



**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA AGEN ASURANSI  
YANG TIDAK DAPAT MEMENUHI TARGET PADA  
AJB BUMI PUTERA 1912 JEMBER**

*(The Influence Of Job Training to Performance Insurance Agent's Which Could Not Achieve  
the Target at AJB Bumiputera1912 Jember)*

**SKRIPSI**

Oleh:

**Ulfa Trisia Pratiwi  
NIM 120910202083**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA AGEN  
ASURANSI YANG TIDAK DAPAT MEMENUHI TARGET  
PADA AJB BUMI PUTERA 1912 JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1) dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

**Ulfa Trisia Pratiwi  
NIM 120910202083**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda tercinta Tristiningsih dan Ayah Sunarno yang telah memberikan dukungan moril maupun materil serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesan saya, terima kasih atas cinta kasih yang tiada terhingga.
2. Kedua kakak saya Aris Feriawan dan Erwin Septian yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, senyum dan do'anya untuk keberhasilan ini.
3. Guru-guru TK sampai dengan Perguruan Tinggi yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman.
4. Almamater Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

## **MOTO**

Tuntutlah ilmu disaat kamu miskin, ia akan menjadi hartamu.

Disaat kamu kaya, ia akan menjadi perhiasanmu.<sup>1</sup>

(Luqman Al-Hakim)

---

<sup>1</sup>Amalia, Fenty. "Kata2 Bijak". 19 April 2017.  
<https://id.pinterest.com/fentyamalia/kata2-bijak>

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ulfa Trisia Pratiwi

NIM : 120910202083

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi Yang Tidak Dapat Memenuhi Target Pada AJB Bumi Putera 1912 Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 April 2017

Yang menyatakan,

Ulfa Trisia Pratiwi  
NIM 120910202083

**SKRIPSI**

**PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA AGEN  
ASURANSI YANG TIDAK DAPAT MEMENUHI TARGET  
PADA AJB BUMI PUTERA 1912 JEMBER**

*(The Influence of Job Training to Performance Insurance Agent's Which Could  
Not Achieve the Target at at AJB Bumi Putera 1912 Jember)*

Oleh:

Ulfa Trisia Pratiwi  
NIM 120910202083

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Sutrisno, M. Si  
Dosen Pembimbing Anggota : Dra. Sri Wahjuni, M. Si

## PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi Yang Tidak Dapat Memenuhi Target Pada AJB Bumi Putera 1912 Jember” telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Kamis, 22 Juni 2017

tempat : Ruang Ujian Administrasi Bisnis Lantai II FISIP UNEJ

Tim Penguji,  
Ketua,

Dr. Sasongko, M.Si  
NIP. 195704071986091001

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota

Drs. Sutrisno, M.Si  
NIP.195807051985031002

Dra. Sri Wahjuni, MSi  
NIP.195604091987022001

Anggota I,

Anggota II,

Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si  
NIP.195908201988031002

Yuslinda Dwi. H,S.Sos., M.AB  
NIP.197909192008122001

Mengesahkan  
Dekan,

Dr. Ardiyanto, M. Si  
NIP 195808101987021002

## RINGKASAN

**Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi Pada AJB Bumi Putera 1912 Jember;** Ulfa Trisia Pratiwi, 120910202083 : 111 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember

Kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan, karena berpengaruh terhadap kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Apabila kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dinilai baik, maka akan memberikan nilai yang positif terhadap kinerja perusahaan. Kinerja agen asuransi pada AJB Bumi Putera 1912 Jember masih banyak yang kurang baik, hal ini dikarenakan adanya 32 agen asuransi yang tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan, dengan demikian perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia sebaik-baiknya dengan cara meningkatkan kinerja agen asuransi melalui program pelatihan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja agen asuransi pada AJB Bumi Putera 1912 Jember.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu pelatihan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja agen asuransi. Populasi dalam penelitian ini adalah agen asuransi yang berjumlah 50 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 32 orang dan penentuannya menggunakan teknik *purposive sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan metode analisis linier sederhana. Berdasarkan hasil uji T menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja agen asuransi yang tidak dapat memenuhi target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember” adalah diterima. Hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan nilai sebesar 28,6%, artinya bahwa kemampuan variabel pelatihan

kerja dalam varians dari variabel kinerja agen yang tidak memenuhi target adalah sebesar 28,6% sedangkan sisanya 79,14% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

## **PRAKATA**

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi Yang Tidak Dapat Memenuhi Target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto M. Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Edy Wahyudi, S. Sos, MM selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Drs. Suhartono, MP selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S. Sos, SE., M. Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa;
5. Drs. Sutrisno, M. Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini;
6. Dra. Sri Wahyuni, M. Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini;
7. Seluruh Dosen, Staf pengajar serta karyawan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember atas ilmu dan bantuan yang diberikan selama ini;
8. Bapak Wahyu Hendro Sulaksono, S. Si selaku KUAK AJB Bumi Putera 1912 Jember yang telah berkontribusi dalam pemberian data dan membantu penulis selama melaksanakan penelitian;

9. Seluruh agen asuransi AJB Bumi Putera 1912 Jember yang telah bekerjasama selama pelaksanaan penelitian;
10. Semua teman-teman Administrasi Bisnis angkatan 2012 yang telah memberikan semangat serta kebersamaannya selama ini;
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis sudah berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik mungkin. Namun demikian, bilamana ada kekurangan penulis mengharap saran dan kritik yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jember, 25 April 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	10
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	10
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	10
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	11
<b>2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	11
2.1.1 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
<b>2.2 Pelatihan Kerja</b> .....	17
2.2.1 Proses Pelatihan .....	20
2.2.2 Manfaat Pelatihan .....	21
2.2.3 Tujuan Pelatihan .....	22
2.2.4 Metode Pelatihan .....	24
2.2.5 Indikator Pelatihan dalam Penelitian .....	26

<b>2.3 Kinerja</b> .....	27
2.4.1 Penilaian Kinerja .....	28
2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja .....	29
2.4.3 Pengukuran Kinerja .....	29
2.4.4 Indikator Kinerja dalam Penelitian .....	30
<b>2.4 Agen Asuransi</b> .....	31
<b>2.5 Hubungan Pelatihan Kerja dengan Kinerja Karyawan</b> .....	32
<b>2.6 Penelitian Terdahulu</b> .....	33
<b>2.7 Model Analisis</b> .....	35
2.8.1 Model Konseptual .....	35
2.8.2 Hipotesis .....	36
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	37
<b>3.1 Jenis Penelitian</b> .....	37
<b>3.2 Tempat dan Waktu Penelitian</b> .....	37
3.2.1 Tempat Penelitian .....	37
3.2.1 Waktu Penelitian .....	38
<b>3.3 Populasi dan Sampel</b> .....	38
<b>3.4 Definisi Operasional Variabel</b> .....	39
<b>3.5 Data dan Sumber Data</b> .....	42
<b>3.6 Teknik Pengumpulan Data</b> .....	42
<b>3.7 Skala Pengukuran</b> .....	43
<b>3.8 Uji Instrumen</b> .....	44
<b>3.9 Analisis Data</b> .....	45
3.9.1 Analisis Deskriptif .....	45
3.9.2 Analisis Regresi Linier Sederhana .....	45
<b>3.10 Pengujian Hipotesis</b> .....	45
<b>3.12 Tahap Penarikan Kesimpulan</b> .....	46
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	47
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan</b> .....	47
4.1.1 Sejarah AJB Bumi Putera 1912 Jember .....	47
4.1.2 Lokasi Perusahaan .....	48

