

**EVALUASI PROGRAM PELATIHAN *SERVICE EXCELLENCE*
PADA PT. BPR DANA NUSANTARA**

SKRIPSI

**BENNY
NIM : 15612209**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

**EVALUASI PROGRAM PELATIHAN *SERVICE EXCELLENCE*
PADA PT. BPR DANA NUSANTARA**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh

BENNY

NIM : 15612209

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2019**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI
**EVALUASI PROGRAM PELATIHAN *SERVICE EXCELLENCE*
PADA PT. BPR DANA NUSANTARA**

Diajukan Kepada :

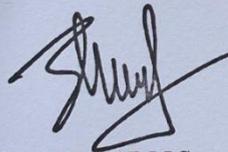
Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

Nama : Benny
NIM : 15612209

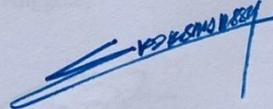
Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



Satriadi, S.AP.M.Sc.
NIDN.1011108901 / Lektor

Pembimbing Kedua,



Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M
NIDN.1011088902 / Asisten Ahli

Mengetahui,
Ketua Program Studi,



Imran Ilyas, M.M
NIDN.1007036603 / Lektor

Skripsi Berjudul

**EVALUASI PROGRAM PELATIHAN *SERVICE EXCELLENCE*
PADA PT. BPR DANA NUSANTARA**

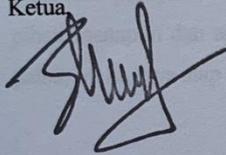
Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

Nama : BENNY
NIM : 15612209

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Sepuluh Bulan
Desember Tahun Dua Ribu Sembilan Belas Dan Dinyatakan Telah Memenuhi
Syarat Untuk Diterima

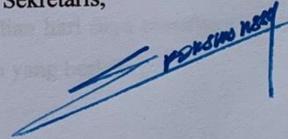
Panitia Komisi Ujian

Ketua



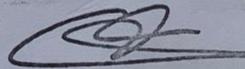
Satriadi, S.AP.M.Sc.
NIDN.1011108901 / Lektor

Sekretaris,



Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M
NIDN.1011088902 / Asisten Ahli

Anggota,



Imran Ilyas, M.M
NIDN.1007036603 / Lektor

Tanjungpinang, 10 Desember 2019
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang,
Ketua,



Charly Marinda, S.E., M.Ak., Ak., CA
NIDN.1029127801 / Lektor

PERNYATAAN

Nama : Benny
NIM : 15612209
Tahun Angkatan : 2015
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,74
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Evaluasi Program Pelatihan *Service Excellence*
Pada PT. BPR Dana Nusantara

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata di kemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 01 Oktober 2019

Penyusun,



Benny

NIM : 15612209

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Papa dan Mama tercinta

Khai Jong dan Sioe Hong

Serta

Abangku tercinta

Junedi

Jurianto

HALAMAN MOTTO

“Don’t waste your time with explanation, people only hear what they want to hear.”- Paulo Coelho

“Creativity Is Intelligence Having Fun.” – Albert Einstein

“A journey of a thousand miles begins with a single step.” – Lao Tzu

“If you know you are going to fail, then fail gloriously.” – Cate Blanchett

“If you want to be happy, be.” – Leo Tolstoy

“Dream It. Wish It. Do It.” – Tally Weijl

KATA PENGANTAR

Terpujilah Sanghyang Adi Buddha, Sang Tri Ratna, serta Boddhisatva-Mahasatva karena berkat pancaran cinta kasih yang tanpa batas serta dukungan karma baik akhirnya penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Evaluasi Program Pelatihan *Service Excellence* Pada PT. BPR Dana Nusantara”.

Dalam proses penulisan skripsi ini, tentunya tak lepas dari bantuan pihak yang selalu mendukung. Maka dengan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang, yang telah memberikan izin dan kesempatan buat penulis untuk dapat menimba ilmu dan pengetahuan.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si, CA selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Imran Ilyas, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

5. Bapak Satriadi, S.AP.M.Sc. selaku Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya, memberikan motivasi dan saran serta masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M., selaku Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya, memberikan motivasi dan saran serta masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Ibu Serlly, S.E., selaku Pimpinan dan Branch Manager PT. BPR Dana Nusantara yang telah memberikan izin dan arahan kepada penulis.
8. Bapak dan Ibu Dosen dan tenaga pendidik STIE Pembangunan Tanjungpinang yang telah mendidik dan membekali ilmu pengetahuan.
9. Buat orang tua ku Papa Khai Jong dan Mama Sioe Hong serta keluarga-keluarga yang telah memberikan dorongan serta nasehat-nasehat yang diberikan kepada penulis yang tak pernah bosan diberikan untuk kebaikan penulis.
10. Teman-teman seperjuangan yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Tanjungpinang, Oktober 2019

Penulis

BENNY

NIM. 15612209

DAFTAR ISI

HAL

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
1.4.1 Kegunaan Ilmiah	5
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	6

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1	Tinjauan Teori.....	8
2.1.1	Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.1.1	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.1.1.2	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1.3	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia...	10
2.1.2	Pelatihan.....	11
2.1.2.1	Pengertian Pelatihan	11
2.1.2.2	Fungsi Pelatihan	12
2.1.2.3	Tujuan Pelatihan.....	13
2.1.2.4	Pelaksanaan Pelatihan.....	14
2.1.3	Evaluasi Program Pelatihan	18
2.1.3.1	Pengertian Evaluasi Program Pelatihan.....	18
2.1.3.2	Fungsi Evaluasi Program Pelatihan.....	19
2.1.3.3	Tujuan Evaluasi Program Pelatihan	20
2.1.3.4	Model - Model Evaluasi Program Pelatihan..	20
2.1.3.5	Indikator Evaluasi Program Pelatihan IPO	25
2.1.4	<i>Service Excellence</i> (Pelayanan Prima)	26
2.1.4.1	Pengertian <i>Service Excellence</i>	26
2.1.4.2	Tujuan <i>Service Excellence</i>	27
2.1.4.3	Konsep <i>Service Excellence</i>	27
2.2	Kerangka Pemikiran.....	29
2.3	Penelitian Terdahulu	30

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	34
3.1	Jenis Penelitian.....	34
3.2	Jenis Data.....	34
3.2.1	Data Primer	35
3.2.2	Data Sekunder	35
3.3	Teknik Pengumpulan Data	35
3.4	Populasi Dan Sampel	37
3.4.1	Populasi.....	37
3.4.2	Sampel	38
3.5	Definisi Operasional Variabel	38
3.6	Teknik Pengolahan Data.....	39
3.7	Teknik Analisis Data.....	40
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1	Hasil Penelitian	42
4.1.1	Gambaran Umum PT. BPR Dana Nusantara.....	42
4.1.2	Visi dan Misi PT. BPR Dana Nusantara.....	44
4.1.3	Struktur Organisasi PT. BPR Dana Nusantara.....	45
4.2	Reduksi Data dan Penyajian Data.....	49
4.3	Pembahasan	62
BAB V	PENUTUP	65
5.1	Kesimpulan.....	65
5.2	Saran.....	66

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	39
Tabel 4.1	Rekapitulasi hasil wawancara pada indikator <i>Input</i>	49
Tabel 4.2	Rekapitulasi hasil wawancara pada indikator <i>Process</i>	52
Tabel 4.3	Rekapitulasi hasil wawancara pada indikator <i>Output</i>	57
Tabel 4.4	Rekapitulasi hasil wawancara pada indikator <i>Outcome</i>	60

DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	29
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. BPR Dana Nusantara	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul Lampiran
Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Hasil Wawancara
Lampiran 3	Dokumentasi
Lampiran 4	Modul Materi Pelatihan <i>Service Excellence</i>
Lampiran 5	Surat Keterangan Objek Penelitian
Lampiran 6	Persentase Plagiat

ABSTRAK

EVALUASI PROGRAM PELATIHAN *SERVICE EXCELLENCE* PADA PT. BPR DANA NUSANTARA

Benny. 15612209. Manajemen. STIE Pembangunan Tanjungpinang.

bennyhuang101@gmail.com

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hasil evaluasi program Pelatihan *Service Excellence* pada PT. BPR Dana Nusantara.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dengan menggunakan model evaluasi IPO (*Input, Process, Output & Outcome*). Evaluasi ini dilakukan secara formal melalui pengumpulan data dan mendeskripsikannya, serta dilanjutkan dengan kesimpulan yang didasarkan pada suatu kriteria yang telah ditetapkan. Tempat penelitian adalah PT. BPR Dana Nusantara. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* sebanyak 3 (tiga) orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara dan studi pustaka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan hasil evaluasi yang dilakukan pada PT. BPR Dana Nusantara menunjukkan hasil yang sangat positif, hanya saja ada beberapa karyawan yang tidak menerapkan *service excellence* secara maksimal (*human error*), sehingga dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena berpengaruh pada tingkat produktivitas dan nama baik perusahaan.

Kata kunci : Evaluasi, *Service Excellence*

Dosen Pembimbing 1 : Satriadi, S. AP.M.Sc

Dosen Pembimbing 2 : Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M.

ABSTRACT

EVALUATION OF SERVICE EXCELLENCE TRAINING PROGRAM AT PT. BPR DANA NUSANTARA

Benny. 15612209. Manajemen. STIE Pembangunan Tanjungpinang.

bennyhuang101@gmail.com

The purpose of this research is to know the evaluation of the Service Excellence training program at PT. BPR Dana Nusantara.

The study used qualitative research, using an IPO evaluation model (Input, Process, Output & Outcome). This evaluation is done formally through the collection of data and describing it, and is followed by a conclusion based on a predefined criterion. The research place is PT. BPR Dana Nusantara. Sampling techniques using the probability sampling technique as much as 3 (three) people. Data collection techniques are conducted using observations, interviews and library studies.

The results of this study showed that the overall evaluation result in PT. BPR Dana Nusantara showed very positive results, only there are some employees who do not apply the maximum service excellence (human error). So, that it can cause harm to the company because it affects the company's productivity and brand image.

Keywords : Evaluation, Service Excellence

Adviser Lecturer 1 : Satriadi, S. AP.M.Sc

Adviser Lecturer 2 : Eka Kurnia Saputra, S.T., M.M.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu perusahaan sangat membutuhkan yang namanya sumber daya manusia, hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Sumber daya manusia dalam lingkungan unit kerja perusahaan biasanya dinamakan karyawan. Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting karena itulah yang menentukan suksesnya suatu perusahaan. Karyawan dijadikan sebagai modal terpenting untuk menghasilkan laba suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan karyawan, segala aktivitas perusahaan tidak akan terlaksana. Oleh sebab itu, kinerja karyawan menjadi hal utama dalam suatu perusahaan dikarenakan kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai suatu prestasi kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal demikian, kinerja karyawan dihadapkan pada berbagai hambatan atau permasalahan sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang maksimal dan cenderung menurun sehingga berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan. Apabila kinerja karyawan terus menurun, maka pihak manajemen sudah harus memikirkan bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut. Cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menggunakan kegiatan pelatihan atau *training*.

Hadari Nawawi dalam (Fauzi Farchan, SE., 2016) menyatakan bahwa pelatihan karyawan atau *training* adalah suatu upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap-sikap kerja (*attitudes*) para karyawan melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Pelatihan karyawan dapat memberikan pengetahuan - pengetahuan (*knowledge*) artinya segenap pemahaman karyawan terhadap berbagai macam prosedur, proses-proses, peraturan-peraturan, ilmu-ilmu mengenai pekerjaan, dan lain sebagainya. Dengan adanya pelatihan maka keahlian, keterampilan, dan pengetahuan karyawan dapat meningkat serta karyawan akan bekerja lebih baik daripada sebelumnya. Akan tetapi dapat terjadi kegagalan partisipan untuk dapat menerapkan apa yang sudah dipelajarinya selama pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu penyebab kegagalan tersebut adalah dikarenakan kurangnya sinkronisasi antara pelatihan dengan kebutuhan atau masalah yang dihadapi sehingga juga tidak memberi dampak yang positif baik itu bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Seiring meningkatnya jumlah nasabah pada PT. BPR Dana Nusantara, maka kualitas pelayanan menjadikan hal yang paling utama yang dilakukan oleh PT. BPR Dana Nusantara untuk dapat melayani pelanggannya dengan baik dan sesuai keinginannya. Hal ini dilakukan agar kepuasan pelanggan dapat tercapai dan loyalitas pelanggan semakin meningkat. Akan tetapi muncul permasalahan yang ada pada PT. BPR Dana Nusantara bagian *front liner* khususnya dalam pelayanan pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari kertas kotak saran yang telah diisi

beberapa pelanggan yang menyatakan ketidakpuasan terhadap pelayanan yang diberikan yaitu: (1) kurang sigap dalam memberikan pelayanan, (2) sangat lambat dalam menangani kebutuhan pelanggan, (3) kurang tanggap dalam menangani keluhan pelanggan, dan (4) kurang ramah dalam memberikan pelayanan. Namun demi pelayanan yang baik, pihak perusahaan terus melakukan perbaikan supaya pelayanan kedepannya menjadi lebih baik yaitu melalui pelatihan atau *training service excellence* untuk karyawan untuk memaksimalkan kinerja tersebut.

Dalam rangka mengatasi masalah ini, PT. BPR Dana Nusantara menyelenggarakan pelatihan *service excellence*, yang bertujuan meningkatkan pemahaman karyawan terhadap pentingnya pelayanan yang baik untuk pelanggan sehingga pelanggan tidak beralih ke bank lainya. Tentu keberhasilan program pelatihan ini perlu diukur sehingga pihak manajemen dapat mengetahui bahwa program pelatihan ini dapat berjalan dengan efektif dan mampu memberikan informasi yang akurat. Hasil akhir yang diharapkan bukan saja berupa pelaporan telah berakhirnya pelatihan *service excellence*, tetapi juga diharapkan karyawan memperoleh pengetahuan baru serta bisa mengimplementasikan dalam dunia kerja.

Sayangnya, investasi yang besar untuk program pelatihan terkadang tidak diikuti dengan efektivitas dari evaluasi pelatihannya itu sendiri. Pada kebanyakan perusahaan, evaluasi keefektifan program pelatihan sangatlah kecil tekanan untuk membuktikan bahwa manfaat dari penyelenggaraan suatu pelatihan lebih besar daripada biayanya. Sepanjang partisipan senang dengan program pelatihan, maka pelatihan dianggap berhasil. Padahal ukuran seperti itu belum tentu menjamin

tercapainya tujuan suatu pelatihan. Adanya evaluasi keefektifan pelatihan dapat memberikan informasi bahwa apakah suatu investasi yang ditanamkan telah memberikan hasil yang diinginkan dan tidak menjadi sia-sia atukah tidak memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam sebuah pelatihan yang diikuti oleh para pekerja mungkin dalam pelaksanaan yang diadakan di dalam ruangan atau kelas dapat berjalan dengan baik dan lancar. Akan tetapi, tidak jarang setelah karyawan atau partisipan kembali ke tempat kerja (perusahaan) masing-masing mereka malah menjadi bingung untuk menerapkan apa yang didapatkan saat pelatihan.

