pelatihan meminta ke bagian pengembangan untuk mengkastem tentang

materi yang akan di tampilkan. Kekurangannya belum tersedia Aplikasi sim pelatihan untuk mempermudah dalam pelatihan.

7. Bentuk pelatihan yang sudah diterapkan sudah sesuai dengan visi misi perusahaan

Pelatihan di PDAM Kota Malang sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan untuk dapat memperoleh laba maksimal yang ingin dicapainya. Sumber daya manusia memegang peranan paling penting dan potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan mengingat sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Semua pelatihansesuai dengan visi misi perusahaan dan buat suatu rencana program, biaya pelatihan yang isinya memuat pelatihan yang akan dilakukan serta rencana biaya yang dibutuhkan di pelatihan.Program-program di PDAM Kota Malang dianggap banyak memberikan memotivasi dan education kepada anggotanya.Dengan selalu mengikut sertakan pelatihan, workshop, menghadiri event, mengikuti lomba.Tidak kalah pentingnya memperdayakan ekonomi produktif dan kreatif untuk meningkatkan dan menambah penghasilan.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Untuk pelatihan yang diterapkan di perusahaan sudah sesuai dengan visi misi perusahaan, agarhasilnya sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.Pelatihan untuk orang-orang lapangan sehingga terjadi kesinambungan antara bawahan dan atasan.pimpinan yang efektif harus menyesuaikan dengan situasi yang ada karena itu seorang pemimpin harus mempunyai power leadership yang nantinya akan diikuti oleh bawahannya. materi-materi yang disajikan sangat beragam dan tentunya memberikan wawasan yang luas kepada para peserta. Sehingga peserta mendapatkan pengetahuan tentang kepemimpinan untuk diterapkan dikantor PDAM Kota Malang untuk memajukan PDAM Kota Malang.”

Wawancara dengan bapakTeddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Diharapkan SDM yang sudah mendapatkan pelatihan disini akan mampu mengimplementasikan ilmu yang mereka dapatkan di perusahaanmasing-masing.Pelatihan-pelatihan yang akan diterapkansudah sesuai dengan visi isi perusahaan, pelatihan di setiap bagian juga sudah sesuai dengan tujuan

perusahaan. Karena jika sudah sesuai semua untuk menunjang skill karyawan agar sesuai tujuan perusahaan.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Stafadministrasi pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Pelatihan yang diterapkan sudah sesuai dengan visi misi perusahaan dan rencana biaya setiap tahun kita anggarkan cuma ditahun ini anggaran pelatihan tercampur dengan anggaran SPBD (surat perintah berjalan dinas) yang membuat kurang maksimal untuk mengevaluasi implemetasikan pelatihan karena tercampur jadi saling berebutan biaya pelatihan dan SPBD jika terpisah bisa fokus pada pelatihan yang sudah direncanakan.”

Menurut Simamora (2004 : 273-274) mengatakan Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa yang akan datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non manajerial barangkali akan lebih banyak menerima pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual untuk memperdalam wawasan mereka guna membawa rekrutmen pada tujuan yang strategis dan spesifik.

Istilah dari hasil empat wawancara diatas bahwa pelatihan yang diterapkan sesuai visi misi perusahaan, menurut bapak Aritono Program-program di PDAM Kota Malang dianggap banyak memberikan memotivasi dan education kepada anggotanya dengan selalu mengikut sertakan pelatihan. Pelatihan sesuai dengan visi misiagar hasilnya sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.Jika sudah sesuai itu semua untuk menunjang *skill* karyawan agar sesuai tujuan perusahaan dan juga berdampak terhadap perkembangan perusahaan.

8. Kinerja setiap karyawan setelah melakukan pelatihan

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Maka pelatihan yang diberikan oleh PDAM Kota Malang dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya

setelah melakukan pelatihan. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Pada hari kedua pelatihan, peserta ditentukan oleh manajemen yaitu, staf karyawan kurang lebih 30 peserta akan mengikuti pelatihan selama 3 hari yang akan dimulai pada pukul 08.00 sampai dengan selesai. Pada hari pertama, peserta dikenalkan dengan materi yang mampu membuat bawahan termotivasi dan terinspirasi sehingga dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil lebih dari yang diharapkan.

Pada hari kedua, materi lebih dimantapkan, karena peserta akan diberikan tugas yang harus dikerjakan bersama team yang sudah dibagi, untuk di presentasikan bersama pada hari terakhir. Dimana tugas akhir ini adalah tugas untuk membuat suatu rencana baru untuk perusahaan dalam kurun waktu 10 tahun kedepan.

Pada hari ke 3 sekaligus penutupan acara, para peserta diminta untuk memaparkan hasil kerja tim yang merupakan rencana untuk perusahaan kedepannya dan di saksikan langsung oleh Direksi PDAM Kota Malang serta harus dapat menjawab pertanyaan yang diajukan oleh Direksi. Peserta yang terbagi menjadi 6 kelompok diberikan waktu 15 menit untuk mempresentasikan hasilnya dan 15 menit untuk sesi tanya jawab.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Untuk karyawan yang sudah mengikuti pelatihan mereka akan mendapatkan formulir penilaian, maka setiap peserta harus presentasi tujuannya untuk bisa mengetahui sejauh mana karyawan bisa menguasai materi pelatihan tersebut tetapi hal ini tidak mutlak kalau mereka sudah mengikuti test hasil dari penilaian berarti gugur level 2, setelah melakukan pelatihan manajer dikirim found penilaian untuk melihat kinerja karyawan setelah pelatihan.”

Wawancara dengan bapak Teddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Setiap karyawan yang telah mengikuti pelatihan itu ada tiga tahap atau level dengan diberikan formulir yang biasa disebut dengan Training Impact Evaluation (TIE):

Level yang pertama: setelah 3 hari peserta yang pelatihan yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan atau penyelenggara baik dari aspek struktur pelatihan lingkungan, dan pemateri.

Level yang kedua: setelah mencapai 2 minggu pelatihan maka setiap peserta harus presentasi tujuannya untuk bisa mengetahui sejauh mana karyawan bisa menguasai materi pelatihan tersebut tetapi hal ini tidak mutlak kalau mereka sudah mengikuti test hasil dari penilaian berarti gugur level 2.

Level yang ketiga: 3-6 bulan manajer akan dikirimkan found penilaian TIE level 3 tujuannya untuk penilaian implementasi karyawan terhadap pekerjaannya apakah telah diterapkan atau tidak setelah mengikuti pelatihan.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Stafadministrasi pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan diberikan formulir yang biasa disebut dengan Training Impact Evaluation (TIE) ini merupakan formulir penilaian karyawan setelah mengikuti pelatihan.

Level 1 Karyawan yang telah mengikuti pelatihan nantinya akan diberikan formulir penilaian atau disebut TIE , level 2 mereka harus mempresentasikan hasil pelatihan, dan level 3 tujuannya untuk penilaian implementasi karyawan terhadap pekerjaannya setelah itu manajer akan dikirimkan found penilaian TIE apakah telah diterapkan atau tidak setelah mengikuti pelatihan. Jika sudah mengikuti pelatihan akan dicek laporan realisasi setiap bulan biaya berapa, SPBD berapa, nanti kita bisa tau anggaran kita berapa biar lebih efisien ini karena setiap penilaian kinerja ada dua penilaian yaitu di KPI 50% sama ISO 20%.”

Berhasil atau tidaknya suatu bidang usaha tidak terlepas dari peran serta karyawan atau pegawai yang ditunjuk untuk menjalankan pekerjaan itu sendiri. Apabila karyawan atau pegawai tersebut mempunyai keterampilan dan keahlian yang cukup memadai maka tingkat keberhasilannya akan lebih tinggi ,apabila pegawai tersebut sesuai dengan karirnya. Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan dan mengikuti program pengembangan ketrampilan diharapkan mampu memberikan ide-ide yang baru, berani tampil beda dan dapat memunculkan pemikiran yang belum populer. Karyawan yang sering dibutuhkan ide dan pendapatnya sehingga dapat menyelesaikan masalah atau membuat suatu inovatif guna kemajuan perusahaan.

Istilah dari hasil empat wawancara di atas bahwa setelah mengikuti pelatihan akan dikirimkan *TIE* mengenai penilaian kinerja karyawan, menurut bapak Moch. Fachrobi untuk penilaian implementasi karyawan terhadap pekerjaannya setelah itu manajer akan dikirimkan found penilaian *TIE* apakah telah diterapkan atau tidak setelah mengikuti pelatihan. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan mendapatkan formulir untuk mengetahui apakah mereka sudah menerapkan hasil dari pelatihan yang biasa disebut dengan *Training Impact Evaluation (TIE)* , setiap penilaian kinerja ada dua penilaian yaitu di KPI 50% sama ISO 20%.

9. Maksimal kapasitas karyawan yang mengikuti pelatihan

Pelatihan dan kemampuan kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan di PDAM Kota Malang dalam mencapai tujuannya. Kemampuan

berarti kapasitas seseorang individu dalam mengikuti pelatihan untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Kapasitas peserta karyawan public (d luar) itu bisa 30 orang atau lebih dan untuk pelatihan inhouse sebanyak 100 peserta dari beberapa bagian yang terkait di PDAM Kota Malang ditugaskan untuk mengikuti Pelatihan tersebut. In House Training tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi dan pengetahuan karyawan PDAM Kota Malang tetapi disesuaikan jumlah karyawan dari keperluan setiap bagian yang akan mengikuti pelatihan.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Dalam kapasitas pelaksanaan pelatihan baik di dalam perusahaan ataupun di luar perusahaan terdiri 30 orang atau lebih tergantung dari keperluan, tetapi lebih murah tinggal manggil penyelenggara dan kita yang akan mengatur semua akomodasi, materi, maksimal 30 karyawan.”

Wawancara dengan bapak Teddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Untuk pelatihan terdapat public (d luar perusahaan) dan invest training (didaam perusahaan) untuk pelatihannya berada diluar perusahaan dan jumlah pesertanya terbatas, efisiensi biaya dan kalau pelatihan di dalam perusahaan lebih mempermudah pelatihan tinggal mengundang pemateri untuk kapasitasnya bisa 30 orang lebih.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Staf administrasi pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Tetapi untuk pelatihan yang sekarang lebih banyak inhouse training jadi berjumlah maksimal 30 karyawan karna keterbatasan anggaran. Inhouse dan hanya mendatangkan pemateri saja.”

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Para atasan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih trampil, dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang akan dikeluarkan ketika para karyawan sedang dilatih. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya.

Istilah dari hasil empat wawancara di atas dalam kapasitas pelatihan baik di luar dan dalam perusahaan terdiri 30 orang, menurut bapak Aritono *In House*

Training tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi dan pengetahuan karyawan. Kapasitas karyawan yang mengikuti pelatihan adalah pelaksanaan pelatihan itu ada dua yaitu

Public: itu pelatihannya berada diluar perusahaan dan jumlah pesertanya terbatas, juga efisiensi biaya.

Invest training: itu lebih murah tinggal manggil penyelenggara ke sini kita yg atur semua akomodasi materi maksimal 30 karyawan. Tetapi kalau sekarang lebih banyak *inhouse training* hanya mendatangkan pemateri saja.



