
**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BGG GOLF AND RESORT
JATINANGOR MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN**

B Lena Nuryanti S; Ari Pebrianto

Email: b.lena.nuryanti@upi.edu; ari.pebrianto@student.upi.edu

ABSTRAK

Kinerja Karyawan adalah suatu bentuk dari hasil yang merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja sangatlah penting bagi perusahaan karena menjadi tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan, baik buruknya kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan. Pada penelitian ini yang menjadi latar belakang masalah adalah penurunan kinerja karyawan yang di tandai dengan menurunnya produktifitas perusahaan yang dilihat dari menurunnya kedatangan *round* ke perusahaan serta dari hasil wawancara dengan salah satu pimpinan di bagian kepegawaian bahwa fenomena berdampak terhadap penurunan pencapaian target. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan salah satunya adalah tingkat kemampuan dan kompetensi karyawan yang bisa dibilang masih kurang dari harapan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran atas diklat, kinerja karyawan, dan pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan BGG *Golf And Resort* Jatinangor.

Objek yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan di BGG *Golf And Resort* Jatinangor divisi *Golf Course*. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah diklat, serta variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Metode yang digunakan yaitu eksplanatori survey dengan teknik sampel menggunakan sensus atau sampel jenuh, dan jumlah sampel sebanyak 57 orang. Teknik analisa data yang digunakan adalah regresi linear sederhana dengan alat bantu *software* komputer SPSS 21.0.

Dari hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa diklat memiliki pengaruh sebesar 60,4% terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian ini, direkomendasikan sebagai dasar untuk dilakukannya penelitian lain mengenai diklat dengan indikator dan objek berbeda.

Kata Kunci: Pendidikan Dan Pelatihan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Employee Performance is something from result that success do the task and skill for raise firm's aim. Performance is so important for firm because its become a standard for measure firm success, poor or good performance a company greatly influenced by employee skill. Background of this research is the decreased of employee performance that marking by decreased a round to

come to company and the result from interview with vice of Human Resource Development in this company that's the phenomenon impact to the company's target. There are many factors that's can influence the employee performance decreased is the employee skills and employee competencies that's still short of the expectations.

The research aims to find the picture of training, employee performance and influence training to the employee performance in BGG Golf And Resort Jatinangor.

The object unit of analysis in this research is employee of BGG Golf And Resort Jatinangor Golf Course Department. The independence variable (X) in this research is training (diklat), and the dependence variable is employee performance (kinerja karyawan). Type of research is descriptive and veripicative. Use the explanatory survey method which use census sample technic or that commonly say saturated sample, and the are 57 sample amount. Use simple linier regression with SPSS 21.0.

From the result from hypothesis testing, we can know that training have influence as big as 60,4% to the employee performance. From this result, writer recommended for the other research about training with indicator and different object.

Keyword: Employee Training, Employee Performance

LATAR BELAKANG

Indonesia sebagai negara yang berada dikawasan Asia menjadi salah satu destinasi favorit bagi para wisatawan asing untuk pergi berwisata. Sehingga beberapa tahun terakhir ini daya saing sektor pariwisata di Indonesia terus mengalami peningkatan yang berdampak kepada industri perhotelan. Data BPS (Badan Pusat Statistika) menunjukkan bahwa Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Berbintang pada April 2014 di 27 provinsi di Indonesia mencapai rata-rata 51,33 persen atau turun 0,38 poin dibandingkan TPK April 2013 sebesar 51,71 persen atau turun 0,38 poin dibandingkan TPK Maret 2014 yang tercatat 51,29 persen, TPK April 2014 mengalami kenaikan sebesar 0,04 poin. (Sumber : bps.go.id)

Penurunan tingkat penghunian kamar bagi usaha jasa perhotelan disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kinerja pegawai (kualitas pelayanan), harga barang atau jasa, selera konsumen, ekspektasi konsumen, promosi, serta faktor-faktor spesifik lain yang berkaitan dengan permintaan barang atau jasa itu. Di daerah Jawa Barat khususnya di Kota Bandung industri perhotelan semakin berkembang dari tahun ke tahunnya. Pelayanan yang baik akan tercipta dengan sendirinya jika karyawan dapat memberikan kinerja yang optimal. Namun data BPS Provinsi Jawa Barat menerbitkan bahwa pada bulan Januari 2015 Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel di Jawa Barat secara rata-rata pada Januari 2015 sebesar 41,17 persen, mengalami penurunan 2,14 poin dibandingkan Desember 2014 yang tercatat sebesar 43,31 persen. (Sumber : jabar.bps.go.id)