Menurut Noe (2010) dalam (Wiguna, Yulianthini, & Bagia, 2016) evaluasi pelatihan merujuk pada proses mengumpulkan hasil-hasil yang diperlukan untuk menentukan apakah suatu pelatihan efektif atau tidak. Secara khusus, Kirkpatrick (1998) dalam (Wiguna, Yulianthini, & Bagia, 2016) mengemukakan alasan mengapa suatu pelatihan perlu dievaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihan dapat memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi atau tidak. Tidak hanya itu, pelatihan juga perlu dievaluasi untuk memutuskan apakah program pelatihan tersebut perlu dilanjutkan atau tidak, yang terakhir adalah evaluasi pelatihan dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai bagaimana meningkatkan dan mengembangkan program pelatihan yang akan datang.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Evaluasi Program Pelatihan *Service Excellence* Pada PT. BPR Dana Nusantara”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana evaluasi program Pelatihan *Service Excellence* pada PT. BPR Dana Nusantara ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengetahui hasil evaluasi program Pelatihan *Service Excellence* pada PT. BPR Dana Nusantara.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan Evaluasi Program Pelatihan *Service Excellence*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan evaluasi program pelatihan *Service Excellence*.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan atau saran untuk bagi PT. BPR Dana Nusantara tentang Evaluasi Program Pelatihan *Service Excellence* sehingga dapat dijadikan dasar kebijakan manajemen sumber daya manusia.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memahami lebih jelas dalam penelitian ini, ada beberapa hal berupa materi pada penelitian ini dikelompokkan menjadi sub bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dan dikutip dari buku dan jurnal yang berkaitan dengan penyusunan laporan penelitian serta beberapa literature review yang berhubungan dengan penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis, penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan mengenai jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, teknik pengolahan data, teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan data-data yang dihasilkan dari lapangan kemudian dianalisis dengan metode penelitian yang telah di tentukan sebelumnya dan dilakukan pembahasan. Dalam bab ini merupakan inti dari penelitian dengan menguraikan data-data yang telah diperoleh sehingga terlihat hasil akhir dari penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan dua bagian yaitu kesimpulan yang merupakan rangkuman dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis berdasarkan perumusan masalah yang akan dibahas dalam skripsi, serta bagian saran yang merupakan suatu bahan masukan yang akan diberikan penulis untuk pihak akademik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora, manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan, penilaian, pendayagunaan, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota atau kelompok karyawan, serta menyangkut desain dan implementasi sistem penyusunan karyawan, perencanaan, pengelolaan karir, pengembangan karyawan, kompensasi karyawan, evaluasi kinerja, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik (Solehudin, 2016).

Menurut Hadari Nawawi menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia dijadikan sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi psikis dan fisik yang dimilikinya dapat berfungsi secara maksimal untuk tujuan organisasi (Fauzi Farchan, SE., 2016).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja supaya dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hartatik, 2014).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan (*Manajemen Sumber Daya Manusia*, n.d.).

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stoner dalam (Almasri, 2016) fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

- a. Fungsi Manajerial
 1. Perencanaan (*Planning*), adalah merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan atau karyawan perlu diperhatikan agar sesuai dengan spesialisasi yang diperlukan oleh perusahaan.
 2. Pengorganisasian (*Organizing*), adalah merancang susunan dari beberapa posisi dalam organisasi/perusahaan seperti jabatan, personalia dan berbagai faktor-faktor lainnya agar tercipta sinergisitas dalam organisasi/perusahaan.
 3. Pengarahan (*Directing*), adalah pengarahan terhadap karyawan dilakukan dengan tujuan supaya semua karyawan mau bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan organisasi/perusahaan bersamaan dengan tujuan tiap karyawan.
 4. Pengendalian (*Controlling*), adalah aktivitas untuk mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan.
- b. Fungsi Operasional
 1. Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Recruitment*), adalah proses pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh sumber daya manusia berupa karyawan yang sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan oleh perusahaan.

2. Pengembangan (*Development*), adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teoritis, teknis, membuat konsep serta sikap pekerja dengan program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.
3. Kompensasi (*Compensation*), adalah kompensasi atas jasa bagi karyawan yang berprestasi. Balas jasa dapat berupa bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan.
4. Pengintegrasian (*Integration*), adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan dari individu-individu tiap karyawan dan sumber daya manusia di perusahaan yang lain dengan kepentingan perusahaan.
5. Pemeliharaan (*Maintenance*), adalah aktivitas dalam rangka peningkatan dan pemeliharaan keadaan fisik, mental dan kelayakan pekerja supaya mereka nyaman bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dalam pencapaian tujuan organisasi.
6. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*), adalah pemberhentian atau lebih dikenal dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan diperlukan jika karyawan sudah tidak memenuhi ketentuan yang diberlakukan perusahaan.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis dalam (Almasri, 2016) menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia itu meliputi beberapa tujuan, antara lain :

1. Tujuan kemasyarakatan (*societal objective*) merupakan setiap organisasi yang apapun tujuannya, harus mengingat akibat bagi kepentingan

masyarakat umum, di samping itu ada aspek etika dan atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi.

2. Tujuan organisasi (*organization objective*) adalah untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), dan perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan fungsional (*functional objective*) secara fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka atau sumber daya manusia dalam tiap bagiannya dapat melaksanakan tugasnya secara optimal.

4. Tujuan pribadi (*personal objective*) untuk kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organization objective*).

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan memiliki peran berbeda dalam pencapaian tujuan organisasi dengan memasukkan kepentingan organisasi dan tenaga kerja (Abdul, Khan, Khan, & Khan, 2011). Pelatihan adalah upaya organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya dan pelatihan dapat dilakukan dengan beberapa cara sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri.

Menurut Rivai (Setiawan, 2015) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Bernadian dan Russel (Wagini, 2010) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Dari beberapa pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik pula kepada pelanggan.

2.1.2.2 Fungsi Pelatihan

Pelatihan sebagai suatu proses pendidikan mempunyai sejumlah fungsi yang strategis bagi sumber daya manusia di lingkungan industri. (Kunartinah, 2010) menjabarkan fungsi strategis pelatihan yang meliputi fungsi edukatif, fungsi pembinaan, fungsi *marketing* sosial, dan fungsi administratif. Berikut ini merupakan penjabaran dari keempat fungsi pelatihan tersebut.

a. Fungsi Edukatif

Pelatihan berfungsi untuk memaksimalkan kinerja sejumlah tenaga kerja menjadi tenaga kerja yang terdidik dan terlatih serta mempunyai kemampuan yang profesional, dan kompetensi yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan jabatan.

b. Fungsi Pembinaan

Pelatihan berfungsi sebagai suatu proses untuk membina, loyalitas, disiplin, mental, dan semangat korps agar dapat memberikan manfaat bagi dirinya sebagai warga sosial di dalam organisasi industri.

c. Fungsi *Marketing* Sosial

Pelatihan berfungsi untuk menyampaikan, mengkomunikasikan, dan menyebarluaskan misi industri kepada masyarakat.

d. Fungsi Administratif

Hasil pendidikan dalam bentuk pelatihan akan menjadi data yang akan melengkapi data sumber daya manusia itu sendiri, khususnya yang berkaitan dengan pribadi dan kompetensi para karyawan yang kelak dapat dimanfaatkan sebagai suatu bahan pertimbangan bagi pimpinan industri untuk membuat keputusan, termasuk promosi, mutasi, rotasi, karir, kaderisasi kepemimpinan, dan kompensasi.

