

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Kinerja Karyawan

“Menurut **Amir dalam Lestari (2016:36)** “Kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian proses kerja tetapi tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan input proses, output dan bahan outcome”.

2.1.2 Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia

“Kinerja sumber daya manusia **Menurut Kusriyanto dalam Mangkunegara (2009:9)** merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja dan prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil kerja (*output*) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

2.1.3 Standar Kinerja

“Standar kinerja yang baik menurut **Sedarmayanti dalam Bandari (2016:19)** memiliki kriteria yaitu :

1. Dapat dicapai: sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.
2. Ekonomis: biaya rendah/wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
3. Dapat diterapkan: sesuai kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada.
4. Konsisten: akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.
5. Menyeluruh: mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.
6. Dapat dimengerti: diekspresikan dengan mudah jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
7. Dapat diukur: harus dapat dikomunikasikan dengan presisi.
8. Stabil: harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
9. Dapat diadaptasi: harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
10. Legitimasi: secara resmi disetujui.

2.1.4 Aspek-aspek Standar Kinerja

Aspek-aspek yang dinilai sebagai kinerja menurut **Mangkunegara (2009:17)** adalah sebagai berikut :

- a. Kesetiaan
- b. Hasil Kerja
- c. Kejujuran
- d. Kedisiplinan
- e. Kerjasama
- f. Kepemimpinan
- g. Kreativitas
- h. Kepribadian
- i. Prakarsa
- j. Kecakapan
- k. Tanggung Jawab

2.1.5 Indikator Kinerja

“Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif **Menurut Sedarmayanti dalam Bandari (2016:21)** yaitu yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan”.

“Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh **Robbins dalam Bandari (2016:21)** yaitu :

1. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor”.

2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Davis dalam Mangkunegara (2005:67)** adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), diantaranya :

- a. $Human\ Performance = Ability + Motivation$
- b. $Motivation = Attitude + Situation$
- c. $Ability = Knowledge + Skill$

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

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

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

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

Kinerja (*performance*) Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2009:14)

dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari :
 1. Kemampuan dan keahlian
 2. Latar belakang
 3. Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari :
 1. Persepsi
 2. *Attitude*
 3. Personality
 4. Pembelajaran
 5. Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari :
 1. Sumber daya
 2. Kepemimpinan

3. Penghargaan
4. Struktur
5. *Job design*

2.1.7 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

"Dalam rangka peningkatan kinerja, menurut **Mangkunegara (2009)** adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
Dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan
Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan.
3. Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
4. Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja
6. Mengidentifikasi hal-hal yangn mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
7. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
8. Melakukan rencana tindakan tersebut.
9. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
10. Mulai dari awal apabila perlu

2.2 Tujuan Pelatihan

Kegiatan-kegiatan pelatihan merupakan tanggung jawab bagian SDM dan pimpinan langsung manajemen perusahaan. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan. Oleh karena itu, komitmen pimpinan sangat penting agar latihan dan pengembangan karyawan berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan dapat tercapai.

Adapun tujuan pelatihan menurut **Simamora dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003:174)** yaitu:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- d. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan baru untuk promosi.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.
- h. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu menurut (Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, 2003:177), ada berbagai manfaat latihan dan pengembangan, yaitu:
- i. Meningkatkan kualitas dan produktivitas.
- j. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- k. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia

2.2.1 Teknik-Teknik Pelatihan

Menurut **Russell dalam Sulistiyani (2003:178)** program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yaitu:

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assesment*), tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*), tujuannya untuk menguji apakah program-program latihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2 Metode Pelatihan

Beberapa metode pelatihan menurut **Widodo dalam Bandari (2016:14)** adalah:

- a. Metode praktis (*on the job training*)
Metode on the job merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman (karyawan lain). Meliputi semua upaya bagi karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya.
Beberapa macam metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

Memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai keterampilan manajerial. Rotasi pekerjaan melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya.

2) Latihan Instruksi Jabatan (*Job Instruction Training*)

Metode yang digunakan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.

3) Magang (*Apprenticeship*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan “*off the job*” yaitu mengkombinasikan materi di kelas dengan praktik di lapangan.

4) *Coaching*

Merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Peranan dari pelatihan ini adalah memberikan bimbingan kepada karyawan bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya.

5) Penempatan Sementara

Merupakan kegiatan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagian anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dari pemecahan masalah-masalah organisasional nyata. Dalam penugasan sementara karyawan berpartisipasi dalam memecahkan permasalahan, merencanakan masa depan dan berdiskusi serta berperan dalam isu-isu kritis bagi organisasi.

b. Diluar Pekerjaan (*Of the Job*)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja *regular* mereka. Metode yang digunakan antara lain:

1. Metode-metode simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realista atau imitasi dari realitas. Sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan, metode simulasi meliputi:

a. Metode studi kasus. Merupakan metode dimana uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada. Karyawan diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi

pemecahan masalahnya. Diharapkan dapat mengembangkan keterampilan karyawan dalam pengambilan keputusan.