Permasalahan yang diakibatkan oleh turunnya kinerja karyawan ini juga dirasakan oleh beberapa perusahaan jasa perhotelan yang ada di wilayah Kabupaten Sumedang khususnya daerah Jatinangor, seperti halnya Hotel Puri Khatulistiwa, Hotel Jatinangor, Caringin Hotel, dan Bandung Giri Gahana *Golf and Resort* (BGG) yang berada di daerah Jatinangor. Dampak dari rendahnya kinerja SDM yang dimiliki menyebabkan turunnya tingkat penghunian kamar di perusahaan tersebut.

Sebagai hotel dengan taraf bintang empat dan satu-satunya hotel yang menyediakan fasilitas golf se-kabupaten Sumedang, Bandung Giri Gahana *Golf and Resort* (BGG) menjadi tujuan utama wisatawan atau tamu yang datang ke hotel dengan prioritas untuk bermain *golf*, maka dari itu para karyawan harus bisa memberikan pelayanan yang lebih baik terhadap tamunya. Berikut tersaji jumlah karyawan *Golf Course* pada Tabel 1 berikut.

TABEL 1
DATA JUMLAH KARYAWAN BAGIAN GOLF COURSE

Divisi	Tahun			
	2011	2012	2013	2014
<i>Portir</i>	8	8	8	8
Resepsionis Golf	8	8	8	8
Loker	10	10	10	10
<i>Driving Range</i>	15	15	15	15
<i>Starter</i>	8	8	8	8
<i>Marshal</i>	8	8	8	8
Jumlah	57	57	57	57

Sumber : HRD BGG *Golf and Resort*

Tabel 1 menjelaskan bahwa selama 4 tahun terakhir jumlah karyawan tidak mengalami perubahan, hal ini dikarenakan karyawan terikat dengan kontrak perusahaan. Sehingga selama empat tahun terakhir tidak terjadi *turn over* terhadap karyawan.

Didukung dengan adanya beberapa fasilitas yang dapat menunjang kegiatan pariwisata terutama *golf*, BGG *Golf and Resort* juga terletak di daerah pegunungan sehingga menawarkan keasrian dan keindahan alam disekitarnya. Namun hal ini tidak diikuti dengan kinerja karyawannya yang masih kurang dari harapan perusahaan, seperti masih banyaknya karyawan yang kurang fasih berbicara bahasa inggris sehingga terjadi kesalahpahaman saat melayani tamu asing. Dan juga pelayanan di bagian *Golf Course* yang masih kurang memuaskan. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil penilaian kinerja karyawan pada BGG *Golf and Resort* yang tersaji dalam Tabel 2 berikut.

TABEL 2
DATA HASIL PENILAIAN KERJA KARYAWAN BAGIAN GOLF
COURSE

No	Divisi	Tahun 2011				Tahun 2012				Tahun 2013				Tahun 2014			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Portir	2	1	3	2	1	1	1	5	-	-	5	3	1	1	3	3
2	Resepsionis Golf	1	4	1	2	-	3	4	1	1	2	3	2	-	3	2	3
3	Loker	-	3	4	3	2	2	5	1	-	1	4	5	1	2	5	2
4	Driving Range	3	5	4	3	1	2	7	5	1	3	5	6	2	2	3	8
5	Starter	-	3	4	1	-	1	3	4	-	1	5	2	1	1	4	2
6	Marshal	-	2	4	2	-	1	5	2	-	-	6	2	-	-	3	5
Jumlah		6	18	20	13	4	10	25	18	2	7	20	23	5	9	20	23

Sumber : Data diolah kembali bersama HRD BGG *Golf and Resort*
 Keterangan : **A** : Sangat Baik, **B** : Baik,
C : Cukup, **D** : Kurang