2.1.2.3 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan menurut Carrel dalam Salinding (2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain :

1. Memperbaiki kinerja.
2. Meningkatkan keterampilan karyawan / pegawai.
3. Kenghindari keugangan manajerial.
4. Memecahkan permasalahan.
5. Orientasi karyawan / pegawai baru.
6. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial.

7. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan.
8. Pengembangan personel karyawan / pegawai nya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai.

Menurut Atmosoeparto dalam (Kunartinah, 2010) menjelaskan “Pelatihan dapat dilakukan dengan cara berikut: *training* (belajar yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini); *education* (belajar untuk persiapan melakukan suatu pekerjaan yang berbeda tetapi dapat diidentifikasi); *development* (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak ada hubungan dengan pekerjaan saat ini atau yang akan datang)”.

2.1.2.4 Pelaksanaan Pelatihan

Metode yang digunakan dalam sebuah pelatihan berperan penting dalam proses transfer pembelajaran kepada para peserta. Cascio (2006) dalam (Kaswan, 2011) menyatakan bahwa untuk memilih metode pelatihan, pelatih (widyaiswara) harus dapat menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan dan karakteristik peserta dengan tujuan sebagai berikut :

1. Memotivasi peserta pelatihan meningkatkan kinerjanya.
2. Secara jelas menggambarkan keterampilan yang diharapkan.
3. Memberi kesempatan kepada peserta pelatihan berperan serta secara aktif.
4. Menyediakan kesempatan / waktu untuk pratik.
5. Memberi umpan balik tepat waktu mengenai kinerja peserta pelatihan.
6. Memberi saran untuk penguatan pada saat peserta pelatihan belajar.
7. Terstruktur dari tugas sederhana sampai yang kompleks.

8. Bisa diadaptasi terhadap masalah-masalah spesifik.
9. Mendorong transfer yang positif dari pelatihan ke pekerjaan.

(Kaswan, 2011) mengelompokkan berbagai metode pelatihan dalam tiga cara, yaitu presentasi informasi, metode simulasi, dan pelatihan *on-the job*.

1. Teknik Presentasi Informasi

Metode presentasi informasi merujuk pada metode dimana peserta pelatihan menjadi penerima informasi yang pasif. Informasi tersebut meliputi fakta atau informasi, proses dan metode pemecahan masalah. Metode ini mencakup ceramah/ kuliah, diskusi/ konferensi, kursus korespondensi/ pembelajaran jarak jauh, media audio visual, internet dan intranet, *intelligent tutoring*, dan perkembangan program peningkatan organisasi yang sistematis dan berjangka panjang.

2. Metode Simulasi

- a. Studi Kasus

Studi kasus membantu peserta pelatihan mempelajari keterampilan analisis dan pemecahan masalah dengan menyajikan cerita (kasus) mengenai seseorang dalam organisasi yang menghadapi masalah atau keputusan. Kasus didasarkan pada kejadian yang sebenarnya dan dapat berupa peristiwa yang fiktif.

- b. Bermain Peran (*Role Play*)

Bermain peran merupakan persilangan antara studi kasus dan program pengembangan sikap. Setiap orang diberi peran dalam suatu situasi (seperti kasus) dan diminta memainkan peran dan bereaksi terhadap

rangsangan yang dikehendaki seseorang. Para pemain diberi informasi latar belakang dan para pemain/ pemeran. Kesuksesan metode ini tergantung pada kemampuan pemain memainkan peran yang ditugaskan secara meyakinkan. Jika dilakukan dengan baik, bermain peran dapat membantu manajer lebih menyadari tentang perasaan orang lain.

3. Metode *On the Job Training*

On the Job Training adalah suatu bentuk pembekalan yang dapat mempercepat proses perpindahan pengetahuan dan pengalaman kerja dari para karyawan senior ke karyawan junior. Pelatihan ini langsung menerjunkan pegawai baru bekerja sesuai dengan *job description* masing-masing di bawah supervisi yang berpengalaman atau pengawasan karyawan senior di tempat kerja. Metode pelatihan ini sangat ekonomis karena tidak perlu mengeluarkan biaya untuk pelatih training dan peserta latih tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus untuk melakukan pelatihan. Beberapa metode pelatihan yang termasuk *on job training* antara lain:

a. *Job Instruction Training*

Job Instruction Training adalah sebuah pelatihan dimana akan ditentukan seseorang untuk bertindak sebagai pelatih dalam menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

b. *Coaching*

Coaching adalah bentuk pelatihan dan pengembangan kerja yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas

melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan atau bagaimana memecahkan masalah.

c. *Job Rotation*

Job Rotation adalah sebuah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan-karyawannya pada beberapa pekerjaan yang berbeda dalam bagian yang berbeda pada organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakannya.

d. Penugasan Sementara

Penugasan sementara adalah penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional yang nyata.

Menurut (Kunartinah, 2010), pelatihan dapat diadakan setelah melewati tahap analisis kebutuhan pelatihan dan penyusunan program pelatihan. Selain itu, dalam proses pelatihan harus mencakup prinsip pembelajaran (*Learning Principle*), antara lain:

a. Motivasi

Seseorang akan dapat banyak belajar atau dapat menerima materi dengan optimal jika mempunyai motivasi yang tinggi.

b. Partisipasi

Keterlibatan yang semakin aktif akan membuat motivasi semakin meningkat pula sehingga dapat menerima materi pembelajaran dengan mudah.

c. Relevan

Materi yang disampaikan harus relevan dan sesuai dengan bidang pekerjaannya di tempat kerja.

d. *Personal Approach*

Pendekatan perseorangan sangat penting dilakukan karena setiap orang mempunyai kemampuan dan cara belajar yang berbeda.

e. Sistematis

Pembelajaran yang sistematis dilakukan agar materi yang disampaikan dapat dimengerti dengan mudah.

f. *Feedback*

Pemberian umpan balik dapat mempertinggi motivasi belajar.

g. Transfer (aplikatif)

Perubahan ke arah perbaikan pada tempat kerja setelah pemberian materi pembelajaran.

2.1.3 Evaluasi Program Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang sangat diperlukan untuk membuat suatu keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi,

nilai, dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi (Werner dan Desimon, 2006) dalam (Kaswan, 2011). Definisi tersebut menjadi tiga poin penting yaitu, pertama, informasi deskriptif yang dimaksud memberikan gambaran tentang apa yang sedang dan telah terjadi, sedangkan informasi penilaian mengkomunikasikan pendapat atau kepercayaan tentang apa yang telah terjadi. Kedua, penilaian meliputi pengumpulan informasi secara efektif menurut rencana yang ditentukan sebelumnya untuk memastikan bahwa informasi itu cocok dan bermanfaat. Terakhir, evaluasi dilakukan untuk membantu manajer, karyawan dan profesional HRD membuat keputusan berdasarkan informasi mengenai program dan metode. Misalnya, jika bagian dari program tersebut tidak efektif, program tersebut perlu diperbaiki atau ditinggalkan; jika program tersebut terbukti bernilai, program itu mungkin direplikasikan di bagian lain organisasi.