4.1.3 Visi dan Misi AJB Bumi Putera 1912 Jember .....	49
4.1.4 Struktur Organisasi .....	49
4.1.5 Aspek Ketenagakerjaan .....	52
4.1.6 Jam Kerja .....	53
4.1.7 Produk AJB Bumi Putera 1912 Jember .....	53
4.1.8 Proses Klaim Asuransi .....	72
<b>4.2 Karakteristik Responden .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3 Uji Instrument .....</b>	<b>79</b>
<b>4.4 Analisis Data .....</b>	<b>81</b>
4.5.1 Analisis Deskriptif Statistik.....	81
4.5.2 Analisis Regresi Linier Sederhana .....	82
<b>4.5 Uji Hipotesis .....</b>	<b>82</b>
<b>4.6 Pembahasan .....</b>	<b>84</b>
<b>BAB 5. PENUTUP .....</b>	<b>88</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>88</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>88</b>
<b>DAFTAR BACAAN .....</b>	<b>89</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>91</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perusahaan Asuransi di Kabupaten Jember .....	4
Tabel 1.2 Tingkatan Agen AJB Bumi Putera 1912 Jember .....	5
Tabel 1.3 Agen yang Tidak Dapat Memenuhi Target.....	6
Tabel 1.4 Jenis Pelatihan Agen pada AJB Bumi Putera 1912 Jember.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1 Jumlah Agen Asuransi yang Tidak dapat Memenuhi Target SP dan PP .....	39
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	40
Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Kerja AJB Bumi Putera 1912 Jember.....	52
Tabel 4.2 Jam Kerja AJB Bumi Putera 1912 Jember .....	53
Tabel 4.3 Produk-produk AJB Bumi Putera 1912 Jember .....	53
Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	76
Tabel 4.5 Karakteristik Berdasarkan Usia .....	76
Tabel 4.6 Karakteristik Berdasarkan Lama Kerja .....	77
Tabel 4.7 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	77
Tabel 4.8 Penilaian Agen Tentang Pelatihan Kerja .....	78
Tabel 4.9 Penilaian Agen Tentang Kinerja .....	79
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas .....	80
Tabel 4.11 Hasil Uji Realibilitas .....	81
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Statistik .....	81
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana .....	82
Tabel 4.15 Hasil Uji T .....	83
Tabel 4.16 Hasil Analisis Koefisien Determinasi .....	83

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Konseptual .....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi AJB Bumi Putera 1912 Jember .....	50
Gambar 4.2 Proses Klaim Asuransi Jiwa .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Kuesioner Penelitian .....	91
Lampiran B. Rekapitulasi Data .....	96
Lampiran C. Uji Validitas dan Realibilitas .....	100
Lampiran D. Analisis Data .....	105
Lampiran E. Surat Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian .....	110
Lampiran F. Surat Keterangan Selesai Penelitian dari AJB Bumi Putera 1912 Jember .....	111

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan merupakan organisasi yang didirikan oleh seseorang, sekelompok orang atau badan lain, yang kegiatannya melakukan produksi dan distribusi yang dilakukan secara terus-menerus atau teratur dan terang-terangan, dengan tujuan memperoleh keuntungan untuk kelangsungan hidup perusahaan dan memenuhi kebutuhan ekonomi manusia. Pada dasarnya setiap perusahaan yang didirikan mempunyai tujuan bahwa di kemudian hari nanti akan mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang pesat dalam ruang lingkup usahanya. Agar tujuan itu dapat tercapai, setiap perusahaan sangat memerlukan sumber daya seperti modal, material dan mesin. Namun, sumber daya tersebut sangat tidak berarti tanpa adanya sumber daya manusia. Untuk itu setiap perusahaan akan memerlukan sumber daya manusia karena sumber daya manusia memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang digunakan untuk menggerakkan perusahaan.

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting karena sumber daya manusia sebagai pengelola sistem dan pelaksana aktifitas perusahaan. Dalam hal ini sumber daya manusia dijadikan indikator manajemen yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan, pengembangan, dan kemajuan perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya. Banyak organisasi yang menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling penting bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini, *pertama*, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. *Kedua*, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis (Rachmawati, 2008:1).

Sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah sumber daya manusia yang berkualitas, karena pada dasarnya seseorang yang produktif tentu

mampu memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaannya, sebaliknya seseorang yang tidak produktif merupakan salah satu pemicu kemunduran suatu organisasi atau perusahaannya. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia merupakan kemampuan seseorang mencapai hasil kerjanya, baik secara kualitas dan kuantitas.

Kinerja sumber daya manusia juga berpengaruh terhadap kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Apabila kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat dinilai baik, hal ini akan memberikan nilai positif terhadap kinerja perusahaan, misalnya target perusahaan yang dapat terpenuhi akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan itu sendiri. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, maka kinerja dinyatakan baik dan sukses. Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan suatu perusahaan perlu mengadakan adanya suatu kegiatan yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, dan sesuai dengan standar. Sehingga secara otomatis akan berpengaruh terhadap keuntungan yang diperoleh perusahaan, kegiatan inilah yang disebut dengan pelatihan kerja. Pelatihan merupakan kegiatan yang cukup penting dilakukan, karena sebagai media untuk memahami secara benar tentang melakukan pekerjaan sesuai intruksi perusahaan serta mampu memperbaiki produktivitas kerja karyawan dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu dengan adanya pelatihan mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Pelatihan tidak hanya bermanfaat pada individu karyawan tetapi juga pada organisasi. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan yang sebelumnya telah berhasil diidentifikasi, selain itu juga harus dianalisa untuk mewujudkan tujuan organisasi dan juga mewujudkan tujuan dari para pekerja secara individu, hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan pelatihan ini lebih efektif

Adanya pelatihan dapat memperbaiki kinerja karyawan yang sebelumnya bekerja secara tidak memuaskan, dikarenakan kurangnya pengetahuan, pengalaman terbatas, dan kurangnya kepercayaan diri dari karyawan. Apabila kinerja karyawan sudah diperbaiki, secara bertahap kualitas kinerja dan produktivitas kerja yang dihasilkan juga akan meningkat, kebutuhan-kebutuhan perusahaan yang telah diidentifikasi juga akan terpenuhi yang nantinya akan menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan antara dua pihak yaitu perusahaan dan karyawan. Pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan juga dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini disebabkan karena karyawan telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

AJB Bumi Putera 1912 merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa asuransi terkemuka di Indonesia. AJB Bumi Putera 1912 telah berkembang mengikuti perubahan kebutuhan masyarakat, pendekatan modern, produk yang beragam, serta teknologi mutakhir yang ditawarkan didukung oleh nilai-nilai tradisional yang melandasi pendirian AJB Bumi Putera 1912. AJB Bumi Putera telah berdiri 104 tahun yang lalu dan hingga saat ini telah menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional tertua dan terbesar di Indonesia. Tidak seperti kebanyakan perusahaan asuransi besar lain di Indonesia, AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan mutual, yang dimiliki oleh para pemegang polisnya (anggota) dan dioperasikan untuk keuntungan mereka. AJB Bumiputera 1912 tidak memiliki pemegang saham eksternal atau asing, tidak dikendalikan oleh pihak ketiga atau perusahaan eksternal, dan semua keuntungan tetap dipertahankan di Indonesia untuk mempertahankan posisi perusahaan yang aman dan kokoh sehingga dapat dibagikan kepada para pemegang polis.