Dapat dilihat pada Tabel 2 bahwa selama kurun waktu 4 tahun terakhir ini kinerja karyawan yang mendapatkan nilai C dan nilai D semakin bertambah. Dapat dilihat dengan jelas karyawan yang mendapatkan nilai A ditahun 2011 sebanyak 6 orang dan pada tahun 2012 menurun drastis menjadi 4 orang, dan pada tahun 2013 menurun drastis menjadi 2 orang, namun pada tahun 2014 karyawan yang mendapatkan nilai A menjadi 5 orang. Karyawan yang mendapatkan nilai B dalam kinerjanya pada tahun 2011 yaitu sebanyak 18 orang dan pada tahun 2012 menurun menjadi 10 orang, pada tahun 2013 menurun menjadi 7 orang dan meningkat pada tahun 2014 menjadi 9 orang. Lalu karyawan yang mendapatkan nilai C pada tahun 2011 yaitu sebanyak 20 orang bertambah menjadi 25 orang pada tahun 2012 dan mengalami penurunan pada tahun 2013 dan tahun 2014 menjadi 20 orang. Sedangkan untuk karyawan yang mendapatkan nilai D dalam kinerjanya pada tahun 2011 sebanyak 13 orang mengalami kenaikan di tahun 2012 sebanyak 18 orang, dan mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2013 menjadi 20 orang dan pada tahun 2014 menjadi 23 orang. Dapat diartikan bahwa karyawan yang mendapat nilai C dan nilai D, mereka bekerja di bawah rata-rata standar kinerja yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang terus menurun dapat berdampak pada tingkat kunjungan bermain golf pada BGG *Golf and Resort*. Yaitu dengan hilangnya atau berkurangnya para tamu yang berkunjung ke BGG *Golf and Resort*.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan BGG *Golf and Resort* ini dilakukan dalam satu bulan sekali, dimana data Tabel 1.2 merupakan akumulasi penilaian kinerja yang dilakukan selama satu tahun. Selain itu, karyawan yang menjadi objek penilaian selama 4 tahun terakhir ini tetap berjumlah 57 orang dengan subjek karyawan yang sama karena Penilaian kinerja pun dilakukan langsung oleh tim HRD dari BGG *Golf and Resort*. Selain itu, dalam melakukan penilaian kinerja, perusahaan melakukan penilaian dengan cara menghitung berapa kali karyawan memberikan jasa pelayanan *golf* kepada tamu dan memberikan angket langsung kepada *round* yang datang ke BGG *Golf and Resort*. Adapapun kriteria atau target dari penilaiannya yaitu sebagai berikut:

- A : melayani > 600 *round* perbulan
- B : melayani 401-600 *round* perbulan
- C : melayani 201-400 *round* perbulan
- D : melayani < 200 *round* perbulan

Sesuai dengan data yang didapat dari buku laporan tahunan 2011 sampai 2014 BGG *Golf and Resort* mengalami penurunan yang dratis terhadap jumlah pengunjung *golf* yang dilihat dari jumlah *round* yang datang ke BGG *Golf and Resort*. Data tersaji pada Tabel 3 berikut:

TABEL 3
JUMLAH *ROUND* TAMU ANGGOTA MAUPUN NON ANGGOTA

	2011		2012		2013		2014	
	<i>Round</i>	+/(-) %	<i>Round</i>	+/(-) %	<i>Round</i>	+/(-) %	<i>Round</i>	+/(-) %
Bukan Anggota	23.874	(444) 2%	25.769	1.895 5%	24.404	(1.365) 5%	23.659	(745) 3%
Anggota	15.978	(536) 3%	16.451	473 3%	14.719	(1.732) 11%	12.044	(2.675) 18%
Total	39.852	(980) 2%	42.220	2.368 6%	39.123	(3097) 7%	35.703	(3.420) 9%
Rata-rata perbulan	3.321	(82) 2%	3.518	197 6%	3.260	(258) 7%	2.975	(285) 9%

Sumber: Laporan Tahunan BGG *Golf and Resort* tahun 2011 dan 2014

Keterangan : ***Round*** adalah satuan pelayanan jasa untuk satu orang bermain golf 18 lubang (*golfer*).