2.1.3.2 Fungsi Evaluasi Program Pelatihan

Menurut (Setiawan, 2015), fungsi utama evaluasi adalah memberikan data informasi yang benar mengenai pelaksanaan suatu pelatihan sehingga dalam penyelenggaraan pelatihan tersebut dapat mengambil keputusan yang benar dan tepat. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan berfungsi sebagai suatu usaha untuk :

- a. Menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan pelatihan.
- b. Menemukan faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan pelatihan.
- c. Menemukan penyimpangan atau kekeliruan pelaksanaan pelatihan.
- d. Memperoleh bahan untuk penyusunan saran perbaikan, perubahan, penghentian, atau perluasan pelatihan.

2.1.3.3 Tujuan Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan dapat memiliki beberapa tujuan dalam organisasi. Menurut Phillips dalam (Kaswan, 2011), evaluasi dapat membantu:

- a. Menentukan apakah program mencapai tujuannya.
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan, seperti yang dibutuhkan.
- c. Menentukan rasio biaya-keuntungan program pelatihan.
- d. Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan di masa yang akan datang.
- e. Mengidentifikasi peserta mana yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapat manfaat dari program itu.
- f. Mengumpulkan data untuk membantu dalam membaasarkan program tersebut di masa yang akan datang.
- g. Membangun database untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

2.1.3.4 Model - Model Evaluasi Program Pelatihan

Ada banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pelatihan. Model yang diungkapkan Djuju Sudjana dalam (Dr. S. Eko Putro Widoyoko, 2010), antara lain:

1. Evaluasi model CIPP

Konsep evaluasi model CIPP (*Context, Input, Proses and Product*) pertama kali ditawarkan oleh Stufflebeam pada tahun 1965 sebagai hasil usahanya dalam mengevaluasi ESEA (*the Elementary and Secondary*

Education Act). Konsep tersebut ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan yang penting dalam evaluasi adalah bukan membuktikannya tetapi untuk memperbaikinya. Berikut penjelasan model CIPP sebagai berikut :

- a. *Context* : situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam sistem yang bersangkutan, seperti misalnya masalah pendidikan yang dirasakan, keadaan ekonomi negara, pandangan hidup masyarakat .
- b. *Input* : sarana, modal, bahan dan rencana strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.
- c. *Process* : pelaksanaan strategi dan penggunaan sarana, modal, bahan di dalam kegiatan nyata di lapangan.
- d. *Product* : hasil yang dicapai dengan baik pada akhir pengembangan sistem pendidikan yang bersangkutan.

2. Evaluasi Model Brinkerhoff

Setiap desain evaluasi pada umumnya terdiri dari berbagai elemen-elemen yang sama, ada banyak cara untuk menggabungkan elemen tersebut, menurut masing-masing ahli evaluasi atau evaluator mempunyai konsep yang berbeda dalam hal tersebut. Brinkerhoff & CS mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama, seperti evaluator-evaluator yang lain, namun dalam komposisi dan versi mereka sendiri sebagai berikut :

a. *Fixed vs Emergent Evaluation Design*

Desain evaluasi yang tetap (*fixed*) ditentukan dan direncanakan secara sistematis sebelum implementasi dikerjakan. Desain yang dikembangkan berdasarkan tujuan program disertai beberapa pertanyaan yang akan dijawab dengan informasi yang akan diperoleh dari sumber-sumber tertentu. Rencana analisis ini dibuat sebelumnya dimana yang bersangkutan akan menerima informasi seperti yang telah ditentukan dalam tujuan. Walaupun desain *fixed* ini lebih terstruktur daripada desain *emergent*, desain *fixed* ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang mungkin berubah-ubah. Kebanyakan evaluasi formal yang dibuat secara individu berdasarkan desain *fixed*, karena tujuan program telah ditentukan dengan jelas pada sebelumnya, dibiayai dan melalui usulan atau proposal evaluasi.

b. *Formative vs Sumative Evaluation*

Evaluasi formatif digunakan untuk memperoleh informasi yang dapat membantu memperbaiki program kerja. Evaluasi formatif ini dilaksanakan pada saat implementasi program tersebut sedang berjalan. Fokus evaluasi berkisar pada kebutuhan yang dirumuskan oleh karyawan atau orang-orang program. Evaluator sering merupakan bagian dari pada program dan kerjasama dengan orang-orang program. Strategi pengumpulan informasi ini mungkin juga dipakai tetapi penekanan pada usaha dalam memberikan informasi yang berguna secepatnya bagi perbaikan program. Evaluasi sumatif dilaksanakan untuk menilai

manfaat suatu program sehingga dari hasil evaluasi tersebut akan dapat ditentukan suatu program tertentu akan diteruskan atau dihentikan.

Pada evaluasi sumatif difokuskan pada variable-variabel yang dianggap penting bagi sponsor program maupun pihak pembuat keputusan. Evaluator luar atau tim revidor sering dipakai karena evaluator internal dapat mempunyai kepentingan yang berbeda. Waktu dalam pelaksanaan evaluasi sumatif terletak pada akhir implementasi program. Strategi pengumpulan informasi akan memaksimalkan validitas eksternal dan internal yang mungkin dikumpulkan dalam waktu yang cukup lama.

c. *Experimental and Quasi experimental Design vs Natural/Unobtrusive*

Beberapa evaluasi memakai metodologi penelitian klasik. Dalam hal seperti ini subyek penelitian akan diacak, perlakuan diberikan dan pengukuran dampak dilakukan. Tujuan dari penelitian untuk menilai manfaat suatu program yang akan dicobakan. Apabila siswa atau program dipilih secara acak, maka generalisasi dibuat pada populasi yang agak lebih luas lagi. Dalam beberapa hal intervensi tidak mungkin dilakukan ataupun tidak dikehendaki. Apabila proses sudah diperbaiki, evaluator harus melihat dokumen-dokumennya, seperti mempelajari nilai tes dan menganalisis penelitian yang dilakukan atau sebagainya. Strategi pengumpulan data terutama menggunakan instrument formal seperti tes, survey, kuesioner serta memakai metode penelitian yang sudah berstandar.

3. Evaluasi *Model Stake (Model Countenance)*

Stake menekankan adanya dua dasar kegiatan dalam evaluasi, yaitu *description* dan *judgement* dan membedakan adanya tiga tahap dalam program pelatihan, yaitu *antecedent (context)*, *transaction (process)* dan *outcomes*. Stake mengatakan bahwa apabila kita menilai suatu program pelatihan, kita akan melakukan perbandingan yang relatif antara suatu program dengan program yang lain, atau perbandingan yang absolut yaitu membandingkan suatu program dengan standar tertentu. Penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model ini adalah bahwa evaluator yang membuat penilaian tentang program yang dievaluasikan. Stake mengatakan bahwa *description* di satu pihak berbeda dengan *judgement* di lain pihak. Dalam model ini *antecedent* (masukan) *transaction* (proses) dan *outcomes* (hasil) data dibandingkan tidak hanya untuk menentukan apakah ada perbedaan antara tujuan dengan keadaan yang sebenarnya, tetapi juga dibandingkan dengan standar yang absolut untuk menilai manfaat program.

4. Evaluasi Model IPO (*Input, Process, Output & Outcome*)

Dari sekian banyak model, diantaranya adalah model evaluasi IPO (*Input, Process, Output & Outcome*) merupakan evaluasi mulai dari awal pelatihan sampai pada karyawan yang dilatih kembali ke lingkungan pekerjaan kembali. Konsep ini memperlihatkan bahwa evaluasi terjadi di setiap tahapan dalam proses perencanaan, penyusunan, diklat dan pelaksanaan diklat sampai ke tahapan pada output dan outcome sebagai bahan perbaikan untuk melaksanakan program berikutnya.