Gambar 4.2.4 Inhouse Training

10. Pelaksanaan pelatihan dilakukan setiap bulannya

Suatu program pelatihan memang sangat perlu sebab dengan evaluasi akan diketahui seberapa banyak usaha latihan ini bisa mengubah perilaku dari peserta sesuai dengan yang diharapkan oleh pelatih dan perusahaan. Maka PDAM Kota Malang perlu mengetahui pelaksanaan pelatihan perlu di lakukan. Berdasarkan wawancara kepada bapak Aritono, SE selaku Asisten Manajer Pengembangan SDM (03/02/2020) pukul 08.00 mengungkapkan:

“Pelaksanaan pelatihan dilakukan sebulan 2 kali atau 3 kali tetapi disesuaikan dari kebutuhan karyawan setiap bagian.”

Wawancara dengan ibu Nunuk Umiyati selaku sekretaris Bagian SDM (03/02/2020) pukul 09.21 mengungkapkan:

“Untuk pelaksanaan pelatihan itu sebulan maksimal 3 kali pelatihan yang akan diselenggarakan dipilih yang sekiranya dibutuhkan maka itu yang diutamakan dalam pelaksanaan pelatihan.”

Wawancara dengan bapak Teddy Suhendra, S.AB selaku Staf analisa kompetensi pegawai (03/02/2020) pukul 09.38 mengungkapkan:

“Pelaksanaan pelatihan disesuaikan dari kebutuhan setiap bagian dan pemateri yang akan mengisi pelatihan kapan akan terlaksana. Kecuali untuk bulan ramadhan di tiadakan pelatihan karena break bulan puasa.”

Wawancara dengan bapak Moch. Fachrobi Fachrudin selaku Staf administrasi pelatihan (03/02/2020) pukul 10.21 mengungkapkan:

“Pelatihan di selenggarakan 2 atau 3 kali dalam sebulan akan tetapi diseimbangkan dengan biaya anggaran pelatihan atau tidak karna tahun sekarang biayanya bercampur dengan (SPBD).”

Pelatihan pada tingkat perilaku dalam pekerjaan sangat penting, karena belum tentu pengetahuan dan pengalaman pembelajaran yang diperoleh dapat diterapkan dalam pekerjaan, tetapi perilaku yang baik dalam pekerjaan merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap. Untuk mengetahui seberapa jauh peserta mengadakan perubahan perilaku dalam pekerjaan setelah mengikuti pelatihan, evaluasi hendaknya dilaksanakan oleh beberapa pihak, antara lain: peserta sendiri, atasan peserta, bawahan peserta, teman sekerja dan pasen serta masyarakat.

Kesimpulan dari hasil empat wawancara di atas pelatihan diselenggarakan 2 atau 3 kali dalam setahun. Program pelatihan dilaksanakan setiap bulannya adalah Pelatihan dilakukan itu sebulan maksimal itu 2 kali dan minimal itu 3 kali tetapi disesuaikan kebutuhan karyawan.

TABEL 4.2.1
RINGKASAN INTERVIEW

NO	Pertanyaan Interview	Aritono, SE (Asisten manager pengembangan sdm)	Nunuk Umiyati (Sekretaris bagian SDM)	Teddy Suhendra, S.AB (Staf analisa Kompetensi Pegawai)	Moch. Fachrobi Fachrudin (Staf administrasi pelatihan)
1	Implementasi Pelatihan dan Pengembangan	Pelatihan setiap tahunan, pengembangan pengetahuan	Setiap tahunnya ada anggaran pelatihan, pengembangan	Analisa GAP, pengembangan menerapkan	Gap analisis pelatihan dari sub bagian kinerja tapi

		dari pelatihan diterapkan di tugas sehari-hari, pengembangan untuk dipromosikan setiap karyawan	ngan karirnya sesuai dengan visi misi, promosi ikut naik sesuai dengan bagiannya melalui tes	kan apa yang telah dapatkan di pelatihan, membuat Cv	sekarang dijadikan satu di asisten manager pengembangan kalau udah masuk di analisis gap kita., untuk kompetensi karyawan
2	Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	Meningkatkan kemampuan karyawan agar sesuai visi misi perusahaan	Mengorientasikan karyawan, pertumbuhan pribadi	Tugas dan tanggung jawab	Permasalahan operasional, skill karyawan
3	Karakteristik yang di Persiapkan di Pelatihan	Planning, Prinsip pelatihan	Pemateri, Penempatan pelatihan	Mengikuti pelatihan, analisa gap	Inhouse training
4	Model Pelatihan di PDAM	Teori, diskusi, tugas kelompok, dan kunjungan lapangan	Magang, Coaching, pelatihan, simulasi.	Praktek lapangan dan studi kasus, mengaplikasikan materi	Partisipasi, <i>feedback</i> , dan koreksi. <i>Workshop from home</i> memberikan kesempatan narasumber mempresentasikan selama 20 menit kemudian tanya jawab Peserta bisa bertanya melalui chat yang ada di aplikasi ZOOM
5	Output yang di Hasilkan Dari Pelatihan sesuai dengan Bidang Masing-Masing	Pelatihan yang akan diikuti itu menyesuaikan kebutuhan, pelatihan ini banyak dari peserta yang	Sesuai setiap bidang, teori namun juga praktek langsung ke lapangan	Sesuai dengan visi misi, peserta menjadi profesional	Bagian umum dan bagian tehnik

		merasa puas, baik dari sisi fasilitas maupun materi yang disajikan.			
6	Kendala atau Hambatan dalam Penerapan Pelatihan	Tidak bisa mengkastem materi	Penempatan pegawai	Aplikasi pelatihan	Anggaran biaya pelatihan
7	Bentuk Pelatihan yang Sudah Diterapkan sudah Sesuai Dengan Visi Misi Perusahaan	Sesuai dengan visi misi, Biaya pelatihan, memotivasi dan education kepada anggotanya	Sesuai dengan visi misi, Pelatihan untuk orang-orang lapangan sehingga terjadi kesinambungan antara bawahan dan atasan	Mengimple mentasikan ilmu yang dapatkan di Perusa haan, sesuai dengan visi misi perusa haan	Sesuai dengan visi misi perusahaan, anggaran pelatihan

8	Kinerja setiap Karyawan setelah Melakukan Pelatihan	Peserta dikenalkan materi yang membuat termotivasi dan terinspirasi, peserta akan diberikan tugas bersama team untuk di presentasikan, dan disaksikan langsung oleh Direksi	Karyawan yang sudah mengikuti pelatihan mereka akan mendapatkan formulir penilaian	Karyawan yang telah mengikuti pelatihan itu ada tiga tahap atau level dengan diberikan formulir yang biasa disebut dengan Training Impact Evaluation (TIE)	Training Impact Evaluation (TIE) ini merupakan formulir penilaian karyawan setelah mengikuti pelatihan.
9	Maksimal Kapasitas Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	Kapasitas peserta karyawan public (diluar) itu bisa 30 orang atau lebih dan untuk pelatihan inhouse sebanyak 100 peserta	Kapasitas pelaksanaan pelatihan baik di dalam perusahaan ataupun di luar perusahaan terdiri 30 orang atau lebih tergantung dari keperluan	Pelatihan diluar perusahaan dan jumlah pesertanya terbatas, pelatihan di dalam perusahaan kapasitasnya 30 orang lebih	Pelatihan yang sekarang lebih banyak inhouse training jadi berjumlah maksimal 30 karyawan
10	Pelaksanaan Pelatihan Dilakukan Setiap Bulannya	Pelaksanaan pelatihan dilakukan itu sebulan 2 kali atau 3 kali	Pelaksanaan pelatihan itu sebulan maksimal 3 kali	Pelatihan kebutuhan setiap bagian tergantung dari pemateri akan mengisi pelatihan kapan terlaksana.	Pelatihan di selenggarakan 2 atau 3 kali dalam sebulan tergantung dari biaya anggaran pelatihan

4.2.2 Pelatihan dan Pengembangan Karir Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja di PDAM Kota Malang

Bagi PDAM Kota Malang, program pelatihan sangat perlu diterapkan karena hal tersebut merupakan upaya yang sangat mendukung keberhasilan di PDAM Kota Malang baik dalam hal menambah pengetahuan, mengatur sikap, meningkatkan kinerja keahlian dan lain sebagainya. Dengan diadakan pelatihan terhadap karyawan, diharapkan mampu mengurangi masalah yang disebabkan karena pengetahuan yang masih harus terus digali oleh karyawan untuk keberhasilan kedepannya. Program pelatihan di PDAM Kota Malang adalah program yang harus diikuti oleh semua karyawan di PDAM Kota Malang sebagai usaha untuk memberi bekal kepada karyawan dan sebagai penambahan wawasan kerja bagi karyawan untuk memperoleh hasil atau output yang memuaskan.

Sebagaimana yang dijelaskan bahwa dengan adanya pelatihan maka akan membantu karyawan menjadi lebih ahli di bidangnya masing-masing sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu karena pelatihan sebagai bagian yang menyangkut proses memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori (Rivai,2005:43).

Proses untuk menyampaikan pelatihan memiliki 3 langkah utama yaitu :

Pertama menentukan kebutuhan pelatihan dalam di PDAM Kota Malang karyawan produksi yang baru masuk akan mendapatkan suatu pelatihan berkaitan dengan aturan yang berlaku dan akan di ajarkan dasar serta langkah yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan. Setelah seorang karyawan sudah menguasai tugas yang diajarkan maka karyawan akan disuruh untuk melihat cara mengerjakan tugas yang lain dan nantinya akan disuruh untuk mencoba mengerjakan. Hal pertama yang harus dipikirkan dalam melakukan proses pelatihan yaitu menentukan kebutuhan dari pelatihan itu sendiri. Dalam menentukan kebutuhan dari karyawan baru perusahaan pertama akan menggunakan analisis organisasi untuk mencari tahu pelatihan yang dibutuhkan dalam organisasi dimana analisis ini berfokus untuk melakukan training ke

karyawan dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan dengan melihat *job descriptionnya*.

Kedua yaitu implementasi metode pelatihan dalam melakukan implementasi program pelatihan bias mengalami kegagalan apabila karyawan tidak mau mendapatkan pelatihan itu sendiri, sulitnya mencari instruktur, memiliki kemampuan komunikasi, memahami perusahaan, misinya serta tujuan dari pelatihan itu sendiri dan masalah terakhir yaitu pentingnya untuk menjaga catatan pelatihan serta melihat kinerja karyawan selama pelatihan dan saat bekerja. Pelatihan yang dilakukan pada bagian produksi tentunya akan diimplementasikan dengan cara mempraktekkan hal yang sudah diajarkan oleh manajer produksi yang disini juga berperan sebagai instruktur.

Ketiga yaitu evaluasi pelatihan pada di PDAM Kota Malang evaluasi dari metode pelatihan yang dilakukan dengan cara melihat pekerjaan yang dilakukan oleh peserta pelatihan pada saat awal pelatihan dan setelah *training* dilihat hal yang dikerjakan apakah sudah sesuai dengan yang diajarkan. Dalam mengevaluasi suatu pelatihan ada beberapa model yang biasa digunakan. Cara tersebut mengevaluasi pelatihan yang ada dengan cara melihat tujuan awal pelatihan dan apa yang telah dicapai setelah pelatihan. Evaluasi yang dilakukan dilihat dari hasil kerja dari karyawan yang telah di berikan pelatihan dan sebelum pelatihan apakah karyawan sudah bisa melakukan hal yang diajarkan saat *training* atau belum, evaluasi yang dilakukan dilihat dari hal tugas yang diajarkan seperti mengoperasikan mesin sudahkah karyawan mengoperasikan mesin dengan benar atau belum sesuai dengan saat *training*, mengkomposisikan bahan sudah benar atau belum dengan yang diajarkan dan nantinya saat karyawan bekerja juga akan dinilai kinerjanya dengan menggunakan form penilaian kinerja. Dari formulir penilaian kinerja ini maka nantinya perusahaan akan dapat mengevaluasi hasil dari *training* sudah berjalan dengan baik atau belum.