Seluruh wilayah Indonesia AJB Bumi Putera 1912 memiliki 576 kantor cabang, mengkaryakan 28.000 pekerja, dan melindungi 9,7 juta jiwa rakyat Indonesia. Jumlah kantor cabang sebanyak itu menunjukkan kemitraan AJB Bumi Putera 1912 dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di seluruh Indonesia. Dalam penelitian ini, peneliti tertarik mengambil objek penelitian yang bergerak di bidang jasa keuangan asuransi AJB Bumi Putera 1912. Mengingat bahwa saat ini mengelola keuangan untuk masa yang akan datang cukup sulit, serta diperlukannya

perlindungan apabila suatu saat seseorang terkena resiko hidup, oleh karena itu penting adanya suatu lembaga yang mampu memberikan fasilitas dan pelayanan kepada masyarakat untuk mengantisipasi hal-hal tersebut. Adapun beberapa perusahaan yang bergerak di bidang asuransi yang terdapat di Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Perusahaan Asuransi di Kabupaten Jember

No	Nama Perusahaan Asuransi	Alamat
1.	PT. AJB Bumi Putera 1912	Jl. Ahmad Yani No. 81
2.	PT Asuransi Prudential Life	Jl. Gajah Mada No. 187
3.	PT Asuransi Allianz Life	Jl. KH. Ahmad Sidiq No. 83-85
4.	PT Asuransi Jiwasraya	Jl. P.B Sudirman No. 31
5.	PT Asuransi Sun Life	Jl. Gajah Mada No. 269 A
6.	PT Asuransi Sinarmas MSIG Life	Jl. Trunojoyo No. 25 Block A-3
7.	BPJS Ketenagakerjaan	Jl. Gajah Mada No. 199

Sumber : AJB Bumi Putera 1912 Jember

AJB Bumi Putera 1912 Jember merupakan salah satu perusahaan asuransi yang mampu bersaing dengan perusahaan asuransi lainnya, dalam menjalankan kegiatan usahanya tidak lepas dari peran serta petugas lapangan asuransi atau agen asuransi. Agen asuransi mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya untuk mendongkrak penjualan produk asuransi. Adapun tugas pokok agen asuransi AJB Bumi Putera 1912 Jember diantaranya melakukan perencanaan kerja yaitu dengan menentukan jaringan nasabah yang harus dikunjungi, setelah mendapatkan informasi yang cukup mengenai alamat lengkap serta keadaan financial calon nasabah, agen asuransi harus mengunjungi calon nasabah tersebut dan menerapkan KWJP (Kunjungan Wawancara Janji Produksi).

KWJP merupakan tahapan yang harus dilakukan oleh para agen dalam menjual produk asuransi yang akan ditawarkan kepada calon nasabah dengan melakukan kunjungan yaitu mendatangi calon nasabah sesuai waktu dan tempat yang telah disepakati kemudian melakukan wawancara mengenai keadaan financial calon nasabah, melakukan pendekatan secara persuasif untuk menjadi nasabah dari AJB Bumi Putera 1912, serta memberikan solusi terhadap semua masalah financial calon nasabah. Setelah melakukan kunjungan dan wawancara agen asuransi membuat janji dengan calon nasabah untuk memastikan apakah calon tersebut bersedia

menjadi nasabah AJB Bumi Putera 1912 atau tidak, apabila calon bersedia, maka calon nasabah wajib mengisi SPAJ (Surat Permintaan Asuransi Jiwa) sebagai persyaratan wajib untuk bergabung dengan AJB Bumi Putera 1912 Jember. Tugas pokok kedua yaitu pengaturan kerja, dengan mengatur waktu operasional produksi, penagihan premi lanjutan serta pelayanan dalam bentuk jadwal kegiatan harian, mingguan dan bulanan berdasarkan kesepakatan antara agen asuransi dan nasabah. Tugas pokok ketiga melakukan penutupan laporan penjualan asuransi jiwa secara berkala hal ini bertujuan agar mengetahui keaktifan setiap agen dalam kegiatannya selama satu bulan, untuk mengetahui apakah target yang telah ditentukan dapat tercapai atau tidak, selebihnya menjadi acuan data pimpinan atau supervisor dalam memutuskan setiap kebijakan. Tugas pokok keempat melakukan penagihan premi kepada nasabah sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati, penagihan ini dilakukan secara rutin oleh agen kepada tiap nasabah-nasabahnya.

AJB Bumi Putera 1912 Jember memiliki agen asuransi sebanyak 50 orang yang tersebar di daerah Jember. Agen-agen tersebut terbagi menjadi dua tingkatan dan masing-masing mempunyai tugas yang berbeda-beda. Berikut adalah jumlah agen asuransi berdasarkan tingkatannya

Tabel 1.2 Tingkatan Agen AJB Bumi Putera 1912 Jember

No	Tingkatan Agen	Jumlah
1.	<i>Unit Manager (UM)</i>	31 orang
2.	<i>Financial Consultant (FC)</i>	19 orang
Jumlah		50 orang

Sumber: AJB Bumi Putera 1912 Jember

Tabel 1.2 diatas menunjukkan tingkatan agen AJB Bumi Putera 1912 Jember. Berikut penjelasannya, tingkatan yang pertama yaitu *Unit Manager (UM)* atau Agen Blok (AB) yaitu bertugas dalam hal pencarian nasabah dan penagihan premi kepada nasabah. Tingkatan agen selanjutnya yaitu *Financial Consultant (FC)* atau Agen Produksi yang bertugas khusus dalam hal pencarian nasabah saja. FC merupakan tingkatan agen paling bawah dan ditujukan kepada agen baru maupun agen asuransi yang prestasi kerjanya terus menurun, sedangkan untuk tingkatan level UM, ada kriteria tersendiri agar bisa naik ke level ini. Kriteria tersebut

diantaranya, agen FC diharuskan merekrut minimal 4 orang, dan target yang dicapai oleh agen FC tersebut dapat melebihi target UM. Evaluasi kenaikan level agen ini dilakukan setiap 6 bulan sekali.