2.1.3.5 Indikator Evaluasi Program Pelatihan IPO

Ada banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program pelatihan. Salah satu modelnya adalah IPO (*Input, Process, Output & Outcome*). Berikut penjelasan model IPO menurut (Muslihin, 2016) dalam (Agusven, Kusumah, & Haryani, 2018) :

1. *Input*

Input (masukan) merupakan proses evaluasi yang paling awal dilakukan yaitu dengan melihat indikator kinerja sistem seperti kualifikasi peserta, ketersediaan bahan, kesesuaian pelatihan dan sebagainya. Evaluasi di tahap pertama ini memiliki tujuan untuk mengukur apakah pada proses input terdapat permasalahan atau tidak. Jika ada kekurangan akan dicatat dan mungkin dapat langsung diperbaiki. Apakah proses persiapan sebelum mengadakan pelatihan sudah benar-benar siap dan matang sehingga pada saat proses pelatihan dilakukan tidak adanya kekurangan, baik itu dari bahan pelatihan ,orang yang mengikuti pelatihan serta orang yang melatihnya.

2. *Process*

Evaluasi pada tahap ini berhubungan dengan melihat atau menilai proses yang dijalankan saat pelatihan berlangsung, apakah sudah sesuai dengan persiapan yang dilakukan dan juga untuk meningkatkan perencanaan, desain, pengembangan, serta penyampaian program pelatihan .

3. *Output*

Pada tahap ini kita bisa melihat hasil setelah mengikuti pelatihan, apakah hasilnya sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan memiliki dampak yang

positif serta karyawan bisa mengimplikasikan lingkungan kerjanya dan berdampak baik terhadap produktivitas kerja karyawan.

4. *Outcome*

Pada tahap ini melihat hasil jangka panjang yang dikaitkan dengan peningkatan lini bawah perusahaan, keuntungan, daya kompetisinya.

2.1.4 *Service Excellence (Pelayanan Prima)*

2.1.4.1 *Pengertian Service Excellence*

Program pelayanan kepada pelanggan dengan bertitik tolak dari konsep kepedulian konsumen terus dikembangkan sehingga sampai sekarang ini program pelayanan telah menjadi salah satu alat utama atau pokok dalam melaksanakan strategi pemasaran untuk memenangkan persaingan. Kepedulian kepada pelanggan dalam manajemen modern telah dikembangkan menjadi suatu pola pelayanan terbaik yang biasanya disebut sebagai layanan prima atau pelayanan prima.

Definisi pelayanan prima ini mengandung tiga hal pokok, yaitu adanya pendekatan sikap yang berkaitan dengan kepedulian kepada pelanggan, upaya melayani dengan memberikan tindakan yang terbaik, dan adanya tujuan untuk memuaskan pelanggan dengan berorientasi pada standar layanan tertentu. Menurut Atep Adya Barata dalam (Laurena, 2015) berpendapat bahwa pelayanan prima adalah suatu bentuk kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan

mewujudkan kepuasannya agar mereka selalu loyal kepada perusahaan atau organisasi.

2.1.4.2 Tujuan *Service Excellence*

Menurut Rahmayanty (2010), tujuan dilakukan pelayanan prima (*service excellence*) di sebuah perusahaan atau organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Mencegah pembelotan dan membangun kesetiaan pelanggan (*customer loyalty*).
- b. Memberikan rasa puas dan kepercayaan pada konsumennya.
- c. Menjaga dan merawat (*maintenance*) agar pelanggan merasa diperhatikan dan dipentingkan segala kebutuhan dan keinginannya.
- d. Mempertahankan pelanggan agar tetap loyal untuk menggunakan produk barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan/ organisasi.

2.1.4.3 Konsep *Service Excellence*

Menurut Atep Adya Barata dalam (Laurena, 2015), pada awalnya konsep pelayanan prima ini timbul dari kreativitas pelaku bisnis, yang kemudian diikuti oleh berbagai organisasi atau perusahaan nirlaba dan instansi pemerintah sehingga dalam dewasa ini budaya pelayanan prima tidak lagi hanya milik dunia bisnis tetapi milik semua orang. Keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Menurut Atep Adya Barata dalam (Laurena, 2015) sendiri mengembangkan budaya pelayanan prima yaitu dengan menyelaraskan faktor-faktor *ability* (kemampuan), *attitude* (sikap), *appearance* (penampilan), *attention* (perhatian), *action* (tindakan), dan *communication* (komunikasi).

a. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima, yang meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuninya, melaksanakan komunikasi yang efektif, mengembangkan motivasi, dan menggunakan *public relations* sebagai instrumen dalam membina hubungan ke dalam dan ke luar organisasi atau perusahaan.

b. Sikap (*attitude*)

Sikap adalah perilaku atau perangai yang harus ditonjolkan ketika menghadapi atau melayani pelanggan.

c. Penampilan (*appearance*)

Penampilan adalah penampilan seseorang, baik yang bersifat fisik dan non-fisik, yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain.

d. Perhatian (*attention*)

Perhatian adalah kepedulian penuh terhadap pelanggan baik yang berkaitan dengan perhatian terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun pembahasan atas saran dan kritiknya.

e. Tindakan (*action*)

Tindakan adalah berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

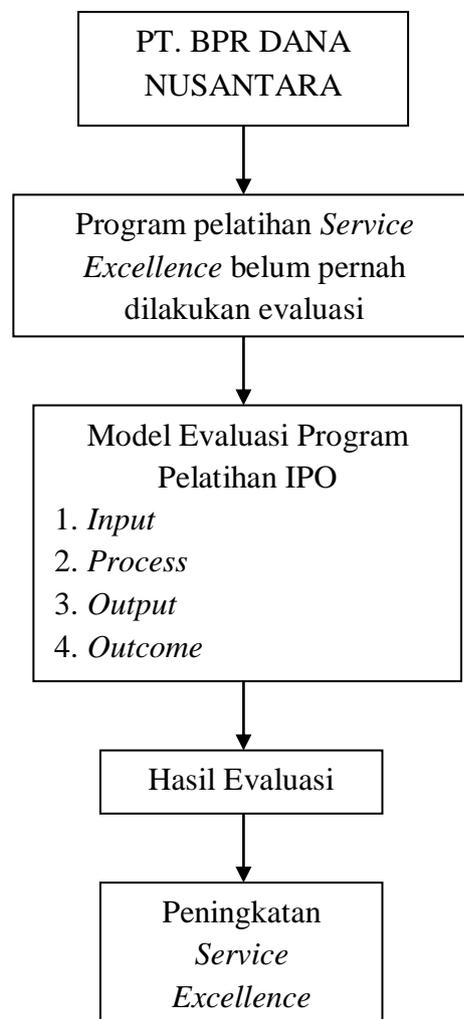
f. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan atau berita (informasi) antara dua orang atau lebih dengan cara yang efektif, sehingga pesan yang dimaksud mudah dipahami.