Menurut Armstrong dalam (Lolowang et al., 2016) “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan

belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”.

Proses untuk menyampaikan pengembangan memiliki tiga langkah utama yaitu :

Pertama yaitu menetapkan tujuan pengembangan karena tujuan dari pengembangan harus memiliki suatu tujuan yang jelas dan ringkas serta dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan di PDAM Kota Malang sudah cukup jelas dan ringkas hal ini bisa dilihat dari tujuan dari *development* yang dilakukan yaitu untuk meningkatkan kemampuan dari manajer dalam menghadapi situasi yang terjadi dan mampu membantu mengembangkan perusahaan. Dalam mencapai tujuan yang ada perusahaan menggunakan cara yaitu dengan mengikutkan manajer ke seminar-seminar dari pihak luar baik seminar yang diadakan *supplier*, seminar motivasi, seminar tentang strategi manajerial dan lainnya.

Kedua yaitu implementing metode pengembangan dalam melakukan pengembangan tentunya akan mengalami beberapa permasalahan seperti manajer memiliki tipikal yang berorientasi pada tindakan dan merasa terlalu sibuk untuk melakukan *development*. Manajer di PDAM Kota Malang diharuskan mau untuk melakukan *development* pada diri mereka hal ini dilakukan untuk meningkatkan diri manajer itu sendiri maupun perusahaan. Permasalahan seperti susahnya mencari pelatih yang berkualifikasi dan tersedia tentunya bukanlah menjadi masalah karena dengan mengikuti seminar pelatih tentunya sudah memiliki kualifikasi dan bersertifikat. Nantinya hal-hal yang sudah dipelajari dari seminar atau *event* yang diikuti akan disesuaikan dengan situasi perusahaan, hal-hal yang dapat diterapkan tentunya akan diterapkan.

Ketiga dan terakhir yaitu evaluasi pengembangan dalam di PDAM Kota Malang yaitu dengan melihat hasilnya adakah perubahan yang terjadi atau tidak baik dari segi perilaku atau hasil dari *development* yang dilakukan. Dalam hal ini berarti perusahaan menggunakan tiga cara evaluasi yaitu dengan perubahan perilaku, dan pencapaian tujuan pelatihan dan pengembangan.

Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan terhadap karyawan dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan pelatihan akan ditunjukkan kesalahan-kesalahan sehingga mereka tidak banyak melakukan kesalahan dalam praktek dan apabila kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar, latihan praktek ini dapat mengurangi kerugian-kerugian yang mungkin timbul. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kualitas SDM dan mutu karyawan dapat dilakukan melalui program pelatihan yang mana kegiatan pelatihan tersebut merupakan salah satu aktivitas manajemen yang menitikberatkan perhatian pada persoalan pengembangan karyawan.

PDAM kota Malang, metode pelatihan, materi pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 56.5%. Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lain di luar variabel metode pelatihan, materi pelatihan dan kemampuan kerja sebesar 43.5%. Dari hasil yang diperoleh juga ditemukan bahwa pelatihan yang telah diselenggarakan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan antara metode pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan metode pelatihan yang diterapkan pada PDAM kota Malang kurang efektif sehingga metode pelatihan yang diberikan tidak meningkatkan kinerja karyawan.

Indikator pencapaian kinerja dinyatakan dengan Persentase ketersediaan aplikasi dan sistem. Bahwa memang masih terdapat kegiatan-kegiatan di PDAM yang belum diaplikasikan, maka dari itu dianggap untuk tahun-tahun ke depan semua bisa terealisasi. Pada target capaian di tahun 2019 dan 2020 tidak ada peningkatan apakah bisa menyediakan semua layanan atau aplikasi yang dibutuhkan pada dua tahun kedepan karena banyaknya yang akan diselesaikan, tetapi ditargetkan pada tahun 2021 ketersediaan aplikasi dan sistem dapat meningkat secara drastis menjadi 100%, karena di tahun 2018 akan diusahakan dalam pembuatan aplikasi-aplikasi yang dibutuhkan akan berjalan secara maksimal.

Pada indikator pencapaian kinerja yaitu Persentase pelatihan oleh terkait pelatihan oleh pegawai yang menjadwalkan adalah divisi SDM bagian Pelatihan,

namun terkadang terdapat pelatihan yang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan setiap divisi atau ada yang tidak diagendakan divisi tetapi divisi SDM menjadwalkannya. Terkait agenda pada SDM bersifat global, jadi berapa persen dari karyawan harus diikuti pelatihan dalam 1 tahun. Tetapi kalau di setiap divisi harus ditingkatkan, maka target pada tahun 2019 ke 2020-2021 diharapkan dari 90% naik 10% menjadi 100% terkait pelatihan yang dibutuhkan pegawai.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa pelatihan yang diberikan oleh PDAM kota Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pada dasarnya pelatihan yang diselenggarakan bertujuan untuk menunjang kemampuan dan kreatifitas SDM (karyawan) yang dimiliki instansi sehingga setiap karyawan dapat bekerja dengan lebih baik. Kinerja karyawan sangat tergantung pada baik buruknya kemampuan SDM perusahaan tersebut. Perbaikan kinerja dapat dicapai dengan baik jika karyawan diberikan pelatihan secara sempurna.

4.2.3 Faktor Pendukung Pelatihan dan Pengembangan Karir

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan.

- a. Dukungan manajemen puncak Agar program-program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan.
- b. Komitmen para spesialis dan generalis Disamping manajemen puncak, seluruh manajer baik itu spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, dari mulai presiden dan *chairman of the board* ke bawah. Para

profesional pelatihan dan pengembangan semata-mata hanya memberikan keahlian teknis.

- c. Kemajuan teknologi Tidak ada faktor selain teknologi yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang disampaikan kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut.
- d. Kompleksitas organisasi Perubahan-perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem, dan metode telah memberikan pengaruh signifikan pada persyaratan-persyaratan kerja. Dengan demikian, para karyawan sukses secara terus menerus meningkatkan ketrampilan mereka dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan, namun juga menerima bahkan mencari perubahan tersebut. Banyak organisasi telah berubah secara dramatis sebagai akibat perampingan, inovasi teknologi dan permintaan pelanggan akan produk-produk dan jasa-jasa baru yang lebih baik. Para supervisor dan karyawan yang bekerja dalam tim-tim yang mengarahkan diri mereka sendiri (*self directed teams*) mengambil alih banyak beban kerja yang diwariskan tingkatan manajemen menengah yang telah dihapuskan. Seluruh perubahan ini diterjemahkan menjadi kebutuhan yang lebih besar akan pelatihan dan pengembangan.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor instrinsik karyawan (personal atau individu) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rinci faktor-faktor tersebut adalah:

1. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.

3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (*situasional*), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

4.2.4 Perspektif Islam Pelatihan dan Pengembangan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan

Pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melakukan pekerjaan. Tujuan dari pelatihan adalah agar tenaga kerja dapat mencapai suatu standar, baik dalam keterampilan, pengetahuan maupun dalam tingkah laku. Fokus dari pelatihan yaitu pada pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan lebih diarahkan untuk yang sifatnya jangka panjang dan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan untuk tugas-tugas mendatang. Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk pembentukan karakter yang Islami dengan mengacu pada shidiq, amanah, fatonah, dan tabliq, sedangkan yang menjadi tujuan dalam pelatihan konvensional hanyalah keterampilan pekerja Islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap para tenaga kerjanya dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis pegawai dalam menunaikan tanggungjawab pekerjaannya. Rasulullah SAW, selalu memberikan pelatihan terhadap orang yang mengurus persoalan kaum muslimim dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan petunjuk petunjuknya. Allah menjelaskan bahwa dalam melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga kerja, hendaklah melalui hikmah yaitu perkataan yang tegas dan benar yang bisa membedakan antara yang hak dan yang bathil. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An-Nahl ayat 125.

أَدْخِ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُم بِآيَاتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

Pelatihan dan pengembangan tidak hanya untuk karyawan baru saja, karena setiap jenjang jabatan memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus. Oleh karena itu pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan bagi setiap perusahaan dalam bentuk on the job, off the job, atau melalui seminar, lokakarya, dan kursus pendek. Selain itu pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan dalam era perubahan untuk meningkatkan kualitas angkatan kerja, untuk menghadapi persaingan global, untuk menghadapi perubahan yang berkelanjutan, dan untuk menghadapi teknologi yang terus berkembang. Pelatihan dan pengembangan hendaknya mampu memberikan kemajuan pada pelaksanaan tugas karyawan, oleh karena itu pelatihan dan pengembangan karyawan hendaknya meliputi program yang berorientasi pada perbaikan moral dan pelaksanaan kerja karyawan.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi dimana orang-orang atau karyawan tersebut memberikan tenaga, bakat, kreatifitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusai memberikan kontribusi besar dalam dibanding dengan faktor yang lain. Agar mampu bersaing dan berkembang pesat, pelatihan dan pengembangan sebagai strategi utama organisasi. Pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan suatu organisasi dan berlanjut selama kariernya didalam organisasi tersebut, terlepas orang tersebut seorang eksekutif atau karyawan lini perakitan. Program pengembangan yang berupapelatihan harus merespon perubahan pekerjaan dan mengisntegritasikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara

efisien dan efektif. SDM pendidikan Islam yang berkualitas adalah SDM yang memiliki keluasan ilmu pengetahuan, fleksibel serta responsif terhadap perkembangan di berbagai bidang, terutama pendidikan. Dalam AlQur'an surat Al-Mujadalah ayat 11 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
 أَنشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا
 تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Kemudian dalam firman Allah, Allah memberi perbedaan orang yang berilmu pengetahuan dan orang yang tidak memiliki ilmu pengetahuan sebagaimana firman Allah dalam Q.S. Zumar: 9 :

أَمْ مَنْ هُوَ قُنُوتٌ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ آلَ ءَاخِرَةٍ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ
 يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya: (apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.