Agen asuransi merupakan posisi yang selalu berhadapan langsung dengan nasabahnya dan diharuskan untuk memasarkan produk asuransi kepada calon nasabahnya, serta mampu menciptakan kepuasan calon nasabah melalui produk dan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan harapan calon nasabah. Oleh karena itu, setiap agen asuransi dituntut untuk menguasai produk-produk asuransi yang baru maupun yang lama, serta memiliki pengetahuan tentang asuransi dan dapat menyesuaikan dirinya dengan setiap klien yang ditemui sehingga agen dapat mengetahui produk asuransi apa yang sesuai dengan calon nasabahnya. Agen-agen asuransi inilah yang menjadi ujung tombak AJB Bumi Putera 1912 Jember dalam mencapai target dan *profit* perusahaan. Oleh sebab itu diperlukan pemberian pelatihan kerja untuk menunjang kinerja para agen asuransi.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan bahwa kinerja agen asuransi masih banyak yang kurang, hal ini dapat dilihat bahwa beberapa agen asuransi tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan pada tahun 2015. Hal tersebut dapat dijelaskan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 1.3 Agen Yang Tidak Dapat Memenuhi Target pada Tahun 2015

No	Nama	Status	Target		Realisasi	
			SP	PP (Rp)	SP	PP (Rp)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
1.	Pujiati	UM	60	60.000.000	26	17.850.000
2.	Shirley. P	UM	60	60.000.000	27	20.332.298
3.	Sukandar	UM	60	60.000.000	39	27.338.386
4.	Sri Yuli. A	UM	60	60.000.000	80	43.012.512
5.	Eka. Y	UM	60	60.000.000	30	14.472.471
6.	Sri. A	UM	60	60.000.000	46	65.147.970
7.	Taufik. R	UM	60	60.000.000	14	21.508.000
8.	Sinarwati	UM	60	60.000.000	6	400.000
9.	Abdul.S	UM	60	60.000.000	23	5.594.812
10.	M. Imron. H	UM	60	60.000.000	17	3.668.730
11.	A. Wahdi	UM	60	60.000.000	40	59.917.960
12.	Soebeki	UM	60	60.000.000	31	125.846.300
13.	Tri. K	UM	60	60.000.000	51	17.928.660

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
14.	Femmy. K	UM	60	60.000.000	56	21.013.491
15.	Diana. S	UM	60	60.000.000	33	173.374.814
16.	Machfud	UM	60	60.000.000	27	18.594.160
17.	Ira Indriyati	UM	60	60.000.000	93	40.038.503
18.	Yulianti	UM	60	60.000.000	46	79.451.950
19.	Yuliatin	FC	12	12.000.000	40	6.450.350
20.	Sri Puji. L	FC	12	12.000.000	4	350.000
21.	Elok Setyowati	FC	12	12.000.000	33	10.660.000
22.	Devi. P	FC	12	12.000.000	4	400.000
23.	Herik. H	FC	12	12.000.000	7	2.855.950
24.	Whike. H	FC	12	12.000.000	3	758.790
25.	Indra	FC	12	12.000.000	10	136.158.703
26.	Andik	FC	12	12.000.000	13	2.350.000
27.	Siti. R	FC	12	12.000.000	24	2.791.878
28.	Suwarni	FC	12	12.000.000	26	6.417.400
29.	Dessy. N	FC	12	12.000.000	2	150.000
30.	Winda. A	FC	12	12.000.000	1	50.000
31.	Bayu. Y. B	FC	12	12.000.000	3	1.509.160
32.	Rohmadania	FC	12	12.000.000	9	2.191.150

Sumber : AJB Bumi Putera 1912 Jember

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dapat dilihat, bahwa target yang harus dipenuhi oleh agen asuransi adalah target SP (Surat Permintaan/Perolehan Nasabah) dan target PP (Premi Pertama), untuk tingkat UM target SP 60 orang, dan target PP Rp 60.000.000,00 sedangkan untuk tingkat FC target SP 12 orang, dan target PP Rp 12.000.000,00. Agen asuransi diharuskan untuk mencapai target keduanya, apabila agen asuransi hanya memenuhi salah satu target maka dinilai kinerjanya kurang baik. Tabel diatas menunjukkan bahwa ada 32 orang agen asuransi diantaranya yang terdiri dari UM 18 orang dan FC 14 orang yang tidak dapat memenuhi target. Selain permasalahan diatas, berdasarkan observasi peneliti juga menemukan beberapa masalah lainnya diantaranya:

- a. Banyak agen asuransi yang kurang menguasai teknik marketing, misalkan agen tidak dapat menciptakan kepuasan calon nasabah melalui produk dan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan calon nasabah tersebut, sehingga berdampak pada ketidaktertarikan calon nasabah untuk membeli produk asuransi, begitu juga berdampak pada target perusahaan yang tidak terpenuhi dikarenakan agen asuransi yang kurang produktif.
- b. Seringnya menunda pekerjaan serta tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan tepat waktu, misalnya dalam hal pembuatan laporan

individu dari agen yang tidak tepat waktu sehingga mengalami keterlambatan dalam pengiriman laporan tersebut ke kantor pusat.

- c. Beberapa agen asuransi yang sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya.

Untuk meningkatkan kinerja agen asuransi AJB Bumi Putera 1912 Jember atau setidaknya mempertahankan kinerja yang sudah diraih saat ini, dan tidak terjadi penurunan secara drastis lagi, serta agar permasalahan-permasalahan yang sebelumnya sudah terjadi tidak terulang kembali, diperlukan suatu usaha-usaha yang harus dilakukan sebagai salah satu jalan keluar untuk meningkatkan kualitas agen asuransi adalah dengan memberikan pelatihan kerja kepada agen asuransi tersebut.

AJB Bumi Putera 1912 Jember memberikan pelatihan kepada agen asuransi baru. Menurut Bapak Wahyu selaku kepala unit administrasi keuangan, hal ini bertujuan sebagai pembelajaran bagi para agen asuransi mengenai sistem dan produk yang ada di AJB Bumi Putera 1912 Jember, agar para agen dapat memahami dan menerapkan ilmu yang sudah didapat dengan hasil kerja yang diharapkan menjadi efisien dan efektif serta kinerja agen asuransi semakin meningkat. Agen asuransi baru mengikuti pelatihan dimaksudkan agar dapat beradaptasi dengan lingkungan perusahaan, serta dapat melengkapi diri para agen dengan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan, sehingga mampu menjadi pemula yang cepat dalam memahami asuransi dan mampu melayani para calon nasabah dengan lebih baik. Adapun jenis pelatihan kerja yang diberikan pada agen asuransi AJB Bumi Putera 1912 Jember.

Tabel 1.4 Jenis Pelatihan Agen Asuransi pada AJB Bumi Putera 1912 Jember pada tahun 2015

No	Jenis Pelatihan	Penyelenggara	Peserta	Waktu Pelaksanaan
1.	<i>Basic Agent Training</i> (BAT)	AJB Bumi Putera 1912 Jember	Agan baru	18 November 2015
2.	Training bedah produk	AJB Bumi Putera 1912 Jember	Seluruh agen yang aktif	2 Desember 2015

Sumber : AJB Bumi Putera 1912 Jember

Tabel 1.3 menunjukkan jenis pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh AJB Bumi Putera 1912 Jember. Berdasarkan tabel diatas, AJB Bumi Putera 1912 Jember melaksanakan pelatihan sebanyak dua kali selama tahun 2015. Jenis pelatihan yang diberikan antara lain:

1. *Basic Agent Training* (BAT), pelatihan ini khusus diberikan kepada agen baru saja. Jumlah peserta yang mengikuti pelatihan BAT ini sebanyak 20 orang agen baru. Pelatihan ini lebih menekankan kepada pengenalan produk unit link yang ada di AJB Bumi Putera 1912 Jember. Secara garis besar, di dalam pelatihan ini membahas tentang informasi dasar menjadi agen serta profil perusahaan, konsep dasar asuransi jiwa dan produk unit link, serta produk syariah, proses penjualan yang terdiri dari *relationship selling* (menarik perhatian), *display selling* (menumbuhkan minat), *consultive selling* (membangun keyakinan), *motivate selling* (memantapkan keinginan), *action selling* (menjalin kerjasama), pengilustrasian premi, peningkatan motivasi kepada agen baru, hak-hak yang nantinya akan didapat oleh para agen. Tujuan diadakanya pelatihan ini yaitu meningkatkan pengetahuan tentang profil dan jaringan bisnis perusahaan, memiliki pemahaman yang lebih baik tentang konsep dasar asuransi jiwa, memiliki pengetahuan yang lebih baik dan mendalam mengenai produk-produk yang ditawarkan AJB Bumi Putera 1912 Jember, mengetahui mekanisme pembayaran premi dan pembentukan premi pertama.
2. *Training Bedah Produk*, yaitu pelatihan mengenai *knowledge product* yang diberikan kepada seluruh agen, namun pengetahuan yang diberikan khusus untuk produk-produk baru saja. Dengan adanya pelatihan bedah produk ini diharapkan para agen akan mempunyai bekal yang matang ketika menjelaskan dan menjual produk-produk tersebut kepada nasabah.

Berbagai macam pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan seperti *product knowledge*, teknik penjualan, pelayanan nasabah, penjelasan prosedur perusahaan yang harusnya ditaati bertujuan agar para agen memiliki kemampuan bekerja yang baik, namun pada kenyataanya terdapat beberapa agen yang

kinerjanya tidak memenuhi syarat dari perusahaannya. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dengan mengangkat judul “Pengaruh Pelatihan kerja terhadap Kinerja Agen Asuransi yang Tidak Dapat Memenuhi Target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi yang tidak dapat memenuhi target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember? “

## **1.3 Tujuan**

Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja agen asuransi yang tidak dapat memenuhi target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain :

### **a. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran dalam memutuskan dan mengimplementasikan pelatihan kerja yang tepat bagi agen asuransi , sehingga kinerja agen asuransi yang diharapkan dapat terwujud

### **b. Bagi Akademisi**

Hasil penelitian digunakan sebagai bahan perbandingan dan pengujian teori yang didapatkan dengan praktek dalam dunia bisnis

### **c. Bagi Peneliti**

Dapat mengembangkan wawasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pelatihan serta pengaruhnya terhadap kinerja agen, berdasarkan teori yang diperoleh penulis selama perkuliahan dengan keadaan sebenarnya dalam praktek

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan proses pengorganisasian seperti perencanaan, pergerakan dan pengendalian atau pengawasan. Manajemen sebagai seni karena berfungsi dalam mewujudkan tujuan yang nyata dengan hasil dan manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena atau kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya. Berikut ini definisi manajemen menurut beberapa ahli:

Menurut Follet (dalam Herlambang, 2013:3) manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melakukan tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Selanjutnya menurut Tead (Herlambang, 2013:4) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses dan perangkat yang mengarahkan dan membimbing kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan, dalam definisi ini menitikberatkan pada proses dan perangkat yang dipergunakan dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Menurut Stoner (Herlambang, 2013:4) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Beberapa definisi yang telah dikemukakan para ahli terlihat bahwa konsep-konsep yang dikemukakan memiliki tujuan yang sama. Namun dirumuskan dengan kata-kata yaitu: bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengawasan atau pengendalian yang dilakukan secara efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut Handoko (2003:23) antara lain:

- a. Perencanaan

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Perencanaan (*Planning*)

adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

c. Penyusunan personalia

Penyusunan personalia (*Staffing*) adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

d. Pengarahan

Fungsi pengarahan (*Leading*) secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan.

e. Pengawasan

Pengawasan (*Controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Sebab manusia sebagai sumber daya yang bersifat potensial/abstrak. Potensi itu merupakan proses dan hasil interaksi fisik dan psikis, berupa kemampuan menciptakan, kemampuan menghayal, kemampuan memecahkan masalah, memprediksi, wawasan ke masa depan, ketrampilan dan keahlian, dan lain-lain. Kemampuan-kemampuan tersebut sangat tinggi nilainya karena dari kemampuan yang dimiliki manusia itulah yang dapat menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam mewujudkan eksistensi perusahaan, hal ini dikarenakan manusia mempunyai potensi yang bernilai tinggi untuk melaksanakan seluruh aktivitas yang telah direncanakan oleh perusahaan. Namun SDM dibutuhkan oleh perusahaan adalah SDM yang berkualitas karena pada dasarnya SDM yang produktif tentu mampu

memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaannya, sebaliknya SDM yang tidak produktif merupakan salah satu pemicu kemunduran suatu organisasi atau perusahaannya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. MSDM merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, peran manusia dalam perusahaan sangatlah penting, karena di dalam perusahaan manusia adalah yang merupakan penggerak utama dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa pendapat para ahli mengenai definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut Rachmawati (2008: 3) MSDM merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Selanjutnya menurut Flippo (dalam Jimmy, 2014:59) Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan, atau pemeliharaan dan pemisahan atau pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai.

Berdasarkan definisi dari para ahli mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia diatas menerangkan bahwa MSDM merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan dalam merencanakan, mengadakan, mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia dalam membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

### 2.1.1 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia sangat perlu diperhatikan. Menurut Bangun (2012 : 25) ada tiga pendekatan terhadap perkembangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Ketiga pendekatan tersebut antara lain:

a. Pendekatan Mekanis.

Pendekatan mekanis adalah suatu pendekatan mendominasi penggunaan mesin dalam kegiatan proses produksi dengan mengganti sebagian tenaga manusia. Penerapan tenaga mekanis akan menimbulkan berbagai permasalahan baru dalam suatu Negara, antara lain pengangguran teknologis, keterjaminan pendapatan pekerja, serikat buruh, dan kebanggan dalam bekerja.

b. Pendekatan Paternali

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang dilakukan manajemen dalam mengambil sikap sebagai seorang ayah dengan mengambil tindakan protektif terhadap para karyawan. Tindakan ini biasa dilakukan untuk mengurangi atau menghilangkan campur tangan pihak luar ke dalam perusahaan.

c. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial merupakan pendekatan yang melibatkan pihak-pihak diluar organisasi yang memiliki peran sangat penting dalam kegiatan-kegiatan organisasional.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bangun (2012:7) Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan sumber daya manusia:

- a. Pengadaan sumber daya manusia, merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya

manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan sumber daya manusia mencakup:

- 1) Analisis pekerjaan,
- 2) Perencanaan sumber daya manusia
- 3) Rekrutmen
- 4) Seleksi sumber daya manusia
- 5) Penempatan sumber daya manusia

b. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan pengetahuan dan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Pada tahap ini terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Pengembangan sumber daya manusia mencakup:

- 1) Perencanaan karir
- 2) Pengembangan karir
- 3) Pengembangan organisasi
- 4) Manajemen dan penilaian kinerja

c. Pemberian kompensasi, merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial, baik yang dibayarkan secara langsung berupa gaji/upah dan insentif serta kompensasi tidak langsung berupa keuntungan dan kesejahteraan karyawan, maupun kompensasi non finansial.

d. Pengintegrasian yang berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup:

- 1) Motivasi kerja
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Kepemimpinan

e. Pemeliharaan sumber daya manusia yang berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan

kesetiaan tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya, biasanya memiliki kinerja yang baik. Kegiatan ini berhubungan dengan komunikasi dengan karyawan serta keselamatan dan kesehatan kerja.