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa minimnya kinerja SDM yang dimiliki oleh pihak perhotelan menyebabkan turunnya *round* selama 4 tahun terkahir ini. Pada tahun 2011 *round* yang datang ke BGG *Golf and Resort* yang berbentuk anggota mengalami penurunan sebesar 3% dari tahun sebelumnya dan mengalami peningkatan di tahun 2012 sebesar 3%, namun pada tahun 2013 jumlah *round* yang datang menurun drastis menjadi 11% dari tahun sebelumnya serta pada tahun 2014 kembali mengalami penurunan sebesar 18% dari tahun sebelumnya. Berbeda dengan *round* yang berbentuk non anggota, selama 4 tahun terkahir

ini hanya mengalami fluktuasi penurunan yang cukup rendah, pada tahun 2011 jumlah *round* yang datang menurun 2% dari tahun sebelumnya dan pada tahun 2012 meningkat sebesar 5%, tetapi pada tahun 2013 kembali menurun sebesar 5% serta pada tahun 2014 mengalami penurunan kembali sebesar 3% dari tahun sebelumnya.

Melihat pada tahun 2012 *round* mengalami kenaikan yang tinggi, hal ini dikarenakan pada tahun 2012 perusahaan berhasil melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga-lembaga disekitar perusahaan, seperti ITB, UNPAD, dan beberapa Bank, serta Polsek Jatinangor untuk merelokasi pasar tumpah yang setiap minggu membuat kemacetan dan menghalangi tamu yang hendak bermain *golf* dan menginap di BGG *Golf and Resort*.

Mengingat kinerja karyawan sangat penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, tinggi rendahnya kualitas kinerja karyawan akan berdampak besar terhadap perusahaan. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap suatu kinerja karyawan seperti faktor sosial (diskusi kelompok), faktor motivasi (terlibat dalam proses penetapan tujuan), dan faktor kognitif (kompetensi pengetahuan). Faktor kognitif sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan, tentu akan memiliki peranan penting bagi peningkatan kinerja karyawan. (Sumber: journal.uniba.ac.id).

Untuk meningkatkan faktor kognitif (kompetensi pengetahuan) dari seorang karyawan, ada salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Diklat sebagai suatu cara untuk memperbaiki kinerja karyawan yang masih dibawah rata-rata yang ditetapkan perusahaan, tentu menjadi solusi yang efektif bagi perusahaan.

Faktor lain yang mendukung fluktuatifnya tingkat *round* di BGG *Golf and Resort* ini yaitu masih banyaknya karyawan yang memiliki jenjang pendidikan yang kurang profesional dalam bidangnya. Berikut daftar jenjang pendidikan karyawan di BGG *Golf and Resort*.

TABEL 4
DATA JENJANG PENDIDIKAN KARYAWAN

Lulusan	Jumlah
s/d SMA	171 orang
Diploma	50 orang
Sarjana	17 orang
JUMLAH	238 orang

Sumber : Laporan Tahunan
BGG *Golf and Resort* 2013

Tabel 4 menjelaskan bahwa jenjang pendidikan yang dimiliki karyawan BGG *Golf and Resort* sangat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan, sehingga berdampak terhadap tingkat *round* di BGG *Golf and Resort* . Dapat dilihat bahwa lulusan SMA mendominasi karyawan sebanyak 171 orang.

Menurut hasil wawancara bersama kepala bagian HRD BGG *Golf and Resort*, Bapak Bambang Suhendar menjelaskan bahwa “Beberapa tahun ke belakang pernah dilakukan pelatihan kepada karyawan dalam mengembangkan kinerjanya, hanya saja masih banyak mengalami kendala, misalnya tidak dilakukan secara intensif dalam kurung waktu tertentu, materi yang diberikan masih kurang bisa diterapkan oleh karyawan, dan tidak adanya instruktur khusus yang ditunjuk untuk melakukan pelatihan, sehingga karyawan kurang mampu dalam menghadapi perkembangan global.” Dari pernyataan tersebut bisa disimpulkan bahwa BGG *Golf and Resort* perlu membenahi program pelatihannya agar kinerja karyawan bisa meningkat.

Adapun beberapa pengembangan program yang sedang dilakukan perusahaan BGG *Golf and Resort* pada tahun 2014 dan rencana program pelatihan pada tahun 2015 dalam mengembangkan kinerja karyawannya yang masih rendah. Program yang dilakukan tersebut yaitu pelatihan karyawan pada bagian *golf course* tersaji pada Tabel 5 berikut:

TABEL 5
PROGRAM DIKLAT UNTUK BAGIAN
GOLF COURSE BGG GOLF AND RESORT
TAHUN 2014 DAN TAHUN 2015

Tahun 2014	Tahun 2015
1. Pelatihan Bahasa Inggris	1. Pelatihan Bahasa Inggris
2. <i>Life Guard Training</i>	2. <i>Service Excellent and Costumer Service Training</i>
3. <i>Corporate and Product Knowledge Training</i>	3. <i>Study Banding ke berbagai hotel dan lapangan Golf</i>
4. <i>Study Banding ke berbagai hotel dan Lapangan Golf</i>	4. <i>Life Guard Training</i>