Sahabat nabi Khudzaifah r.a. menerangkan dalam hadis yang berbunyi:

عَنْ حُدَيْفَةَ قَالَ حَدَّثَنَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حَدِيثَيْنِ رَأَيْتُ أَحَدَهُمَا وَأَنَا
 أَنْتَظِرُ الْآخَرَ. حَدَّثَنَا أَنَّ الْأَمَانَةَ نَزَلَتْ فِي جَذْرِ قُلُوبِ الرِّجَالِ ثُمَّ عَلِمُوا مِنَ الْقُرْآنِ ثُمَّ
 عَلِمُوا مِنَ السُّنَّةِ وَحَدَّثَنَا عَنْ رَفْعِهَا قَالَ يَنَامُ الرَّجُلُ النَّوْمَةَ فَتُقْبِضُ الْأَمَانَةُ مِنْ قَلْبِهِ

فَيَظِلُّ أَثْرَهَا مِثْلَ أَثْرِ الْوَكْتِ ثُمَّ يَنَامُ النَّوْمَةَ فَتُقْبَضُ فَيَبْقَى أَثْرُهَا مِثْلَ الْمَجْلِ كَجَمْرِ
 دَخَرَجْتَهُ عَلَى رِجْلِكَ فَتَقِطُ فَتَرَاهُ مُنْتَبِرًا وَلَيْسَ فِيهِ سَيِّءٌ فَيُصْبِحُ النَّاسُ يَتَّبِعُونَ
 فَلَا يَكَادُ أَحَدٌ يُؤَدِّي الْأَمَانَةَ فَيَقَالُ إِنَّ فِي بَنِي فُلَانٍ رَجُلًا أَمِينًا وَيَقَالُ لِلرَّجُلِ مَا أَعْقَلَهُ
 وَمَا أَظْرَفَهُ وَمَا أَجْلَدَهُ وَمَا فِي قَلْبِهِ مِثْقَالُ حَبَّةِ خَرْدَلٍ مِنْ إِيْمَانٍ وَلَقَدْ أَتَى عَلِيَّ زَمَانٌ
 وَمَا أَبَا لِي أَيْكُمْ بَايَعْتُ لَنْ كَانَ مُسْلِمًا رَدَّهُ عَلَيَّ الْإِسْلَامَ وَإِنْ كَانَ نَصْرَانِيًّا رَدَّهُ
 عَلَيَّ سَاعِيهِ فَأَمَّا الْيَوْمَ فَمَا كُنْتُ أَبَا يَعْ إِلَّا فُلَانًا وَفُلَانًا. (أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ فِي كِتَابِ
 الرِّفَاقِ)

Artinya: Dari Khudzaiifah berkata, Rasulullah SAW menyampaikan kepadaku dua hadis, yang satu telah saya ketahui dan yang satunya lagi masih saya tunggu. Beliau bersabda kepada kami bahwa amanah itu diletakkan di lubuk hati manusia, lalu mereka mengetahuinya dari Al Qur'an kemudian mereka ketahui dari al hadis (sunnah). Dan beliau juga menyampaikan kepada kami tentang akan hilangnya amanah. Beliau bersabda: seseorang tidur lantas amanah dicabut dari hatinya hingga tinggal bekasnya seperti bekas titik-titik. Kemudian ia tidur lagi, lalu amanah dicabut hingga tinggal bekasnya seperti bekas yang terdapat di telapak tangan yang digunakan untuk bekerja, bagaikan bara yang di letakkan di kakimu, lantas melepuh tetapi tidak berisi apa-apa. Kemudian mereka melakukan jual beli/transaksi-transaksi tetapi hampir tidak ada orang yang menunaikan amanah maka orang-orang pun berkata : sesungguhnya dikalangan Bani Fulan terdapat orang yang bisa dipercayai dan adapula yang mengatakan kepada seseorang alangkah pandainya, alangkah cerdasnya, alangkah tabahnya padahal pada hatinya tidak ada iman sedikitpun walaupun hanya sebiji sawi. Sungguh akan datang padaku suatu zaman dan aku tidak memperdulikan lagi siapa diantara kamu yang aku baiat, jika ia seorang muslim hendaklah dikembalikan kepada Islam yang sebenarnya dan juga ia seorang nasrani maka dia akan dikembalikan kepadaku oleh orang-orang yang mengusahakannya. Adapun pada hari ini aku tidak membaiat kecuali Fulan bin Fulan. (HR. Imam Bukhari)

Perkembangan teknologi yang semakin pesat, berdampak pada penurunankinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kurangpahaman para karyawanterhadap perubahan tersebut. Hampir setiap perusahaan mengetahui hasil kerja yang didapatkan oleh setiap karyawan apakah sudah sesuai dengan target kerja yang ditetapkan. Maka dari itu diperlukan penilaian untuk mengetahui kinerja dan mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan masa lalu terdapat standart kinerjanya. Penilaian kineja ini akan melihat karyawan manayang masih

bekerja dibawah standar yang ditetapkan, sehingga kinerja karyawan tersebut dapat ditingkatkan demi kelangsungan perusahaan. Untuk itu setiap perusahaan berusaha agar para karyawannya mampu untuk dapat memahami perkembangan atau perubahan teknologi yang ada sehingga kinerja mereka akan meningkat. Salah satu strategi perusahaan, yaitu dengan mengadakan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, pengembangan sumber daya manusia dianggap salah satu cara yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja, dan sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah akhlak, kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi sumber daya manusia, melainkan juga menjadi indikator sebaik apa aktivitas pengelolaan terhadap sumber daya manusia telah dilakukan. Apabila kinerjanya buruk berarti kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan harus diperbaiki, atau kemungkinan ada masalah dengan komunikasi dan hubungan interpersonal dalam perusahaan. Ada tiga hal yang menjadi alasan perlunya penilaian kinerja. Pertama, memberikan informasi untuk menentukan kebijakan promosi. Kedua, memberikan peluang untuk manajer dan bawahannya meninjau kembali perilaku terkait dengan kerja bawahan dan kemudian bersama-sama mengoreksinya. Ketiga, menjadi masukan untuk pengembangan karir, karena melalui evaluasi penilaian akan terlihat kekurangan dan kelebihan karyawan. Allah memerintahkan bagi setiap pemimpin untuk melakukan penilaian kinerja, dan penilaian kinerja harus dilakukan secara adil. Seperti firman-Nya dalam Al-Anfal ayat 27:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”.

Hadis riwayat Imam Thabrani menjelaskan bahwa

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثِقَنَهُ

Artinya: “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (HR Thabrani).



BAB V KESIMPULAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi pelatihan dan pengembangan karir dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di PDAM Kota Malang dapat diambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian adalah:

1. Penjelasan tanggapan responden mengenai Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Semakin baik sistem pelatihan, semakin banyak dan pemberian pelatihan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Pelatihan semua sesuai dengan bidangnya masing-masing, dan Pelatihan yang akan diikuti itu menyesuaikan kebutuhan mereka sendiri bisa satu atau dua cuma tetepi kita filter mana yang urgent dan tidak. Bahwa pelatihan karyawan dikategorikan sangat baik serta tepat untuk diterapkan, karena sebagian besar karyawan sangat setuju dengan program pelatihan untuk karyawan, yang artinya pelatihan adalah suatu tindakan yang dapat menambah wawasan dari peserta pelatihan dan juga menambah keterampilan dari karyawan yang mengikuti program pelatihan.
2. Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Dengan kata lain semakin tinggi pemberian pelatihan kepada karyawan dan pengembangan yang baik maka dapat meningkatkan Kinerja Karyawan tersebut. Pengembangan itu dengan adanya motivasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan tersebut contohnya di bagian produksi itu yg terutama itu *acccititude* kalau masalah *skill* atau kemampuan mereka ada karena *actitude*, siraman rohani itu merupakan tehnik yang di penting. Kalau *skill*, pelatihan, *coaching*, *mentoring*, penilaian kinerja itu merupakan pengembangan.

3. Hasil penelitian membuktikan bahwa Pelatihan berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang.

5.2 SARAN

1. Pelatihan sudah di terapkan dengan baik akan tetapi kekurangannya tidak ada aplikasi untuk pelatihan agar mempermudah karyawan dalam melaksanakan pelatihan. Aplikasi sim untuk data pelatihan sudah dikerjakan tetapi belum selesai. Sebab disaat mengerjakan laporan dari setiap karyawan tidak perlu dengan cara manual yaitu mencari satu persatu berkas dari setiap karyawan. Maka agar lebih praktis maka dibutuhkan aplikasi untuk pelatihan agar lebih efisien dalam pekerjaan. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang perlu memberikan pelatihan pada karyawan yang masih belum paham akan pengetahuan mengenai pekerjaan dan pengoprasian teknologi modern yang diberikan oleh perusahaan agar dapat bersaing pada era globalisasi seperti saat ini.
2. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang perlu meningkatkan progam pelatihan dan perlu memperbanyak progam pelatihan *in house training* atau pelatihan yang diadakan sendiri oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang agar indikator-indikator seperti instruktur, peserta pelatihan, materi, dan metode dapat lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan sendiri.
3. Bagi peneliti mendatang hendaknya menggunakan atau menambah variabel lain yang berbeda dengan penelitian ini. Dengan demikian penelitian selanjutnya diharapkan akan mendapatkan kesimpulan yang berbeda sehingga dapat melengkapi hasil dari penelitian ini, mengingat hasil dari penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan.

Daftar Pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.Hariandja, Marihot T.E, 2002. *ManajemenSumberDayaManusia*. Jakarta: Grasindo.
- Anwar Prabu Mangkunegara,(2013), *ManajemenSumberDayaManusia Perusahaan*, Bandung. RemajaRosdakarya.
- Atmodiwirio.Soebagio.(2005). *ManajemenPelatihan*. Ardadizya Jaya: Jakarta
Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: ManajemenSumberDayaManusia*. Terjemahan Dian Angelia. SalembaEmpat. Jakarta.
- Ali, S., Shouka, F., dan Kamran, A. (2016).*Impact of Training & Development on the Performance of the Employees of Silk Bank Limited-Karachi East Division Branches*.3rd International Conference on Economics and Management (ICEM 2016).
- Ardana, K. (2011). *ManajemenSumberDayaManusia*.Denpasar :GrahaIlmu.
- Arikunto, Suharsimi. (2005). *ManajemenPenelitian*. Jakarta: RinekaCipta.
- Alwi, Syafaruddin. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi KeunggulanKompetitif*. Yogyakarta: BPFPE.
- Bhat, Z. H. (2013). *Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India*. *Indian Journal of Applied Research*, Volume 3, Issue 6, June 2013, 292-293.
- BarberJ.(2004). *Peningkatanketerampilandalampelatihan informal:pelajarandarimontirmobilindia*. *IntenasionalJurnalPelatihan dan Pengembangan*, 8: 128-39.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema), 548.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Mnesia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks.

- Elias, P. (1994). Pelatihan terkait pekerjaan, keanggotaan serikat pekerja, dan tenagakerja mobilitas: studi longitudinal. *Oxford Economic Papers*, 46 (4), hlm. 563- 578.
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabet. L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta : Salemba Empat.
- Green, F. Felstead, A., Mayhew, K. dan Pack, A., (1996). Dampak dari pelatihan mobilitas tenaga kerja: Bukti individual dan tingkat perusahaan dari Inggris. *British Journal of Industrial Relations*, 38 (2). pp.261-275
- Gomes, Faustino Cardoso. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Offset. Yogyakarta.
- Hafeez, U. (2015). Impact of Training on Employees Performance: Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi Pakistan. *Business Management and Strategy*, Vol. 6 No. 1, 49-64.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revisi cetakan ketigabelas). Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hamidi. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal Dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM PRESS.
- Kakui, I. M., dan Gachunga, H. (2016). Effects of Career Development on Employee Performance in The Public Sector: A Case of National Cereals And Produce Board. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Volume 3, Issue 3, Article 19, 308-324.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Program*. Prentice Hall International, Inc Stufflebeam, D.L. & Shinkfield, A.J. 1985. *Systematic Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Lynch, LM, (1991). Peran pelatihan off-the-job versus on-the-job untuk mobilitas pekerja perempuan. *American Economic Review*, 81 (2), pp.151- 156.
- Lolowang, G Melvin., Aldofina., Lumintang, Genita. 2016. " Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado". *Jurnal EMBA* Vol.4 No.2 Juni 2016, Hal.177-186.

- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah.(2012). *Manajemen sumberdaya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto dan Sahedhy. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit YKPN Yogyakarta.
- Mondy R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nur Diana, Ilfi (2011). *Hadist-hadist Ekonomi*. UIN Maliki Press: Malang.
- Nassazi, A. (2013). *Effects of Training on Employee Performance: Eividence from Uganda*. Business Economics and Tourism, International Business, University of Applied Sciences.
- Nawawi, H. (2017). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta :Universitas Gadjah Mada Press.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Saydam, Gouzali. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management: Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Di jambatan.
- Sedarmayanti (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Tasmara, Toto. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.
- VeithzalRivai, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Wardhana, Aditya. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PTKaryamanunggalLithomas

Lampiran 1: pedoman wawancara

Pedoman Wawancara

Pedomanwawancaraini dibuat berdasarkan penerapan pelatihan dan pengembangan di PDAM Kota Malang dengan acuan untuk meningkatkan kinerja karyawan:

1. Bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja di PDAM?
2. Apa tujuan pelatihan dan pengembangan di PDAM ?
3. Bagaimana karakteristik yang dipersiapkan dalam pelatihan itu di PDAM ?
4. Bagaimana model pelatihan di PDAM ?
5. Apa saja output yang dihasilkan dari pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing ?
6. Apa kendala atau hambatan dalam penerapan pelatihan ?
7. Apakah bentuk pelatihan yang sudah diterapkan sudah sesuai dengan visi misi perusahaan ?
8. Bagaimana kerja sistem setiap karyawan setelah melakukan pelatihan?
9. Berapa maksimal kapasitas karyawan yang mengikuti pelatihan ?
10. Berapa kali Pelatihan dilakukan setiap bulannya ?

Hasil Wawancara

1. Bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja di PDAM?
2. Apa tujuan pelatihan dan pengembangan di PDAM ?
3. Bagaimana karakteristik yang dipersiapkan dalam pelatihan itu di PDAM ?
4. Bagaimana model pelatihan di PDAM ?
5. Apa saja output yang dihasilkan dari pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing ?
6. Apa kendala atau hambatan dalam penerapan pelatihan ?

7. Apakah bentuk pelatihan yang sudah diterapkan sudah sesuai dengan visi misi perusahaan ?
8. Bagaimana kerja sistem setiap karyawan setelah melakukan pelatihan?
9. Berapa maksimal kapasitas karyawan yang mengikuti pelatihan ?
10. Berapa kali Pelatihan dilakukan setiap bulannya ?

JAWABAN

Aritono, SE (03/02/2020)

1. *“Assalamualaikum pak toni saya ira nadhira dari uin malang mohon maaf sebelumnya mengganggu saya ingin interview mengenai pelatihan dan pengembangan di PDAM kota Malang. Ya mau tanya apa mbak ? nanti lebih lanjutnya tanyak ke pak robi ya. Jadi pihak SDM sudah mempunyai rencana-rencana untuk pelatihan yang itu dilakukan dalam program tahunan setiap bagian memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan setiap bidang . Bagian SDM sudah mempunyai mapping setiap bagian yang mengikuti pelatihan serta ditentukan tempat dan tanggalnya. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari sebagai dasar kita kembangkan pengetahuan yang kita peroleh dari pelatihan baik dari tehniknya, objeknya, berapa hari ditentukan sesuai dasar-dasar yang sudah diberikan di pelatihan diterapkan, karena materi pelatihan disetiap bagian berbeda dan dasar-dasar yang kita peroleh di terapkan sesuai dengan bagian. Di dalam pengembangan dilakukan promosi dengan membuat cv untuk sebagian karyawan yang akan menaiki jabatan, dan saya menggunakan cv ini untuk mempermudah mempromosikan sebagian karyawan itu.”*
2. *“Tujuan pelatihan dan pengembangan di PDAM untuk meningkatkan kemampuan karyawan didalam melaksanakan pekerjaannya agar sesuai dengan visi misi perusahaan, mempersiapkan bagi karyawan untuk promosi”.*
3. *“Untuk setiap karyawan yang akan mengikuti pelatihan dan pelatihan yang akan diikuti atau tidak diikuti harus dipilih mana yang dibutuhkan. Tetepi jika sudah masuk planning atau rencana harus kita realisasikan tidak boleh*

tidak terlaksana. Setiap prinsip untuk tanggal pelaksanaan, biaya, peserta semuanya harus pengajuan ke Direksi”.

4. “Model pelatihan kali ini menggunakan metode pelatihan teori, diskusi, tugas kelompok, dan kunjungan lapangan serta evaluasi latihan atau dapat diketahui bahwa materi yang disampaikan oleh pemateri sebanyak 60 % dan Praktek Lapangan sebanyak 40 %”.
5. “Pelatihan semua sesuai dengan bidangnya masing-masing, dan Pelatihan yang akan diikuti itu menyesuaikan kebutuhan mereka sendiri bisa satu atau dua cuma tetepi kita filter mana yang urgent dan tidak. Dalam pelatihan ini banyak dari peserta yang merasa puas, baik dari sisi fasilitas maupun materi yang disajikan. Karena merupakan acara tahunan rutin, kami ingin memberikan yang terbaik kepada peserta. Pelatihan ini ditutup dengan testimony peserta pelatihan yang rata-rata puas dengan pelatihan ini secara keseluruhan”.
6. “Penyelenggara sulit kita temukan yang sesuai dengan yang di programkan, Sebenarnya judul untuk pelatihannya sudah ada, akan tetapi materi bagian pelatihan meminta ke bagian pengembangan untuk mengkastem tentang materi yang akan di tampilkan. Tetapi pihak pengembangan itu tidak bisa mengkastem materinya, jika mengikuti pihak pengembangan maka nanti tidak tepat sasaran dengan yang sudah di programkan maka kami memang butuh penyelenggara yang bisa mengkastem”.
7. “Semua pelatihan sesuai dengan visi misi perusahaan dan buat suatu rencana program, biaya pelatihan yang isinya memuat pelatihan yang akan dilakukan serta rencana biaya yang dibutuhkan di pelatihan. Program-program di PDAM Kota Malang dianggap banyak memberikan memotivasi dan education kepada anggotanya. Dengan selalu mengikut sertakan pelatihan, workshop, menghadiri event, mengikuti lomba. Tidak kalah pentingnya memperdayakan ekonomi produktif dan kreatif untuk meningkatkan dan menambah penghasilan.”
8. “Pada hari kedua pelatihan, peserta ditentukan oleh manajemen yaitu, staf karyawan kurang lebih 30 peserta akan mengikuti pelatihan selama 3 hari

yang akan dimulai pada pukul 08.00 sampai dengan selesai. Pada hari pertama, peserta dikenalkan dengan materi yang mampu membuat bawahan termotivasi dan terinspirasi sehingga dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil lebih dari yang diharapkan. Pada hari kedua, materi lebih dimantapkan, karena peserta akan diberikan tugas yang harus dikerjakan bersama team yang sudah dibagi, untuk di presentasikan bersama pada hari terakhir. Dimana tugas akhir ini adalah tugas untuk membuat suatu rencana baru untuk perusahaan dalam kurun waktu 10 tahun kedepan. Pada hari ke 3 sekaligus penutupan acara, para peserta diminta untuk memaparkan hasil kerja tim yang merupakan rencana untuk perusahaan kedepannya dan di saksikan langsung oleh Direksi PDAM Kota Malang serta harus dapat menjawab pertanyaan yang diajukan oleh Direksi. Peserta yang terbagi menjadi 6 kelompok diberikan waktu 15 menit untuk mempresentasikan hasilnya dan 15 menit untuk sesi tanya jawab. Pada hari kedua pelatihan, peserta ditentukan oleh manajemen yaitu, staf karyawan yang berumur dibawah 35. Kurang lebih 30 peserta akan mengikuti pelatihan selama 3 hari yang akan dimulai pada pukul 08.00 sampai dengan selesai. Pada hari pertama, peserta dikenalkan dengan materi yang mampu membuat bawahan termotivasi dan terinspirasi sehingga dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil lebih dari yang diharapkan. Untuk hari kedua, materi yang diberikan berupa bagaimana mengembangkan rencana yang dibuat agar mencapai tujuan dengan memperhatikan spesifikasi keberhasilan, konflik atau kesulitan yang akan akan dihadapi, partisipasi, feedback, dan koreksi. Pada hari kedua, materi lebih dimantapkan, karena peserta akan diberikan tugas yang harus dikerjakan bersama team yang sudah dibagi, untuk di presentasikan bersama pada hari terakhir. Dimana tugas akhir ini adalah tugas untuk membuat suatu rencana baru untuk perusahaan dalam kurun waktu 10 tahun kedepan. Pada hari ke 3 sekaligus penutupan acara, para peserta diminta untuk memaparkan hasil kerja tim yang merupakan rencana untuk perusahaan kedepannya dan di saksikan langsung oleh Direksi PDAM Kota Malang serta harus dapat

menjawab pertanyaan yang diajukan oleh Direksi. Peserta yang terbagi menjadi 6 kelompok diberikan waktu 15 menit untuk mempresentasikan hasilnya dan 15 menit untuk sesi tanya jawab”.

9. “Kapasitas peserta karyawan public (diluar) itu bisa 30 orang atau lebih dan untuk pelatihan inhouse sebanyak 100 peserta dari beberapa bagian yang terkait di PDAM Kota Malang ditugaskan untuk mengikuti Pelatihan tersebut. In House Training tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi dan pengetahuan karyawan PDAM Kota Malang tetapi tergantung jumlah karyawan dari keperluan setiap bagian yang akan mengikuti pelatihan”.
10. “Pelaksanaan pelatihan dilakukan itu sebulan 2 kali atau 3 kali tetapi disesuaikan dari kebutuhan karyawan dari setiap bagian”.

Nunuk Umiyati (03/02/2020)

1. “Assalamualaikum bu nunuk mohon maaf sebelumnya mengganggu saya ira nadhira dari UIN Malang mau tanyak-tanyak ibu sebentar saja, ya tanya apa mbak ? saya tanya tentang pelatihan dan pengembangan di PDAM. Pelatihan atas pengajuan di bagian masing-masing jadi bukan kita yang menentukan tetapi setiap tahunnya itu ada anggaran dan perbagian mengajukan keperluan pelatihannya dimasukkan ke dalam anggaran yang sesuai dengan permintaan masing-masing. Pengembangan karir yang sesuai dengan visi misi perusahaan dan tes-tes kenaikan jabatan yang bagus mengikuti promosi sesuai dengan bagiannya yang perlu dicermati actitudenya.”
2. “Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu untuk mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadinya.”
3. “Persiapan untuk pelatihan dengan mencari pemateri sesuai dengan yang di programkan oleh pelatihan yang bertugas untuk mencari pemateri yaitu bagian SDM. Penempatan pelatihan juga ditentukan pelatihan yang

dilaksanakan didalam perusahaan, didalam kota, atau diluar kota karena jika penempatan sudah ditentukan maka bagian SDM akan mengatur semua semuanya baik dari akomodasi, tanggal hari dan lain-lain”.