2.2 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1

Alur Penelitian



Sumber : Konsep yang disesuaikan untuk penelitian (2019)

2.3 Penelitian Terdahulu

Gede Rista Wiguna, Ni Nyoman Yulianthini, dan I Wayan Bagia mahasiswa Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja program studi Manajemen. Dengan judul penelitian “Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan *Service Excellence* Pada BPR Nur Abdi”. Jurnal Manajemen Pelatihan Vol. 4 tahun 2016. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan reaksi peserta terhadap pelatihan, pembelajaran yang diperoleh peserta pelatihan, sikap peserta selama mengikuti pelatihan, dan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan pelatihan *service excellence* pada BPR Nur Abadi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data deskriptif. Pelatihan ini diadakan di BPR Nur Abadi Singaraja dengan jumlah peserta sebanyak 15 orang. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa reaksi peserta pelatihan terhadap materi, instruktur, metode dan fasilitas berada pada kategori reaktif, hasil pembelajaran yang diperoleh peserta pelatihan berdasarkan hasil *pre-test* dan post test memperoleh hasil yang baik terhadap pengetahuan peserta pelatihan, perilaku peserta pelatihan *service excellence* memiliki kategori sangat baik, dan hasil pelatihan *service excellence* dari 15 karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut memiliki hasil yang sangat baik.

Heri Sulistianto siswa SMK Negeri 2 Wonogiri program studi Bisnis dan Manajemen. Dengan judul penelitian “Pengelolaan *Excellence Service* Di Sekolah Menengah Kejuruan”. Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 12 No. 2 tahun 2017. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana perencanaan *excellence service* di SMK Negeri 2 Wonogiri, untuk mengidentifikasi

pelaksanaan *excellence service* di SMK Negeri 2 Wonogiri, dan untuk mengidentifikasi evaluasi pelaksanaan *excellence service* di SMK Negeri 2 Wonogiri. Teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model analisis deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian ini adalah *Excellence Service* di SMK Negeri 2 Wonogiri dilakukan secara rutin dan terencana, pelaksanaan *excellence service* di SMK Negeri 2 Wonogiri pada bidang kurikulum yang sesuai dengan peraturan pemerintah terbaru serta diimplementasikan dengan baik akan membuat proses pembelajaran bisa lebih efektif dan efisien, dan evaluasi dilaksanakan secara periodik, bisa setiap pekan, setiap bulan, setiap triwulan, setiap semester maupun di akhir tahun pelajaran, proses tersebut disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

M. Zainul Wathani & Afiati Kurniasih mahasiswa Universitas Djuanda program studi Ekonomi Islam fakultas Perbankan Syariah. Dengan judul penelitian “Konsep *Service Excellence* Perbankan Syariah Berdasarkan *Al-Qur’an Concept Of Islamic Banking Service Excellence By The Qur’an*”. Jurnal Nisbah Vol. 1 No. 1 tahun 2015. Penelitian ini bertujuan untuk agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik sehingga akan menjadikan nasabah merasa puas, *positive word of mouth*, dan loyal kepada bank. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang datanya terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari hasil wawancara dan buku panduan pelayanan BTN Syariah dan BJB Syariah. Data sekunder berupa buku, jurnal dan referensi-referensi lain yang terkait dengan pembahasan penelitian. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa konsep *service excellence*

perbankan syariah berdasarkan *Al-Qur'an* terdiri dari 3 aspek yaitu aqidah, akhlak dan muamalah. Beberapa panduan *Al-Quran* mengenai pelayanan perbankan syariah yaitu karyawan harus mencontoh bagaimana Rasul melayani pelanggan ketika berdagang (Surat *Al-Ahzab* ayat 21), karyawan harus melayani nasabah dengan lemah lembut, memiliki sifat pemaaf, dan tekad yang kuat (Surat Ali Imran ayat 159). Karyawan juga harus menyapa nasabah dengan baik, memberikan kecepatan dalam melayani, melayani dengan ikhlas, menjaga penampilan dan kebersihan, dan sabar dalam melayani (Surat *Al-Muddatstsir* ayat 1-7).

Muhammad Akilu Umar, Rozilah Kasim, dan David Martin mahasiswa Universiti Tun Hussein Onn Malaysia program studi Manajemen dan Bisnis fakultas Teknologi. Dengan judul Penelitian “*A Review of Service Excellence Models*”. Jurnal *International Conference* tahun 2013. Tujuan mendasar dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi keunggulan model *service excellence* dan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang ada dalam konteks model ini melalui analisis-analisis tertentu. Pengumpulan data dengan cara diskusi dan observasi. Hasil penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa hampir semua kerangka kerja yang ada pelayanan terbaik memiliki kesenjangan dalam kerangka. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk pengguna yang berpusat layanan desain pengiriman termasuk evaluasi atau pengukuran keunggulan pelayanan. Pengukuran pengguna kebutuhan pengalaman dan pengguna juga harus dipertimbangkan saat memformulasi desain. Karena pengembangan teknologi, pertumbuhan penduduk, perubahan status ekonomi dan pendidikan, ada perlu mempromosikan layanan

inovatif untuk melayani untuk mengubah pengguna kebutuhan untuk mencapai pelayanan prima.

Evo S. Hariandja, Togar M. Simatupang, Reza A. Nasution, dan Dwi Larso mahasiswa Gadjah Mada Bandung program studi Bisnis dan Manajemen. Dengan judul penelitian “*Dynamic Marketing and Service Innovation for Service Excellence*”. Jurnal *International of Business* Vol. 16 No. 2 tahun 2014. Penelitian ini bertujuan untuk menciptakan kerangka yang menggambarkan bagaimana kapabilitas interaksi antara pemasaran dinamik dan inovasi jasa dapat mempengaruhi keunggulan layanan prima. Metode pengumpulan data primer adalah dari wawancara dengan manajer yang terlibat di hotel yang dipilih. Data yang dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur menggunakan penelitian protokol. Hasil penelitian ini adalah temuan studi pada tiga hotel yang dijadikan sebagai studi kasus di hotel bintang 4 (empat) dan 5 (lima) yang beroperasi di Indonesia, menunjukkan bahwa kedua kapabilitas dan interaksinya memainkan peran mereka dalam mencapai keunggulan layanan prima.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis yang digunakan untuk melakukan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah bentuk penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi saat ini dan dilakukan dengan cara melibatkan berbagai metode yang ada (Moleong, 2014). Penelitian kualitatif yang lain adalah penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah dan juga disebut metode etnografi (Sugiono, 2016). Dari pembahasan di atas penulis melakukan penelitian kualitatif yang mengharuskan bahwa peneliti harus mengetahui teori-teori kualitatif sehingga dapat membuat pertanyaan dan menganalisis penelitian yang ingin diteliti.

3.2 Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah data berupa kata-kata. Adapun jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang non merik, dan melakukan wawancara yang tidak terstruktur sehingga setiap pertanyaan yang ditanyakan dapat dijawab secara mendalam. Sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data utama dalam penelitian

kualitatif adalah kata-kata, tindakan dan seperti dokumen dan lain-lain (Moleong, 2014).