Sumber : HRD BGG *Golf and Resort*

Berdasarkan kepada data yang sudah dijelaskan maka permasalahan serius mengenai rendahnya kinerja karyawan pada industri *golf* dirasakan oleh BGG *Golf and Resort*. Mengingat pentingnya kinerja karyawan untuk keberlangsungan perusahaan, ditemukan pemecahan permasalahan kinerja yaitu dengan melakukan pelatihan terhadap karyawan. Merujuk pada uraian diatas maka penulis perlu melakukan penelitian lebih lanjut dan mengangkat judul: **“Peningkatan Kinerja Karyawan BGG Golf And Resort Jatiningor Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Karyawan.”**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mendapat hasil temuan mengenai : 1) Gambaran diklat pada BGG *Golf And Resort* Jatinangor, 2) Gambaran kinerja karyawan BGG *Golf And Resort* Jatinangor, dan 3) Pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan BGG *Golf And Resort* Jatinangor.

KAJIAN TEORI

Pendekatan yang digunakan dalam memecahkan masalah penelitian ini yaitu konsep diklat. Pendidikan dan pelatihan sangat berperan penting dalam proses manajemen kinerja. Secara harfiah, istilah pendidikan dan pelatihan dalam bahasa Indonesia sering disingkat menjadi diklat. Maka dari itu Diklat menurut Leonard Nadler (1990:29) dalam Gintings (2011:7) merupakan terjemahan dari kata *Training* yang dijelaskan bahwa *training* adalah “..learning related to the present job of the individual”, “..learning related to a future but defined job for which the individual is being prepared,” “..learning for the general growth of the individual and/or organization”, dan “..learning is the acquisition of new skills, attitudes, and knowledge”.

Ringkasnya, Nadler berpendapat bahwa pelatihan adalah suatu proses belajar untuk menguasai keterampilan, pengetahuan dan sikap yang baru untuk mempersiapkan seseorang agar mampu melakukan pekerjaan saat ini menjadi tanggung jawabnya atau akan menjadi tanggung jawabnya kelak sebagai bagian dari perkembangan individu maupun organisasi dimana ia bekerja.

Karena diklat merupakan terjemahan dari kata *training* yang berarti pelatihan, maka ada beberapa pendapat lain mengenai pelatihan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Gary Dessler (2010 : 280) bahwa, “Pelatihan merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”.

Sedangkan menurut Edwin B Flippo (1971) dalam Mustofa Kamil (2012:3) “Pelatihan adalah tindakan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tertentu”.

Selanjutnya Gintings (2011:47) menjelaskan ada 5 dimensi yang harus diperhatikan ketika mengembangkan program diklat, yaitu:

1. Relevan, isi diklat secara substansial harus relevan dengan kebutuhan peserta, kebutuhan lembaga peserta.
2. Obyektif, secara substansial materi diklat harus sesuai dengan kebutuhan nyata bukan hanya berdasarkan pertimbangan subyektif para pengembang.
3. Komprehensif, artinya kegiatan belajar dan pembelajaran yang dilaksanakan dan materi diklat yang diberikan tidak sepotong-sepotong tetapi lengkap dan tuntas sekalipun dalam cakupan yang terbatas.
4. Produktif, kegiatan dilaksanakan secara terarah dan tidak bertele-tele. Selain itu waktu dan sumberdaya dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

5. Akuntabel, kegiatan secara konsisten dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, standar, dan ketentuan yang berlaku serta difokuskan pada pencapaian tujuan yang akan dicapai dan manfaat yang akan diperoleh.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya serta menjadi salah satu faktor utama keberhasilan suatu perusahaan. Michael Armstrong (2010:247) mengemukakan bahwa, “*Performance is indeed often regarded as simply the outcomes achieved: a record of a person’s accomplishments*”. Pengertian tersebut bermakna bahwa, kinerja memang sering dianggap hanya sebagai hasil yang dicapai: catatan prestasi seseorang. Kinerja dapat dianggap sebagai perilaku atau cara di mana organisasi, tim dan individu mendapatkan pekerjaan yang dilakukan.