4. “Metode latihan karyawan yang meliputi sebagai berikut. *On the job method* (dalam pekerjaan) meliputi magang, *On the job method* (dalam pekerjaan) meliputi *Coaching*, *off the job methods* (diluar pekerjaan) meliputi pelatihan, simulasi. Dalam pelatihan ini banyak dari peserta yang merasa senang karena mereka belum pernah mendapatkan materi sekomplit ini yang disertai studi kasus lapangan bahkan mereka bangga karena dapat menemukan sendiri kebocoran dilapangan”.
5. “Pelatihan yang diterapkan sesuai dengan setiap bidang, jadi setiap bidang yang akan mengikuti pelatihan itu harus mengecek karyawan yang akan mengikuti pelatihan. Pelatihan ini tidak semata-mata mengajarkan teori namun juga praktek langsung ke lapangan. Peserta diajak untuk terjun langsung dalam pekerjaan lapangan dengan studi kasus yang nyata, dan mendapat banyak pelajaran karena tidak hanya diajarkan teori yang membosankan namun juga praktek langsung di lapangan, ini baru namanya pelatihan”.
6. “Dulu tidak diatur penempatan pegawai termasuk rekrutmen maka untuk itu diberi pelatihan itu bisa menguasai semua tetapi tidak masalah jika lulusan smk ke bagian yang lulusan sarjana disesuaikan dengan pekerjaannya. Tapi sekarang diatur kan mereka juga ikut pelatihan”.
7. “Untuk pelatihan yang diterapkan di perusahaan sudah sesuai dengan visi misi perusahaan, agar hasilnya sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Pelatihan untuk orang-orang lapangan sehingga terjadi kesinambungan antara bawahan dan atasan. pimpinan yang efektif harus menyesuaikan dengan situasi yang ada karena itu seorang pemimpin harus mempunyai *power leadership* yang nantinya akan diikuti oleh bawahannya. materi-materi yang disajikan sangat beragam dan tentunya memberikan wawasan yang luas kepada para peserta. Sehingga peserta mendapatkan

pengetahuan tentang kepemimpinan untuk diterapkan dikantor PDAM Kota Malang untuk memajukan PDAM Kota Malang”.

8. “Untuk karyawan yang sudah mengikuti pelatihan mereka akan mendapatkan formulir penilaian , maka setiap peserta harus presentasi tujuannya untuk agar bisa mengetahui sejauh mana karyawan bisa menguasai materi pelatihan tersebut tetapi hal ini tidak mutlak kalau mereka sudah mengikuti test hasil dari penilaian berarti gugur level 2, setelah melakukan pelatihan manajer dikirimi found penilaian untuk melihat kinerja karyawan setelah pelatihan”.
9. “Dalam kapasitas pelaksanaan pelatihan baik di dalam perusahaan ataupun di luar perusahaan terdiri 30 orang atau lebih tergantung dari keperluan, tetapi itu lebih murah tinggal manggil penyelenggara ke sini kita yg atur semua akomodasi materi maksimal 30 karyawan”.
10. “Untuk pelaksanaan pelatihan itu sebulan maksimal 3 kali tergantung pelatihan yang akan diselenggarakan dipilih yang sekiranya dibutuhkan maka untuk itu diutamakan dalam pelaksanaan pelatihan”.

Teddy Suhendra, S.AB (03/02/2020)

1. "Permisi pak teddy mohon maaf sebelumnya mengganggu saya ira mnadhira dari UIN Malang mau bertanya tentang pelatihan dan pengembangan di PDAM, apa yang mau ditanyakan mbak semoga saya bisa menjawabnya ?! Pelatihan yang sudah terlaksana dengan baik yang disesuaikan setiap bagian yang membutuhkan pelatihan. Analisa GAP tugas saya harus mengupgrade setiap karyawan, seperti contoh karyawan A dari bagian tehnik terdapat beberapa bagian pelatihan, si A sudah mengikuti sebagian pelatihan dan dilakukan untuk setiap karyawan. Pengembangan menerapkan apa yang telah didapatkan di pelatihan yang sesuai dengan visi misi perusahaan, serta merupakan program dari pak toni yaitu membuat cv untuk mempromosikan sebagian karyawan yang akan menaikkan jabatan.”

2. *“Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan untuk memperbaiki kinerja karyawan di dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab yang dibebani kepada karyawan”.*
3. *“Persiapkan dalam pelatihan yaitu jika salah satu karyawan yang akan mengikuti pelatihan yang harus dilakukannya bagi karyawan jika mereka akan mengikuti pelatihan atau telah mengikuti pelatihan akan mendapatkan surat edaran dan diletakkan di berkas satu persatu karyawan dan nanti dimasukkan ke dalam analisa GAP untuk mempermudah dalam pelatihan setiap karyawan”.*
4. *“Diklat ini tidak hanya pelajaran teori di kelas namun peserta diklat juga praktek lapangan dan studi kasus bahkan peserta diajak untuk mempraktekkan sendiri hingga dapat menemukan kebocoran sendiri dilapangan. Dengan metode pembelajaran seperti ini diharapkan peserta dapat mengaplikasikan materi yang diterima di daerah masing-masing. Kemampuan peserta dalam diklat ini mendapatkan pengakuan resmi melalui uji kompetensi. Bagi peserta yang dinyatakan berkompeten oleh asesor, berhak membawa pulang sertifikat kompetensi tersebut”.*
5. *“Untuk pelatihan sudah sesuai dengan bidang masing-masing, serta sesuai dengan visi misi perusahaan untuk menunjang kinerja karyawan. Dengan begitu akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia nya yaitu mengikuti kegiatan Pelatihan atau Bimbingan seperti Teknis Hubungan Pelanggan dan Pemasaran diharapkan para peserta mampu meningkatkan kompetensi dan pengetahuan, serta wawasan tentang pengertian dan proses pemasaran, peluang pemasaran dan perilaku konsumen, mengatasi serta menyelesaikan pengaduan konsumen terhadap pelayanan PDAM, promosi, komunikasi pemasaran, periklanan, promosi penjualan, serta hubungan masyarakat, pengembangan fungsi dan pedoman implementasi pelayanan pelanggan, segmentasi pasar dan penetapan target, pelayanan prima PDAM, perencanaan pemasaran dan strateginya, sehingga setelah mengikuti bimbingan teknis ini diharapkan para peserta akan lebih professional dalam*

pelaksanaan tugas pemasaran produk air minum PDAM dan meningkatkan kinerja PDAM dalam pelayanan pelanggan”.

6. *“Aplikasi sim untuk data pelatihan sudah dikerjakan belum selesai. Sebab disaat mengerjakan laporan dari setiap karyawan tidak usah dengan cara manual yaitu mencari satu persatu berkas dari setiap karyawan. Maka agar lebih praktis maka dibutuhkan aplikasi untuk pelatihan agar lebih efisien dalam pekerjaan”.*
7. *“Diharapkan SDM yang sudah mendapatkan pelatihan disini akan mampu mengimplementasikan ilmu yang mereka dapatkan di Perusahaan masing-masing. Pelatihan-pelatihan yang akan diterapkan itu sudah sesuai dengan visi isi perusahaan, pelatihan di setiap bagian juga sudah sesuai dengan tujuan perusahaan. Karena jika sudah sesuai itu semua untuk menunjang skill karyawan agar sesuai tujuan perusahaan”.*
8. *“Setiap karyawan yang telah mengikuti pelatihan itu ada tiga tahap atau level dengan diberikan formulir yang biasa disebut dengan Training Impact Evaluation (TIE):*

Level yang pertama: setelah 3 hari peserta yang pelatihan yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan atau penyelenggara baik dari aspek struktur pelatihan lingkungan, dan pemateri.

Level yang kedua: setelah mencapai 2 minggu pelatihan maka setiap peserta harus presentasi tujuannya untuk agar bisa mengetahui sejauh mana karyawan bisa menguasai materi pelatihan tersebut tetapi hal ini tidak mutlak kalau mereka sudah mengikuti test hasil dari penilaian berarti gugur level 2.

Level yang ketiga: 3-6 bulan manajer akan dikirimkan found penilaian TIE level 3 tujuannya untuk penilaian implementasi karyawan terhadap pekerjaannya apakah telah diterapkan atau tidak setelah mengikuti pelatihan”.

9. *“Untuk pelatihan terdapat public (diluar perusahaan) dan invest training(didaam perusahaan) kalau untuk pelatihannya berada diluar perusahaan dan jumlah pesertanya terbatas, juga efisiensi biaya dan kalau pelatihan di dalam perusahaan lebih mempermudah pelatihan tinggal mengundang pemateri untuk kapasitasnya bisa 30 orang lebih”.*

10. *“Pelaksanaan pelatihan itu tergantung dari kebutuhan setiap bagian dan pemateri yang akan mengisi pelatihan kapan akan terlaksana. Kecuali untuk bulan ramadhan di tiadakan pelatihan karena break bulan puasa”.*

Moch. Fachrobi Fachrudin (03/02/2020)

1. *“Permisi pak ini dengan pak robi ya mohon maaf sebelumnya mengganggu ini pak saya ira nadhira dari UIN Malang di suruh oleh pak toni menanyakan lebih lanjut pelatihan ke pak robi, iya mbak ada yang mau di tanyakan ?.Pelatihan itu kita ada sumber dua :
Bagian yang pertama dari gap analisis pelatihan dan sub bagian kinerja tapi sekarang dijadikan satu di asisten manager pengembangansudah masuk di analisis gap.
Pengembangan dengan adanya motivasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan contohnya di bagian produksi yg terpenting accitude bukan hanya skill atau kemampuan karyawan, siraman rohani merupakan tehik yang di penting. Dan skill, pelatihan, coaching, mentoring, penilaian kinerja itu merupakan pengembangan.”*
2. *“Tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan, agar bisa menangani permasalahan operasional, meningkatkan keahlian atau skill karyawan agar kualitas performa mereka bisa meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan atau instansi”.*
3. *“Untung tahun sekarang fokus ke inhouse training jadi ada target minimal dalam satu tahun harus tercapai 25% jadi peserta pelatihan dan perhitungannya, misalnya pegawai A ikut Pelatihan X terus bulan berikutnya ikut pelatihan Y itu tidak dihitung jadi yang di hitung cuma yg pertama X saja dan jumlahnya harus 25% target pelatihan. Jika sudah berangkat pelatihan dikasih formulir ITE”.*
4. *“Materi yang diberikan berupa bagaimana mengembangkan rencana yang dibuat agar mencapai tujuan dengan memperhatikan spesifikasi keberhasilan, konflik atau kesulitan yang akan akan dihadapi,*

partisipasi, feedback, dan koreksi. Workshop fromhome memberikan kesempatan narasumber mempresentasikan paparan nya selama 20 menit kemudian dilanjut tanya jawab oleh peserta yang dipandu oleh moderator. Peserta juga bisa bertanya melalui chat yang ada di aplikasi ZOOM. Pelatihan seperti ini harus terus diadakan agar PDAM yang mempunyai inovasi bisa segera menularkan ke PDAM lainnya, cukup dengan komunikasi dari jarak jauh seperti ini ilmu yang di dapat juga akan bermanfaat.”.