### 2.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang lainnya. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Foulkes (dalam Rachmawati, 2008: 5) memprediksi bahwa peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis. Berikut kutipannya:

“Bertahun-tahun berkembang pendapat bahwa modal merupakan hambatan dalam industri yang sedang berkembang. Menurut saya hal ini tidak lagi sepenuhnya benar. Menurut saya, angkatan kerja dan ketidakmampuan perusahaan merekrut dan mempertahankan angkatan kerja yang baik merupakan penyebab hambatan dalam produksi...saya kira hal ini masih akan bertahan, bahkan di masa yang akan datang”

Menurut Mathis dan John (dalam Rachmawati, 2008:6) ada tiga peran Manajemen sumber daya manusia antara lain:

a. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya.

b. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia.

Peran ini bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang pekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

c. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia.

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Jenis

kegiatannya meliputi menilai kecenderungan masalah tenaga kerja. Melakukan rencana pengembangan dan komunikasi, restrukturisasi dan perampingan, dan merencanakan strategi. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

## 2.2 Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan salah bentuk pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan segera. Pelatihan pada umumnya bermaksud untuk mengembangkan perilaku tertentu guna memenuhi tuntutan tugas-tugas jabatan sehingga karyawan sepenuhnya berfungsi optimal dalam jabatannya, oleh karena itu pelatihan karyawan bagi suatu organisasi merupakan aktivitas yang cukup penting dilakukan, dimana hal ini akan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja dan kinerja bagi karyawan itu sendiri dan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja, selain itu pelatihan karyawan yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami beberapa hal terkait pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Carrell (dalam Sjafri 2002:136),

“Ada tujuh maksud utama program pelatihan, yaitu untuk memperbaiki kinerja, meningkatkan ketrampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan pemasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.”

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:134) pelatihan pegawai adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap-sikap kerja (*attitudes*) para pegawai melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas

jabatannya. Definisi pelatihan pegawai tersebut didasarkan pada alasan mengapa perlunya diadakan pelatihan yang menurut McCormick dan Tiffin untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja, sebagai saran penyebaran informasi serta upaya untuk mengubah sikap-sikap pegawai

Berdasarkan uraian tersebut maka ditentukan indikator yang akan digunakan adalah pengertian pelatihan kerja menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:134) : peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, sikap-sikap kerja.

a. Peningkatan Pengetahuan

Pengertian peningkatan pengetahuan adalah segenap pemahaman pegawai akan fakta-fakta, peraturan-peraturan, berbagai macam prosedur, proses-proses dan sejenisnya. Keinginan akan pengetahuan merupakan dorongan dasar dari setiap manusia. Manusia tidak hanya ingin tahu apa yang terjadi tetapi juga mengapa sesuatu terjadi. Mereka ingin tahu apa yang saat ini dan memperkirakan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Keinginan untuk mengetahui dan belajar, kadang-kadang sedemikian kuatnya bagi sekelompok orang sehingga mereka melakukan berbagai percobaan atau penelitian untuk memuaskan rasa ingin tahunya, banyak yang merasakan bahwa belajar memberikan mereka rasa kepuasan berprestasi.

Pengetahuan yang dimaksud dalam hal ini adalah pengetahuan yang berhubungan dengan bidang tugasnya, yaitu pengetahuan prosedur, peraturan kerja yang ada dalam organisasi, dan proses kerja.

b. Peningkatan Keterampilan

Seorang karyawan mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan adanya keterampilan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga diharapkan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Keterampilan adalah segenap penguasaan teknis pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Keterampilan dapat dipelajari dan dikembangkan, sehingga memberikan manfaat bagi karyawan dalam

pekerjaan atau tugasnya sehari-hari dengan baik dan akan memberikan manfaat juga bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

c. Peningkatan sikap-sikap Kerja

Sikap (*Attitudes*) yakni segenap kualitas perasaan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, orang-orang lain dan atau taraf kesediaan pegawai untuk menampilkan perilaku kerja tertentu. Sikap merupakan respon yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan untuk menampilkan perilaku kerja yang positif atau negatif. Sikap yang dimaksud dalam penelitian ini berhubungan dengan sikap agen asuransi setelah mengikuti pelatihan yang diharapkan lebih tanggap, percaya diri dan mandiri dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Selanjutnya menurut Bernadian dan Rusell yang dikutip oleh Cardoso (dalam Hamalik 2005: 137) Pelatihan karyawan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Menurut Bangun (2012:202) Pelatihan (*training*) adalah suatu proses memperbaiki ketrampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Pelatihan kerja (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan kerja diberikan oleh perusahaan dalam rangka menjembatani adanya kesenjangan antara kondisi faktual dari kinerja seseorang terhadap tuntutan ideal standart kinerja sebagai akibat dari kurangnya pengetahuan, keterampilan serta sikap-sikap kerja tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana para karyawan nantinya akan memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, dengan begitu apabila karyawan mampu menerapkan semua pelatihan yang diberikan oleh perusahaan maka akan menjadi karyawan yang terampil dan ahli dalam setiap bidangnya masing-masing. Karyawan yang terlatih sangat penting untuk meningkatkan kualitas produksi

perusahaan, dan banyak juga dari karyawan tersebut akan mendapatkan apresiasi dan dipertahankan oleh perusahaan.

### 2.2.1 Proses Pelatihan

Menurut Bangun (2012:203) adapun proses pelatihan akan dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Kebutuhan Pelatihan.

Pada dasarnya pelatihan diadakan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Setelah diidentifikasi adanya kebutuhan pelatihan maka dilakukan perincian tujuan-tujuan yang harus dicapai. Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang penting untuk diperhatikan antara lain:

- 1) Analisis Organisasional yaitu proses untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan, dengan melakukan inventarisasi pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan.
- 2) Analisis Pekerjaan yaitu cara kedua mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Cara ini dilakukan dengan membandingkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan.
- 3) Analisis Individual yaitu pendekatan paling sering yang dilakukan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individual yaitu dengan cara survei yang dilakukan kepada para anggota organisasi.

#### b. Perancangan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan sudah ditentukan berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan para anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah perancangan pelatihan (*training design*). Dalam merancang pelatihan terdapat tiga faktor penting yang

perlu diperhatikan, antara lain kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatih, dan materi pelatihan.

#### c. Pelaksanaan Pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam prakteknya terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk memilih metode yang tepat sebagai instrument pelatihan. Berbagai faktor perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta latihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya waktu dan lamanya pelatihan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa proses pelatihan harus disusun secara sistematis agar penerapan pelatihan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti.

### 2.2.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Davis dan Wether (dalam Setyanti, 2015:33), manfaat pelatihan dapat dikategorikan untuk perusahaan dan individual yang pada akhirnya perusahaan pula, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan.