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2009:548-549) mengemukakan bahwa, “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Lain hal nya dengan Gomez Meija (2012:223) menyebutkan bahwa kinerja itu berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugasnya dimana hal ini dianggap sebagai potensi bagi perusahaan.

Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2012:225) mengemukakan bahwa dimensi kinerja terdiri dari:

1. *Quality of work* (Kualitas pekerjaan)
 2. *Quantity of work performed* (Kuantitas pekerjaan yang dilakukan)
 3. *Interpersonal effectiveness* (Efektivitas interpersonal)
- Competencies* (Kompetensi)

Pelatihan yang berhasil adalah pelatihan yang disusun secara cermat dan sesuai rencana berdasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh instansi yang bersangkutan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

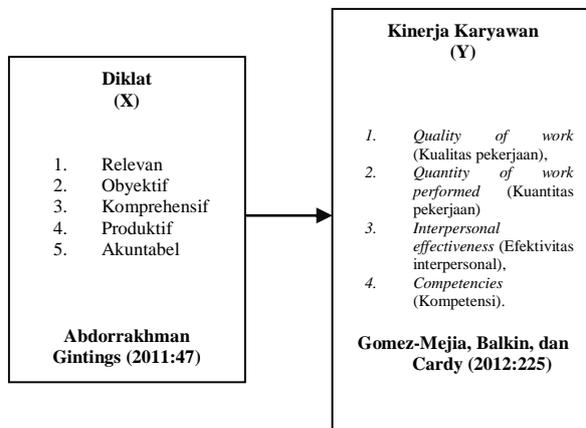
Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai menurut Byars And Rue (2004) dalam jurnal Manolo Logrono Anto (2013:2), “Pelatihan adalah *learning process that involves the acquisition of skills, concepts, rules, or attitude to enhance employee performance* atau proses pembelajaran akuisisi kemampuan, konsep, aturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan”. (Sumber: pakacademicsearch.com/journals)

Menurut Gary Dessler (2010 : 280) bahwa, “Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”.

Selain itu menurut Datta et al (2005) dalam jurnal Zubair Aslam Marwat (2009:3) menjelaskan bahwa “*Use of best HR practices shows a stronger association with firm’s productivity and employee performance in high industry*”. Pernyataan ini bermakna bahwa “Pelatihan SDM dapat menunjukkan kekuatan organisasi dengan meningkatkan

produktivitas perusahaan maupun kinerja karyawannya itu sendiri.” (Sumber: www.academia.edu)

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa diklat dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun paradigma dalam penelitian ini yaitu:



GAMBAR 1
PARADIGMA PENELITIAN

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan MSDM khususnya mengenai pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan. Adapun yang menjadi objek penelitian sebagai variabel bebas (eksogen) adalah diklat (X) dengan sub relevan, obyektif, produktif, komprehensif dan akuntabel. Kemudian objek penelitian yang menjadi variabel terikat (endogen) adalah kinerja karyawan (Y) yang meliputi *quality of work*, *quantity of work*, *interpersonal effectiveness*, dan *competencies*. Objek yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah karyawan BGG Golf And Resort Jatinangor divisi *Golf Course*.

Dengan unit analisis adalah pegawai bagian *Golf Course* BGG *Golf and Resort*. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun, maka pendekatan yang digunakan adalah metode *cross sectional*. Metode penelitian ini menggunakan *cross sectional method* menurut Husein Umar (2008:45) “*Cross sectional* yaitu dengan cara mempelajari objek riset dalam suatu waktu tertentu saja (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang).”

Berdasarkan jenis penelitian yaitu penelitian *deskriptif* dan *verifikatif* yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*.

Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan bagian *Golf Course* BGG *Golf and Resort* yang berukuran 57 orang. Selanjutnya, Suharsimi Arikunto (2009:62) mengemukakan pendapatnya “Sekedar ancer-ancer, maka apabila subjeknya kurang dari

100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil 10%-15% atau 20%-25%”. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dalam penelitian ini diambil sampel jenuh berukuran 57 orang bagian *Golf Course BGG Golf and Resort*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pembahasan Deskriptif

a. Diklat

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa relevan memperoleh skor sebesar 1.655 atau 69,1%, obyektif memperoleh skor 1.129 atau 70,7%, produktif memperoleh skor 1.959 atau 70,1%, komprehensif memperoleh skor 1.668 atau 69,6%, dan akuntabel memperoleh skor 1.391 atau 69,7%. Hal ini menunjukkan bahwa diklat memiliki penilaian yang cukup tinggi menurut respon para karyawan. Gambaran mengenai diklat, menunjukkan bahwa diklat berada pada skor 7.802 atau 69,8% dan berada pada kategori cukup tinggi.

b. Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality of work* memperoleh skor sebesar 1.654 atau 69%, *quantity of work* memperoleh skor 1.347 atau 66,7%, *interpersonal effectiveness* memperoleh skor 1.364 atau 68,3%, dan *competencies* memperoleh skor 2.174 atau 68%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki penilaian yang cukup tinggi menurut respon para karyawan. Gambaran mengenai kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada skor 6.524 atau 68,1% dan berada pada kategori cukup tinggi.

2. Pembahasan Verifikatif

Dengan menggunakan program *SPSS 21.0 for Windows*, diperoleh hasil koefisien regresi sebagai berikut:

TABEL 6
MODEL REGRESI LINIER SEDERHANA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
	(Constant)	24.829	9.989		
	Diklat	.655	.071	.777	9.166

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

$$Y = 24,829 + 0,655X$$

Berdasarkan persamaan regresi linear sederhana di atas, konstanta sebesar 24,829 menyatakan bahwa jika tidak ada diklat, maka besarnya kinerja karyawan sebesar 24,829. Koefisien regresi sebesar 0,655 satu satuan nilai artinya setiap terjadi peningkatan diklat akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,655 satu satuan nilai dan sebaliknya, jika terjadi penurunan kinerja karyawan, diklat akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,655 satu satuan nilai.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel diklat terhadap variabel kinerja karyawan, maka digunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

TABEL 7
NILAI KOEFISIEN DETERMINASI
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.777 ^a	.604	.597	15.404	.604	84.015	1	55	.000

a. Predictors: (Constant), Diklat

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Dari tabel di atas dapat dihitung nilai koefisien determinasi berikut ini.

$$KD = 0,604 \times 100\%$$

$$KD = 60,4\%$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa besarnya KD (koefisien determinasi) adalah 60,4% yang berarti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh diklat sebesar 60,4%, sedangkan sisanya sebesar 39,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

TABEL 8
NILAI SIGNIFIKANSI UJI F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	19934.294	1	19934.294	84.015	.000 ^b
1 Residual	13049.846	55	237.270		
Total	32984.140	56			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Diklat

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

Peneliti juga melakukan pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji F yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$. Maka F_{tabel} dengan 57 responden yaitu pada $\alpha = 0,05$ adalah 4,016. Sehingga didapat $84,015 > 4,016$, maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini yaitu H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga:

Terdapat pengaruh positif dari diklat terhadap kinerja karyawan BGG *Golf And Resort* Jatinangor.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan teori, hasil penelitian, dan pengujian analisis regresi linear yang dilakukan mengenai pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan pada BGG *Golf And Resort* Jatinangor dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menyatakan bahwa, diklat pada BGG *Golf And Resort* Jatinangor berada pada kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa diklat pada BGG *Golf And Resort* Jatinangor sudah baik. Dimensi yang memiliki penilaian paling tinggi yaitu obyektif dengan perolehan skor 1.129 atau sebesar 70,7% sedangkan dimensi yang memiliki penilaian paling rendah yaitu dimensi relevan dengan perolehan skor 1.655 atau sebesar 69,1%.
2. Hasil penelitian menyatakan bahwa, kinerja karyawan BGG *Golf And Resort* Jatinangor berada pada kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan BGG *Golf And Resort* Jatinangor sudah baik. Dimensi yang memiliki penilaian paling tinggi yaitu *quality of work* dengan perolehan skor 1.654 atau sebesar 69% sedangkan dimensi yang memiliki penilaian paling rendah yaitu *quantity of work* dengan perolehan skor 1.347 atau sebesar 66,7%.
3. Hasil penelitian menyatakan bahwa diklat mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dengan pengaruh secara langsung sebesar 60,4%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan diklat, maka semakin baik pula kinerja karyawan diperusahaan tersebut

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis merekomendasikan beberapa hal mengenai pelaksanaan diklat yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan diklat pada BGG *Golf And Resort* Jatinangor dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kemampuan para instruktur dan juga pihak *Human Resource*