5. *“Bagian pelatihan yang paling banyak itu di bagi menjadi dua: bagian umum lebih banyak karna memuat tentang manajemen dan pengelolaan, bidang tehnik itu tentang tehnik. Kalau tehnik bisa masuk umum tapi kalau umum tidak bisa masuk ke tehnik. Tidak semua diajukan di gap analisis kita sesuai dengan tujuan perusahaan kalau ini lebih ke tehnik dan aset yang dituju ke pelatihan”.*
6. *“Kendala yang terjadi dalam pelaksanaan pelatihan yaitu anggaran biaya pelatihan itu masih tercampur dengan biaya SPBD (surat perintah berjalanan dinas) maka oleh karna itu pelaksanaan pelatihan untuk saat ini dilaksanakan di dalam kantor atau di sebut inhouse karna keterbatasan biaya”.*
7. *“Pelatihan yang diterapkan itu sudah sesuai dengan visi misi perusahaan dan rencana biaya setiap tahun kita anggarkan hanya ditahun ini anggaran pelatihan tecampur dengan anggaran SPBD (surat perintah berjalanan dinas) ini yang bikin kita kurang maksimal untuk mengevaluasi implemetasikan pelatihan karena tercampur jadi saling berebutan biaya pelatihan dan SPBD kalau terpisah bisa fokus pada pelatihan yang sudah direncanakan”.*
8. *“Kalau sudah pelatihan mengikuti pelatihan itu nanti akan dicek laporan realisasi setiap bulan biaya berapa, SPBD berapa, nanti kita bisa tau anggaran kita berapa biar lebih efisien ini karena setiap penilaian kinerja ada dua penilaian yaitu di KPI 50% sama ISO 20%”.*

9. *“Tetapi kalau untuk pelatihan yang sekarang lebih banyak inhouse training jadi berjumlah maksimal 30 karyawan karna keterbatasan anggaran. Inhouse hanya mendatangkan pemateri saja”*.
10. *“Pelatihan di selenggarakan 2 atau 3 kali dalam sebulan tergantung dari apakah seimbangnya biaya anggaran pelatihan atau tidak karna tahun sekarang biayanya bercampur dengan (SPBD)”*.





PROFIL PRIBADI

Lahir :
Jombang, 17 September 1967

CONTACT :

✉ aritono20@gmail.com

☎ 081336534868

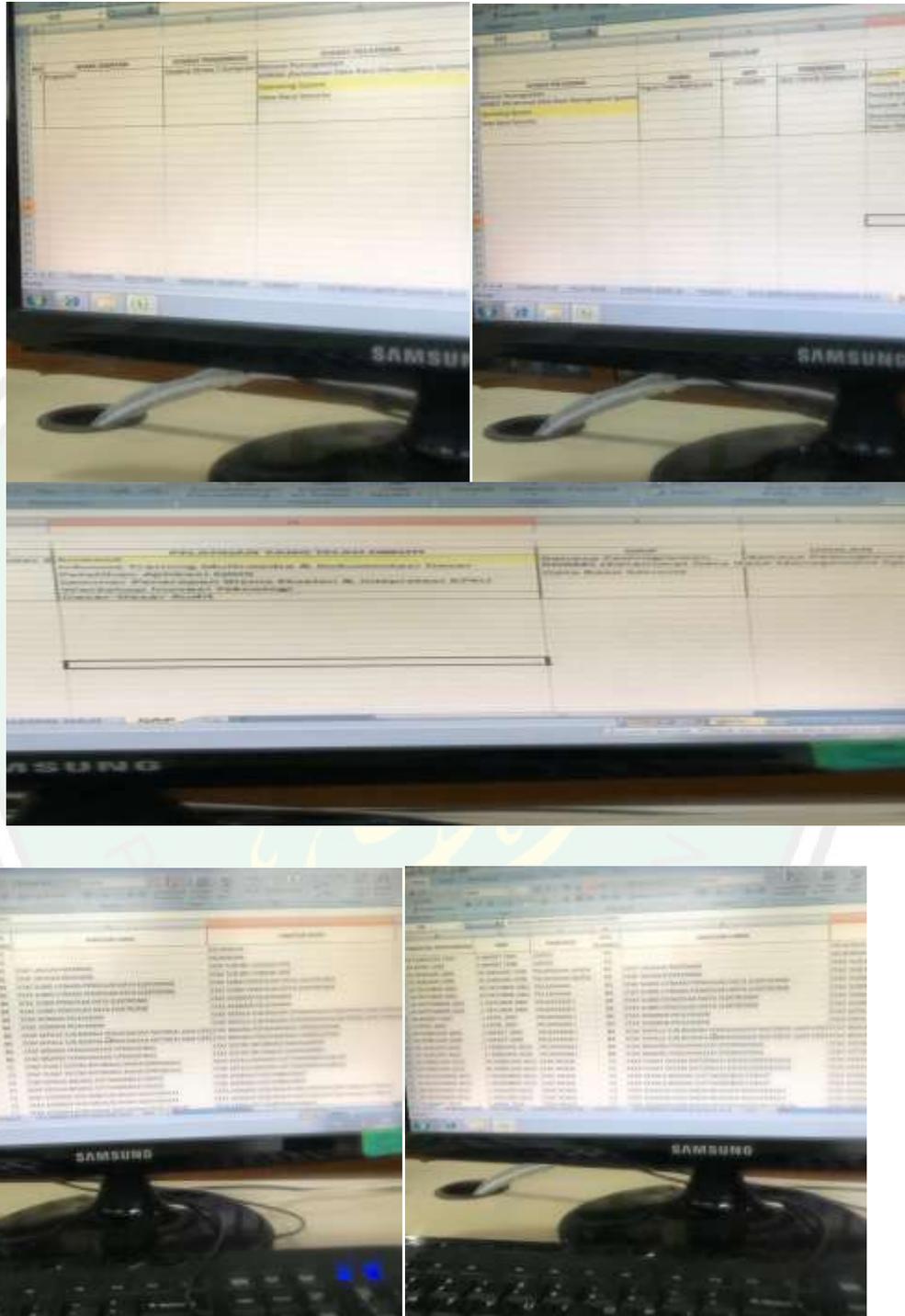
PENDIDIKAN

Sarjana (S1) Ekonomi Manajemen
Universitas Wisnuwardhana Malang
2004

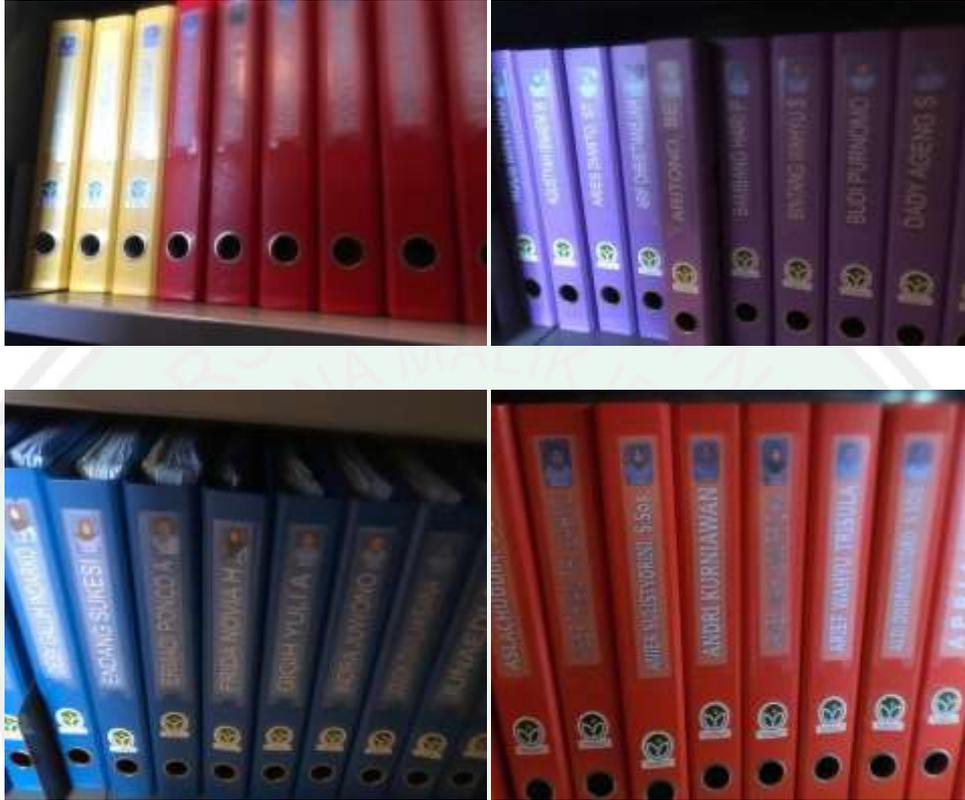
PENEMPATAN DI PDAM

- | | |
|----------------|---|
| 2 April 1996 | <u>Staf Urusan Gudang</u> |
| 1 Deseber 2008 | <u>Staf Unit Tata Usaha (Sekori)</u> |
| 1 Maret 2009 | <u>Staf Asisten Manajer Administrasi (Sekpri)</u> |
- Diseminasi Jabatan Fungsional & Pelatihan Audit
 - Pendidikan Dan Pelatihan Dasar-Dasar Audit
 - Internal Auditor Training For Iso 9001:2008
 - Pendidikan Dan Pelatihan Pengelolaan Tugas-Tugas Audit
 - In House Training Pengadaan Barang & Jasa PDAM Kota Malang
 - Audit Kecurangan
 - In House Training Manaj.Proyek dan Pengawas Proyek
 - Pelatihan Implementasi Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pdam
 - K3 Khusus Lingkup Pekerjaan PDAM
 - Diklat Penulisan Laporan Hasil Audit Yang Efektif
 - Seminar Sehat Smk3
 - Pelatihan Filing Management System
 - Bimbingan Teknis Perencanaan Tenaga Kerja Mikro Bagi Perusahaan Pemerintah Dan Swasta Di Daerah
 - Pelatihan Manpower Planning
 - Leadership Sharing Series
 - In House Training Pendalaman Materi Pengadaan Barang/Jasa