#### a. Manfaat untuk perusahaan

- 1) memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan pada semua tingkat perusahaan;
- 2) memperbaiki moral pekerja;
- 3) membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan;
- 4) membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik;
- 5) membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan;
- 6) memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan;
- 7) membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan;
- 8) membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja;
- 9) mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan;
- 10) membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi-organisasi.

b. Manfaat untuk individual

- 1) membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri;
- 2) menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan berkomunikasi, dan sikap;
- 3) mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki ketrampilan berinteraksi;
- 4) mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar;
- 5) membantu mengurangi rasa takut/khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.

c. Manfaat untuk personal, hubungan manusia, dan pelaksana kebijakan

- 1) memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual;
- 2) membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi;
- 3) membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan;
- 4) membangun kepaduan gerak;
- 5) menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi;
- 6) membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

### 2.2.3 Tujuan Pelatihan

Menurut Hamalik ( 2005:140) berikut ini beberapa tujuan pelatihan tenaga kerja:

a. Memperbaiki kinerja

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.

b. Memutakhirkan keahlian para karyawan

Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer disemua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.

c. Mengurangi waktu belajar

Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara, dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya.

d. Memecahkan permasalahan operasional

Persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilemma yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

e. Promosi karyawan

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam system pengembangan karier.

f. Orientasi karyawan terhadap organisasi

Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar, agar ada orientasi *karyawan* terhadap organisasi dan pekerjaan.

g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

#### 2.2.4 Metode Pelatihan

Menurut Bangun (2012:210) ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja antara lain:

a. *Metode On The Job Training*

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Ada empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi.

- 1) Rotasi pekerjaan (*job rotation*). Merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambahkan pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- 2) Penugasan yang direncanakan, penugasan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- 3) Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung mengetahui bagaimana ketrampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.
- 4) Pelatihan posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan.

b. *Metode off the job training*

Metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para

peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam organisasi.

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- 1) *Bussiness Games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.
- 2) *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan
- 3) *Case study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

Model pelatihan yang dipilih dan diselenggarakan ditentukan oleh fungsi pelatihan, kebijakan ketenagaan, permasalahan dalam organisasi, kategori ketenagaan, dana dan waktu yang tersedia jadi tidak semua model pelatihan diatas digunakan tergantung dengan kebutuhan dari perusahaan. Sedangkan menurut Bernadian dan Rusell (dalam Hamalik, 2005:142) mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori, yaitu:

- 1) *Informational Methods*

Metode ini biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal fluktual, keterampilan atau sikap tertentu. Para peserta biasanya tidak diberi kesempatan untuk mempraktikan atau untuk melibatkan diri dalam hal-hal yang diajarkan selama pelatihan. Teknik yang dipakai untuk metode ini antara lain kuliah, presentasi audiovisual, dan *self directed learning*.

Pelatihan dengan menggunakan metode informasi ini sering dinamakan sebagai pelatihan tradisional, yaitu pelatihan yang bersifat direktif dan berorientasi pada guru.

## 2) *Experiential Methods*

Adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur, dengan sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia, misal komputer. Metode ini biasanya dipergunakan untuk mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan, serta kemampuan-kemampuan baik yang bersifat *software* maupun *hardware*. Pelatihan metode ini dianggap sebagai pelatihan yang lebih bersifat fasilitatif dan berorientasikan pada peserta. Misalnya diskusi kelompok, studi kasus dan sebagainya. Dengan mendorong para peserta untuk memasukkan pengetahuannya sendiri di dalam persentasi melalui makalah-makalah maka akan dapat mengubah perilaku mereka.

### 2.2.5 Indikator Pelatihan Kerja dalam Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu peningkatan pengetahuan, peningkatan ketrampilan, dan peningkatan sikap-sikap kerja. Indikator ini diambil dari pengertian pelatihan menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:134), pelatihan pegawai adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap-sikap kerja (*attitudes*) para pegawai melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Pemilihan indikator ini disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai yaitu agen asuransi.

#### a. Peningkatan pengetahuan

Peningkatan pengetahuan adalah segenap pemahaman pegawai akan fakta-fakta, peraturan-peraturan, berbagai macam prosedur, proses-proses dan sejenisnya. Pengetahuan yang dimaksud dalam hal ini adalah pengetahuan yang berhubungan dengan bidang tugasnya, yaitu pengetahuan prosedur, proses kerja dan tentang peraturan kerja agen yang ada dalam organisasi.

b. Peningkatan Ketrampilan

Ketrampilan dapat dipelajari dan dikembangkan, sehingga memberikan manfaat bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya sehari-hari dengan baik. Keterampilan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ketrampilan agen dalam mengembangkan jaringan nasabah, dan ketrampilan dalam penguasaan teknis agen yang akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

c. Peningkatan sikap-sikap kerja

Sikap (*Attitudes*) yakni segenap kualitas perasaan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, orang-orang lain dan atau taraf kesediaan pegawai untuk menampilkan perilaku kerja tertentu. Sikap merupakan respon yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan untuk menampilkan perilaku kerja yang positif atau negatif. Sikap yang dimaksud dalam penelitian ini berhubungan dengan sikap agen setelah mengikuti pelatihan yang diharapkan lebih aktif dan tanggap, percaya diri dan mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

### 2.3 Kinerja

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja menurut Mangkunegara (2006:9) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Bangun (2012:231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Selanjutnya menurut Setyanti (2015:84) kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi, jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa pengertian oleh para ahli mengenai kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa

kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan, akan tetapi didalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan produktivitas sehingga apa yang diharapkan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Kinerja pegawai yang terus meningkat dapat mempengaruhi prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai.

### 2.3.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang dikemukakan Mengginson (dalam Mangkunegara 2006:9) adalah sebagai berikut, penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya Sikula (dalam Mangkunegara 2006: 10) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan.

### 2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Sunyoto (dalam Mangkunegara 2006:10) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

### 2.3.3 Pengukuran Kinerja

Evaluasi pencapaian kinerja serta evaluasi terhadap besarnya penyimpangan adalah dengan cara membandingkan hasil pekerjaan dengan hasil yang telah ditetapkan standard an pengukurannya. Standart kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, akitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Menurut Bangun (2012:234) pengukuran kinerja meliputi :

- a. Jumlah Pekerjaan/Kuantitas. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

- b. Kualitas Pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- c. Ketetapan Waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e. Kemampuan Kerja Sama. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Berdasarkan uraian diatas, untuk mengetahui apakah kinerja seseorang telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan maka diperlukan penetapan standart.

#### 2.3.4 Indikator Kinerja dalam Penelitian

Berdasarkan dari teori tentang pengukuran kinerja menurut Bangun (2012:234) dapat diambil empat indikator dalam penelitian ini yaitu kualitas, kuantitas, ketetapan waktu, dan kemampuan kerjasama. Penelitian ini tidak memakai indikator kehadiran dikarenakan agen AJB Bumi Putera 1912 Jember tidak diharuskan untuk datang ke kantor kecuali rapat evaluasi atau memberikan laporan, sehingga tidak ada absensi untuk agen setiap harinya. Pemilihan indikator ini disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai yaitu agen asuransi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuantitas, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan, dalam penelitian ini indikator kuantitas dapat dilihat dari perolehan target calon nasabah, target nasabah baru dan kemampuan agen untuk meningkatkan targetnya.