- Depelovement dalam memahami hal relevan dengan bisa lebih mengevaluasi hasil kerja karyawan dengan lebih teliti agar dalam pelaksanaan diklat tidak dilakukan secara asal kepada seluruh karyawan. Dengan memahami hasil evaluasi kerja perusahaan dapat mampu memnentukan mana karyawan yang harus mengikuti program diklat sesuai dengan kebutuhannya.
2. Kinerja karyawan pada BGG *Golf And Resort* Jatinangor dapat ditingkatkan pada aspek *quantity of work* (kuantitas kerja) dengan cara memberikan motivasi dan pengawasan agar disaat mengerjakan pekerjaan karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar atau kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga mampu memenuhi dan melebihi target yang diinginkan perusahaan.
 3. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa diklat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka dengan demikian penulis merekomendasikan supaya perusahaan terus meningkatkan pelaksanaan diklat dengan terus meningkatkan obyektifitas, produktifitas, komprehensif serta ke-akuntabelan dalam pelaksanaan diklat dengan menyediakan berbagai sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan diklat seperti menyiapkan instruktur yang lebih berpengalaman dibidangnya, tim penilai yang lebih akurat, ruangan khusus diklat agar bisa menekan anggaran perusahaan dan reward khusus bagi karyawan yang sudah mengalami peningkatan sehingga proses pelaksanaan diklat dapat berjalan dengan baik, serta ada baiknya apabila pelaksanaan diklat didukung oleh program lainnya yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan agar bisa lebih bertanggung jawab dan mau memenuhi bahkan melebihi segala target yang diinginkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong Michael. 2010. *Human Resource Management*. Great Britain and The United States: Kogan Page Limited
- Anto, Manolo Logrono. 2013. *Training And Development Practices Of Selected Companies: Basis For Training And Development Program*. AMA International University, Bahrain.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Keempat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 2010. *Human Resource Management Tenth Edition, Alih Bahasa: Pramitha Rahayu*. Jakarta: PT. Indeks
- Gintings, Abdorrahman. 2011. *Esensi Praktis Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*. Humanoira
- Gomez-Mejia, Luis R and David B. Balkin and Robert L. Cardy. 2012. *Managing Human Resources*. United States: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Kamil, Mustofa. 2012. *Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi)*. Bandung, Alfabeta

Marwat, Zubair Aslam. 2009. *Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices On Employees Performance*. Islamabad University, Pakistan.

Rivai Veithzal & Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Umar, Husein. 2008. *Metode Riset Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

www.bps.go.id, diakses pada 27/8/2014 pukul 01.00 WIB.

pakacademicsearch.com/journals, diakses pada 28/8/2014 23.20 WIB

<http://journal.uniba.ac.id>, diakses pada 22/2/2015 pukul 22.45 WIB

www.academia.edu, diakses pada 22/2/2015 pukul 21.45 WIB

Jurnal:

Anto, Manolo Logrono. 2013. *Training And Development Practices Of Selected Companies: Basis For Training And Development Program*. AMA International University, Bahrain.

Marwat, Zubair Aslam. 2009. *Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices On Employees Performance*. Islamabad University, Pakistan

Nura, Abubakar Tabiu & Abubakar Allumi. 2013. *Assesing The Effect Of Human Resource Management (HRM) Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmana Danfodiyo University Sokoto*. Usmana Danfadiyo University, Sokoto.

Otuko, Ashikube Humprey. 2013. *Effect Of Training Dimensions On Employee's Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.

Pakpahan, Edi Saputra. 2014. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)*. Universitas Brawijaya Malang.

Raja Abdul Gahfoor Khan, Furqan Ahmed Khan, Muhammad Aslan Khan. 2011. *Impact Of Training And Development On Organizational Performance*. University Of Lahore, Islamabad Pakistan.

Sofiah, Dedeh. 2010. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Pelatihan) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Guru Sekolah Dasar Se-Kecamatan Babakan Cikao Kabupaten Purwakarta*. Administrasi Pendidikan Pasca Sarjana UPI.

-
- Sultana, Afshan. 2012. *Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of Telecommunication Sector In Pakistan*. University Of Wah.
- Suryoadi, Yerri. 2012. *Pengaruh Pelatihan Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank MUamalat Indonesia Cabang Semarang*. Universitas Diponegoro Semarang.