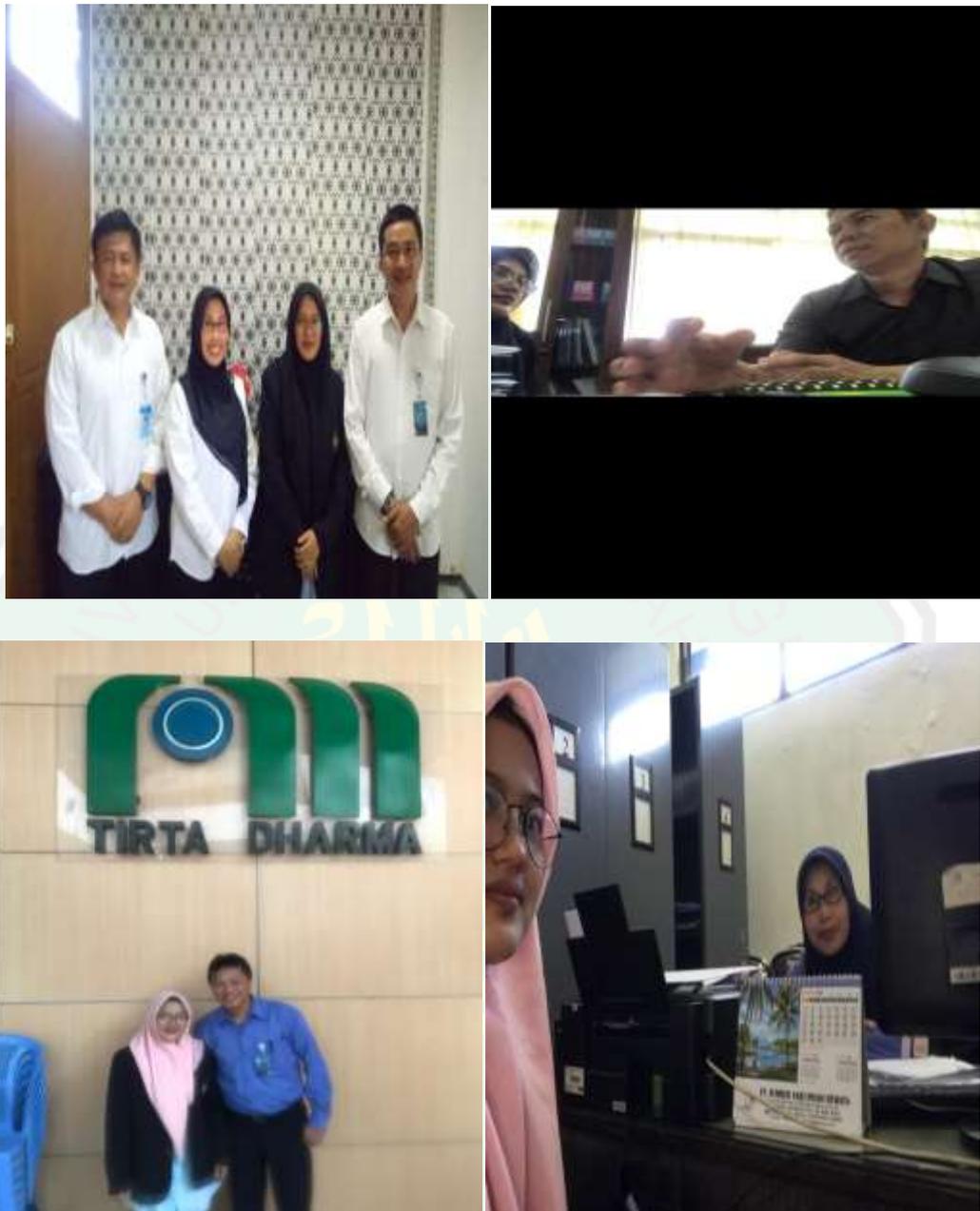
Gambar : Company Profil PDAM Kota Malang



Gambar :Fasilitas Pendukung di PDAM Kota Malang



Gambar : Tempat Dokumen di PDAM Kota Malang



Gambar : Pimpinan dan Staff di PDAM Kota Malang

BUKTI KONSULTASI

Nama : Ira Nadhira Rabbani

NIM/Jurusan : 16510217/ Manajemen

Pembimbing : Dra. JosinaJudari, M.Si.

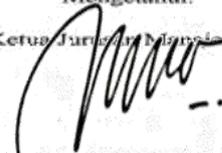
Judul Skripsi : Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karir dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Pada Tahun 2019

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	12 November 2019	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2.	19 November 2019	Judul Proposal	2. 
3.	12 Desember 2019	Lokasi Penelitian	3. 
4.	17 Desember 2019	Bab 1	4. 
5.	13 Januari 2020	Bab 2 kerangka berfikir	5. 
6.	04 februari 2020	Bab 3 indikator , daftar pustaka	6. 
7.	24 Maret 2020	Memperbaiki kata asing, penulisan	7. 
8.	11 Maret 2020	Acc Proposal	8. 
9.	23 April 2020	Seminar Proposal	9. 
10.	3 Mei 2020	Revisi Proposal Seminar	10. 
11.	11 Juli 2020	Bab IV dan V	11. 
12.	20 Juli 2020	Revisi Bab IV	12. 
12.	4 Agustus 2020	Ringkasan Interview dan Bab V	13. 
13.	24 Agustus 2020	Acc Skripsi	14. 

Malang, 24 Agustus 2020

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Agus Sucipto, M.M., CRA

NIP.19670816 200312 1 001

LEVEL 1 - TRAINING IMPACT EVALUATION (TIE)
FORMULIR KEPUASAN PELAKSANAAN PELATIHAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MALANG
TAHUN 2020

- 1 Nama : _____
- 2 NPP : _____
- 3 Jabatan : _____
- 4 Nama Pelatihan : _____
- 5 Nama Instruktur : _____
- 6 Tanggal : _____
- 7 Tempat : _____

*Berikan tanda check (V) yang sesuai dengan respon saudara terhadap setiap pernyataan
 1 = Sangat Memuaskan - 2 = Memuaskan - 3 = Cukup Memuaskan
 4 = Kurang Memuaskan - 5 = Sangat Tidak Memuaskan*

A. INSTRUKTUR / PEMATERI

Berikut ini berikan tanggapan atau reaksi terhadap performance instruktur / pemateri

No	INSTRUKTUR / PEMATERI	1	2	3	4	5
1	Penguasaan dan Pengetahuan terhadap materi yang diberikan					
2	Jawaban terhadap pertanyaan saya					
3	Kejelasan jawaban yang diberikan terhadap pertanyaan saya					
4	Penjelasan dan arahan terhadap latihan / contoh bagi para peserta					
5	Keefektifan dalam mengkomunikasikan isi materi / pokok bahasan					
6	Penjelasan secara praktis dalam pelaksanaan / aplikasi pekerjaan					
7	Melakukan pengecekan terhadap pemahaman peserta pelatihan					
8	Kemampuan untuk membuat kegiatan pelatihan hidup dan menarik					
9	Interaksi / umpan balik yang diberikan terhadap peserta pelatihan					
10	Kemampuan dalam menggunakan alat visual atau alat peraga					

Catatan Tambahan mengenai INSTRUKTUR

B. MATERI PELATIHAN

Berikut ini tanggapan atau reaksi terhadap materi/isi dari pelatihan

No	MATERI PELATIHAN	1	2	3	4	5
1	Materi Pelatihan ini membantu saya dalam melaksanakan tugas pekerjaan saya					
2	Latihan dan praktek dalam pelatihan ini membantu saya dalam memahami materi pelatihan					
3	Buku panduan atau Handout pada pelatihan ini sangat penting sebagai referensi saat saya kembali bekerja nanti					
4	Saya perlu meningkatkan kinerja saya sesuai materi yang didapat dari training ini					
5	Pertanyaan Pretest dan Posttest berisi materi pelatihan					

Jelaskan secara singkat isi dari materi pelatihan ini

Materi apa yang sulit dipelajari dalam pelatihan ini

LEVEL 2 - TRAINING IMPACT EVALUATION
FORMULIR PENILAIAN PRESENTASI HASIL PELATIHAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MALANG
TAHUN 2019

- 1 Nama Penilai : _____
 2 Jabatan Penilai : _____
 3 Nama Presentator : _____
 4 Nama Pelatihan : _____
 5 Tanggal Pelaksanaan : _____
 6 Tanggal Penilaian : _____

Berikan tanda check (V) yang sesuai dengan respon saudara terhadap setiap pernyataan
1 = Baik Sekali (Bobot 10) - 2 = Baik (Bobot 8) - 3 = Cukup (Bobot 6) - 4 = Kurang (Bobot 4) - 5 = Kurang Sekali (Bobot 2)

Berikan tanggapan atau reaksi terhadap performance Presentator terhadap penyampaian materi presentasi

No	INSTRUKTUR / PEMATERI	1	2	3	4	5
1	Penguasaan dan Pengetahuan terhadap materi yang diberikan					
2	Jawaban terhadap pertanyaan saya					
3	Kejelasan jawaban yang diberikan terhadap pertanyaan saya					
4	Penjelasan dan arahan terhadap latihan / contoh bagi para peserta					
5	Keefektifan dalam mengkomunikasikan isi materi / pokok bahasan					
6	Penjelasan secara praktis dalam pelaksanaan / aplikasi pekerjaan					
7	Kemampuan untuk membuat kegiatan presentasi ini hidup dan menarik					
8	Kemampuan dalam menggunakan alat visual atau alat peraga					
9	Dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki presenter dalam presentasi ini dapat diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaannya					
10	Pelatihan ini dapat diterapkan pada PDAM Kota Malang					

Catatan Tambahan mengenai Presentator :

Malang ,

Di Isi Oleh Bagian SDM

Nilai =

Kategori

9,00 – 10,00 = Baik Sekali

7,00 – 8,99 = Baik

5,00 – 6,99 = Cukup

3,00 – 4,99 = Kurang

1,00 – 2,99 = Kurang Sekali

Penilai

	<p style="text-align: center;">PDAM KOTA MALANG Jl. Ters. Danau Sentani 100 Malang, Jawa Timur - 61238 INDONESIA Telp : (0341) 715103 - Fax : (0341) 715107</p>
	<p style="text-align: center;">Judul Dokumen Evaluasi level 3</p>

Nama Peserta : _____
Jabatan : _____
Materi Pelatihan : _____
Tanggal : _____
Tempat : _____
Penyelenggara : _____

Kategori	Indikator Pengaruh Hasil Mengikuti Pelatihan			
	Kinerja	Motivasi	Efektifitas	Produktivitas
Baik Sekali				
Baik				
Cukup				
Kurang				
Kurang Sekali				

Hasil Evaluasi* : Baik Sekali Baik Cukup Kurang Kurang Sekali

**Isi dengan tanda "V" untuk penilaian sesuai dengan indikator yang terpenuhi (warna hijau)*

Malang,

Dibuat Oleh,

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Ira Nadhira Rabbani
 Tempat, tanggal lahir : Sampang, 28 Februari 1998
 Alamat Asal : Jl. Pemuda Baru Gg IV No.4 Sampang Madura
 Telepon/Hp : 082-331-9070-60
 E-mail : nadhirarabbani3@gmail.com
 Facebook : nadhiraviridy

Pendidikan Formal

2002-2004 : TK. Al-Ma'arif
 2004-2010 : SDN Rongtengah 1Sampang
 2010-2013 : MTS Nasyrul Ulum Bagandan Pamekasan
 2013-2016 : MA Nasyrul Ulum Bagandan Pamekasan
 2016-2020 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
 Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim
 Malang
 2016-2017 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN
 Maliki Malang
 2017-2018 : English Language Center (ELC) UIN Maliki
 Malang

Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik (OPAK) UIN Maliki Malang tahun 2016
- Peserta Orientasi Pengenalan dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Peserta Sosialisasi Program Kegiatan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Peserta Sosialisasi Manasik Haji untuk Mahasiswa/Mahasiswi Ma'had AL-Jami'ah UIN Maliki Malang tahun 2016



KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881
Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E., M.SA.
 NIP : 19761210 200912 2 001
 Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Ira Nadhira Rabbani
 NIM : 16510217
 Handphone : 085259126292
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
 Email : nadhirarabbani3@gmail.com
 Judul Skripsi : Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karir dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di PDAM Kota Malang Pada Tahun 2019

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
14%	14%	1%	6%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimanamestinya.

Malang, 24 Oktober 2020
UP2M

Zuraidah, S.E., M.SA
NIP. 19761210 200912 2 001

skripsi

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY
INDEX

14%

INTERNET
SOURCES

1%

PUBLICATION
S

6%

STUDENT
PAPERS