- b. Bermain peran. Metode yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta diberitahu mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Metode ini terutama digunakan untuk memberi kesempatan kepada para peserta mempelajari keterampilan yang berhubungan antara manusia melalui praktik, pengembangan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya.
- c. Permainan bisnis. Merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis yang nyata. Tujuannya adalah untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi organisasi.
- d. *Vestibule training*
Merupakan bentuk pelatihan yang dilaksanakan di area-area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Jadi metode pelatihan *vestibule* merupakan metode dimana telah disediakan tempat khusus untuk melaksanakan pelatihan yang ditata menyerupai lingkungan pekerjaan beserta tugas yang dilakukan.
- e. *Laboratory training*
Merupakan suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan pribadi. Melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi dan perilaku antar beberapa peserta (karyawan).

2. Metode-metode Presentasi Informasi

Merupakan penyajian informasi, yang tujuannya untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada peserta. Metode-metode yang termasuk dalam presentasi informasi yaitu:

- a. Kuliah
Merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Berupa ceramah yang disampaikan secara lisan. Metode ini harus dikombinasikan dengan metode lainnya seperti diskusi dan tanya jawab karena peserta cenderung pasif disebabkan adanya komunikasi satu arah saja.
- b. Presentasi video
Presentasi TV, film, slide dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya.
- c. Metode Konferensi

Merupakan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Berupa pertemuan moral formal dimana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Menekankan adanya diskusi kelompok kecil dan melibatkan peserta aktif. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Sangat berguna untuk pengembangan terhadap pengertian dan pembentukan sikap-sikap.

d. Studi sendiri (*self study*)

Metode ini biasanya mengguankan modul-modul tertulis dan kaser-kaset atau vidiotape rakaman dimana para karyawan mempelajari sendiri. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

2.2.3 Tahapan Pelatihan

“Dalam tahapan ini menurut **Gomes (2003:204) dalam Bandari (2016:17)** terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, evaluasi program pelatihan.

1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan adalah lebih sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada dari pada mengorientasikan para pegawai yang baru. Dari satu segi kedua-duanya sama. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:
 - a. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
 - b. *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kinerjanya sendiri.
 - c. *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.
2. Mendesain Program Pelatihan, sebenarnya persoalan performansi bisa diatasi melalui perubahan dalam sistem seleksi atau imbalan, dan juga melalui pelatihan. Atau akan lebih mudah dengan

melakukan pencatatan terhadap pegawai selama masa percobaannya. Jika pelatihan merupakan solusi terbaik maka para manajer atau *supervisor* harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana harus dijalankan. Ada dua prinsip pelatihan:

- a. Metode pelatihan. Metode pelatihan yang tepat tergantung pada tujuannya, tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode yang berbeda pula.
- b. Prinsip umum bagi metode pelatihan. Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip seperti memotivasi para peserta pelatihan, memperlihatkan keterampilan, harus konsisten dengan isi pelatihan, peserta berpartisipasi aktif, memberikan kesempatan untuk perluasan keterampilan, memberikan *feedback*, mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan, harus aktif dari segi biaya.
- c. Evaluasi efektifitas program. Supaya efektif pelatihan harus merupakan solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya para pekerja harus menyadari keterampilan baru dan keinginan belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit.

2.2.4 Indikator Pelatihan

“Adapun indikator-indikator pelatihan yang dikemukakan oleh **Mangkunegara dalam Bandari (2016:18)** diantaranya:

1. Tujuan Pelatihan
Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.
2. Materi
Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
3. Metode Yang Digunakan
Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran dan *games*, latihan dalam kelas, *test*, kerja tim dan studi banding.
4. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, dan mampu membangkitkan motivasi.

2.2.5 Evaluasi Program Pelatihan

“Implementasi program latihan Menurut **Goldstei dan Buxton dalam Mangkunegara (2005:59)** berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai program-program tersebut, bagian SDM mengevaluasi kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan apakah sudah mencapai hasil yang diinginkan atau tidak. Evaluasi pelatihan dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan), dan rancangan percobaan”.

2.3 Analisis SWOT

“Analisis SWOT menurut **Rangkuti (2016:19)** merupakan identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*)”.

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. hal tersebut disebut dengan Analisis SWOT.

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan dapat dilakukan dengan adanya pelatihan karyawan, dimana pelatihan tersebut diukur melalui analisis SWOT. Sehingga perusahaan dapat mengevaluasi bagaimana pengaruh program pelatihan yang ada dengan melihat keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan adanya pelatihan.



Gambar 2.1
Diagram Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti (2016:20)

Dari diagram diatas dapat dijelaskan menjadi 4 Kuadran yaitu:

a. Kuadran I

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mendukung (*growth oriented strategy*).

b. Kuadran II

Meskipun menghadapi beberapa ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi (produk/jasa).

c. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal.

d. Kuadran IV

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.4 Matriks SWOT

“Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan, matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2015:83)”.

Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

| | | |
|--|---|---|
| IFAS EFAS | STRENGTHS(S) Tentukan 5-10 faktor - faktor kekuatan internal | WEAKNESSES(W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal |
| OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal | STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| TREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal | STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber: Rangkuti (2015:83)

Keterangan:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada penelitian ini antara lain:

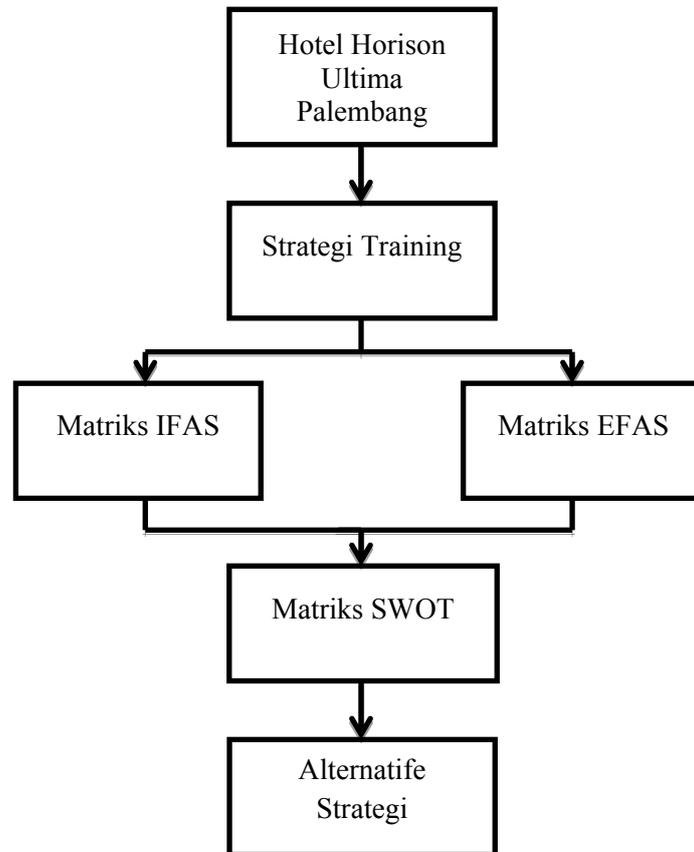
| No | Penulis | Judul | Tujuan | Metode yang digunakan | Hasil yang dicapai |
|----|---------------------|--|---|---|--|
| 1 | Dewi Jayanti (2011) | Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Pada Hotel Cherry Pink Kh. Wahid Hasyim Medan | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis analisis SWOT, sebagai strategi meningkatkan daya saing pada Hotel Cherry Pink | Metode dlm penelitian ini triangulasi. Menggunakan data primer dan sekunder. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian analisis deskriptif kualitatif | Hasil penelitian menunjukkan Hotel Cherry Pink belum memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal dan sepenuhnya belum menggunakan strategi pemasaran yang baik, untuk itu perusahaan harus meningkatkan strategi pemasaran dan menambah sarana hotel agar dapat memberikan kepuasan dan keinginan bagi para pelanggan. |

| | | | | | |
|---|---------------------------|---|---|--|---|
| 2 | Irfan Nurina Jatin (2007) | Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Divre Jateng | Untuk mengetahui bagaimana strategi dalam melakukan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan | Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan analisis deskriptif kualitatif yang melalui tahap (wawancara, dokumentasi dan observasi). Pada penelitian ini penulis juga menggunakan <i>purposive sample</i> . | Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pemberian motivasi kerja kepada karyawan, apabila ada peningkatan kerja maka karyawan diberi tugas untuk mengikuti diklat dan apabila setelah mengikuti diklat karyawan ada peningkatan kinerja maka karyawan akan diberikan promosi. |
| 3 | Arik Adi Wijaya (2013) | Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus Pada Home Industry Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru Di Kabupaten Banyuwangi) | Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pemasaran diterapkan oleh Home Industry Halimatus Sa'diyah dalam memasarkan produk rengginang, Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal | Data dan informasi penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Pemilihan responden dilakukan secara purposive. menggunakan matrik EFE (Eksternal Factor Evaluation), matrik IFE (Internal Factor Evaluation), matrik SWOT | Berdasarkan hasil analisis matrik QSPM, dari delapan alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| | | | perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran serta merumuskan dan menetapkan alternatif strategi pemasaran yang sesuai. | matrik IE (Internal-External) dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) | kepuasan dan loyalitas konsumen dengan skor TAS sebesar 6,445 |
|--|--|--|--|---|---|

2.6 Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan secara rinci, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan pada *department front office* dengan menggunakan analisis SWOT. Dimana analisis tersebut mengidentifikasi berbagai faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Dan dari hasil identifikasi beberapa faktor internal dan eksternal, selanjutnya akan dihasilkan alternatif strategi. Matrik SWOT menggambarkan alternatif strategi yang dapat dilakukan berdasarkan hasil analisis SWOT dan kemudian akan menghasilkan strategi yang paling tepat dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan pada saat ini.



Gambar 2.2

Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Rangkuti, tahun 2016