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah data atau keterangan yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya. Data primer yang didapatkan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari hasil observasi dan juga wawancara dengan pendoman dengan menyisipkan pertanyaan pada PT. BPR Dana Nusantara.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan keterangan yang diperoleh oleh pihak kedua, baik berupa orang, maupun catatan seperti buku, laporan, majalah yang membentuk dokumentasi. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini dilakukan di PT. BPR Dana Nusantara karena peneliti melihat bahwa adanya pencatatan dan dokumen lainnya yang menguatkan evaluasi program pelatihan pada PT. BPR Dana Nusantara.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiono, 2016) , “Teknik pengumpulan data merupakan langkah awal yang sangat strategis dalam suatu penelitian, dikarenakan tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini antara lain :

1. Observasi

Menurut (Arikunto, 2010), “Metode observasi adalah pengamatan secara langsung dengan menggunakan alat indera atau instrumen sebagai

alat bantu untuk penginderaan suatu subjek atau objek yang juga merupakan basis sains”. Sedangkan menurut (Sugiyono, 2016), teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu menggunakan wawancara dan pembagian kuesioner. Observasi ini tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis observasi partisipan dimana peneliti ikut berperan serta terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan peneliti juga ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi ini, maka data yang didapatkan akan menjadi lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna setiap perilaku yang nampak (Sugiono, 2016). Selain itu, peneliti juga melakukan observasi terstruktur dimana observasi yang telah dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati, kapan dan dimana tempatnya. Jadi, observasi ini hanya dilakukan apabila peneliti telah tahu dengan pasti tentang variabel apa yang akan diamati.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan tujuan tertentu. Dimana dalam melakukan wawancara terdiri dari 2 orang atau lebih. Wawancara yang dilakukan untuk dapat menjawab pertanyaan yang diberikan oleh interviewer. Wawancara digunakan sebagai teknik

pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan jumlah respondennya yang sedikit (Sugiyono, 2012).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara yang terstruktur dimana sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena, itu dalam melakukan wawancara, peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya telah disiapkan. Dengan menggunakan jenis wawancara ini, setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya.

3. Studi Pustaka

Studi pustaka, menurut (Sugiyono, 2010), teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaah terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan.

3.4 Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiono, 2016), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu., yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian baru ditarik

kesimpulan". Menurut Ismiyanto, populasi adalah keseluruhan atau totalitas subjek penelitian yang berupa orang, benda dan lain-lainya yang dapat menghasilkan data yang dapat memberikan informasi (Sandu, 2015). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan pada PT. BPR Dana Nusantara berjumlah 16 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiono, 2016), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Sudjana & Ibrahim mengatakan bahwa sebagian dari populasi terjangkau yang memiliki sifat yang sama dengan populasi (Sandu, 2015). Dalam penelitian yang dilakukan pada PT. BPR Dana Nusantara menggunakan teknik pengambilan *Probability Sampling*. *Probability Sampling* merupakan metode pengambilan sampel secara acak. Dengan cara pengambilan sampel ini, seluruh anggota populasi diasumsikan memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel penelitian (Sugiono, 2016). Dalam penelitian ini akan diambil 3 orang yang merupakan satu kesatuan utuh dari sebuah struktur organisasi yang saling berpengaruh terhadap *service excellence* untuk diwawancarai, dimana 3 orang tersebut yakni : 1 orang Pimpinan, 1 orang *Customer Service* & 1 orang *Teller*.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Operasional Variabel sangat penting di dalam sebuah penelitian. Dimana operasional variabel adalah sebuah petunjuk yang mengajarkan untuk mengukur

sebuah variabel sehingga tidak terjadinya kesalahan atau penyimpangan dalam pengumpulan data.

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Pertanyaan
Program Pelatihan <i>Service Excellence</i>	Menurut Atep Adya Barata dalam (Laurena, 2015), pelayanan prima adalah kepedulian pelanggan dengan memberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasannya agar mereka selalu loyal kepada perusahaan/ organisasi.	Menurut Muslihin, 2016 dalam (Agusven <i>et al.</i> , 2018): 1. <i>Input</i> 2. <i>Process</i> 3. <i>Output</i> 4. <i>Outcome</i>	1, 2, 3 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14 15, 16

Sumber : Agusven *et al.* (2016)

3.6 Teknik Pengolahan Data

Menurut (Sugiono, 2016), Analisis data dalam pengumpulan data kualitatif, dilakukan pada natural *setting*. Dimana dalam penelitian kualitatif lebih banyak dilakukan pada observasi dan wawancara. Apabila sudah dilakukan pengamatan maka peneliti dapat melihat konflik apa yang akan diangkat dalam

perusahaan tersebut dan juga dapat melakukan wawancara dimana jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

Prosedur analisis data menurut Miles dan Huberman (Bungin, 2017) terdiri dari tiga prosedur analisis antara lain:

1. Reduksi Data, merupakan pemilihan, penyempitan dan transformasi data kasar yang muncul dari observasi.
2. Penyajian Data, merupakan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks bersifat naratif.
3. Penarikan Kesimpulan, merupakan kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ketika mengumpulkan data untuk menganalisis hasil mulai dari penyebab, dampak, faktor dan lainnya. Dimana kesimpulan yang masih belum pasti menjadi pasti. Dengan demikian, kesimpulan ini dapat menjawab pertanyaan yang ada pada rumusan masalah.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap hal tersebut. Pada dasarnya triangulasi merupakan teknik

yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multi perspektif (Moleong, 2014). Artinya, guna menarik suatu kesimpulan yang mantap diperlukan berbagai sudut pandang berbeda. Dalam penelitian ini triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber data, dimana triangulasi ini mengarahkan penelitian agar didalam mengumpulkan data, penulis wajib menggunakan beragam data yang ada. Triangulasi memanfaatkan jenis sumber data yang berbeda untuk menggali data yang sejenis. Demikian apa yang diperoleh dari sumber yang satu bisa diuji bila dibandingkan dengan data sejenis yang diperoleh dari sumber lain yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, R., Khan, G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact Of Training And Development On Organizational Performance. *Journal Of Management And Business, 11*(7), 1–7.
- Agusven, T., Kusumah, S., & Haryani, D. S. (2018). Analisis Evaluasi Program Pelatihan Pada Karyawan PT . Sumber Izumi Mas Perkasa Dengan Menggunakan Model IPO. *Jurnal Manajemen, (15)*, 182–190.
- Arikunto, P. D. S. (2010). *Prosedur Penelitian Praktik*. Jakarta: Reneka Cipta.
- Bungin, B. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Fauzi Farchan, SE., M. (2016). Teknikal Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Sebuah Paradigma Pengukuran Kinerja. *Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam, 1*(1), 42–62.
- Hartatik, I. P. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. (V. P. Narewati, Ed.). Yogyakarta: Laksana.
- Kaswan. (2011). Pengembangan Pegawai Melalui Perencanaan Pelatihan Yang Efektif. *Jurnal Manajemen, 1*, 1–17.
- Kunartinah. (2010). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi, 17*(1), 74–84.
- Laurena, D. J. (2015). Analisis Pelayanan Prima Dengan Konsep A6 Pada Perpustakaan Tinggi Negeri Di Surabaya. *Jurnal Manajemen, 1*–10.

- Manajemen Sumber Daya Manusia*. (n.d.).
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset.
- Sandu, S. D. (2015). *Dasar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Literasia Media.
- Setiawan, M. H. T. dan R. (2015). Kinerja Karyawan Pada PT. Lestari Purnama Perkasa. *Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*, 3(2), 60–69.
- Solehudin. (2016). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima. *Management and B*, 1, 16–27.
- Sugiono. (2016). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wagini. (2010). Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Kantor Kementrian Agama Kabupaten Seluma. *Ekombis Review*, 1, 97–104.
- Wiguna, G. R., Yulianthini, N. N., & Bagia, I. W. (2016). Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan Service Excellence Pada BPR Nur Abadi. *Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4(1), 1–10.

CURICULUM VITAE



BIODATA

Nama : Benny

NIM : 15612209

Tempat / Tanggal Lahir : Tanjungpinang / 13 Desember 1997

Status : Belum Menikah

Agama : Buddha

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Swasta Kristen Sion Tanjungpinang 2003 - 2009
2. SMP Negeri 5 Tanjungpinang 2009 - 2012
3. SMK Negeri 1 Tanjungpinang 2012 - 2015
4. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang 2015
- 2019