- b. Kualitas, menerangkan tentang mutu seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian antara prosedur dengan hasil kerja, dan kemampuan meminimalisir kesalahan.
- c. Ketetapan waktu mengenai kedisiplinan serta kesesuaian waktu dalam pelaksanaan pekerjaan, penggunaan waktu yang sebaik-baiknya, dan kedisiplinan agen dalam memberikan \laporan setiap bulan sekali/10 hari sekali
- d. Kemampuan kerjasama merupakan kemampuan seseorang karyawan untuk dapat bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.

#### **2.4 Agen Asuransi**

Dalam undang-undang No. 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian disebutkan bahwa agen asuransi adalah seseorang atau badan hukum yang kegiatannya memberikan jasa dalam memasarkan jasa asuransi untuk dan atas nama penanggung. Menurut Abdul Muis (dalam Al Noor, 2014:24), agen asuransi merupakan perantara dari perusahaan asuransi dengan pihak tertanggung baik dalam penutupan pertanggungan maupun dalam penyelesaian klaim.

Ada hal yang cukup krusial dalam asuransi, yaitu kemampuan agen perusahaan asuransi dalam menjelaskan produk asuransi dengan baik dan jelas. Sebab tidak mustahil bisa terjadi salah komunikasi dan kesalahpahaman antar tenaga penjual dengan calon nasabah. Salah satu jalan yang harus ditempuh perusahaan asuransi untuk menghindari kesalahan komunikasi dan kesalahpahaman antar tenaga penjual dengan calon nasabah adalah meningkatkan profesionalisme agen penjualnya. Menurut Ketut Sendra (dalam Al Noor, 2014 : 25), berkembangnya perusahaan asuransi sangat ditentukan oleh para agen asuransi. Artinya tidak ada agen, maka tidak ada polis asuransi. Agen asuransi dapat disebut sebagai ujung tombak pemasaran asuransi. Dalam memutuskan penjualan asuransi kepada calon nasabah atau pelanggan mereka mewakili perusahaan asuransi. Merekalah yang mengenal, melayani dan menguasai portopolio nasabah. Demikian dominannya posisi agen asuransi, maka agen yang dapat menyebabkan perubahan atau permasalahan bisnis

asuransi. Biasanya sebagian besar agen tersebut merupakan mitra bagi perusahaan asuransi, artinya mereka bukan merupakan pegawai tetap yang setiap bulan harus digaji oleh perusahaan, pendapatan mereka berdasarkan angka penjualan yang mereka peroleh. Untuk perekrutan agen biasanya tidak ditentukan berdasarkan pendidikan, biasanya lebih kepada mereka yang memiliki pergaulan yang luas.

## **2.5 Hubungan Pelatihan Kerja dengan Kinerja**

Pelatihan kerja untuk para karyawan merupakan usaha suatu organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawannya. Pelatihan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja karyawan, baik terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, pelaksanaan pelatihan secara terus menerus merupakan hal yang penting, karena pelatihan merupakan suatu penyelenggaraan, pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi untuk meningkatkan pengetahuan karyawan, supaya karyawan bekerja dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja dan kinerja bagi karyawan itu sendiri dan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja, hal ini didukung oleh pernyataan Bangun (2012:202) “bahwa memperbaiki kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan kerja”, dan Wungu dan Brotoharsojo (2003:133) “karyawan yang menerima pelatihan cenderung lebih cepat mencapai taraf kinerja optimal.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa pelatihan kerja merupakan pencapaian sistematis dari perluasan pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan cukup untuk menjalankan tugas atau pekerjaan dan untuk meningkatkan kinerja di lingkungan kerja. Pelatihan kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab guna menunjang karyawan yang berkualitas sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Kajian empiris yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah empat penelitian yang memiliki beberapa variabel yang sama:

Tabel. 2.1 Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
1.	Reza Septian (2013)	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Erha Clinic Bandung	Pelatihan dan kinerja	Hasil analisis statistik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada ERHA CLINIC Bandung. Uji analisis regresi menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 54%
2.	Denny Triasmoko (2014)	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri	Metode pelatihan, materi pelatihan instruktur pelatihan, dan kinerja	Hasil uji F menunjukkan variabel, variabel materi pelatihan, dan variabel instruktur pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan uji t menunjukkan variabel metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja Karyawan, variabel materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, variabel instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
3.	Erma Safitri (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya	Pelatihan kerja, disiplin kerja, dan kinerja	Berdasarkan Uji F menunjukkan bahwa variabel independen pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari uji t (uji parsial) dapat diketahui bahwa variabel pelatihan mempunyai angka signifikan diatas 0.05 yaitu maka pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel disiplin kerja mempunyai angka dibawah 0.05, maka disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Sri Yuliati (2009)	Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Pratama Mulia Surakarta	Motivasi, pelatihan, dan kinerja	Berdasarkan Uji F menunjukkan bahwa variabel motivasi dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Pratama Mulia Surakarta. Hasil Uji T dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel pelatihan juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Politeknik Pratama Mulia Surakarta

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
5.	Ulfa Trisia. P (2016)	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Agen Asuransi yang Tidak Dapat Memenuhi Target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember	Pelatihan kerja, pengawasan kerja dan kinerja	

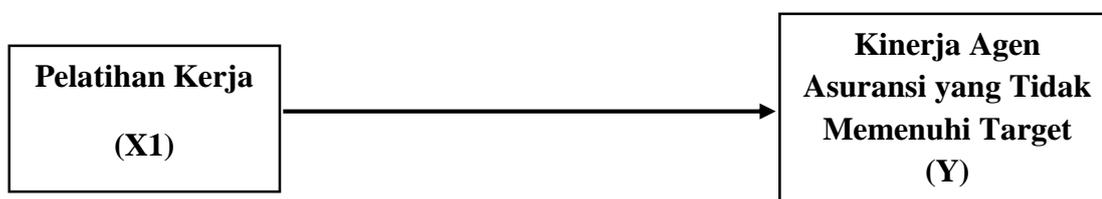
Sumber: Data diolah (2016)

## 2.7 Model Analisis

Prasetyo dan Jannah (dalam Novitasari, 2016:25) menyatakan bahwa model analisis merupakan gambaran sederhana hubungan diantara variabel. Model analisis terdiri atas model konseptual dan hipotesis.

### 2.7.1 Model Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah, dan hasil tinjauan dari landasan teori maka dapat disusun suatu model konseptual yang akan menjadi dasar penyusunan serta perumusan hipotesis. Model konseptual adalah suatu model yang menerangkan bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor penting yang telah diketahui dalam suatu masalah tertentu. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (independen) yaitu pelatihan dan pengawasan kerja serta variabel terikat (dependen) yaitu kinerja agen. Berikut model konseptual dalam penelitian ini



Gambar 2.1 Model Konseptual

Sumber : Data diolah dari berbagai sumber

### 2.7.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan penelitian yang belum sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian (Bungin, 2014:85). Oleh karena itu peneliti dituntut untuk dapat merumuskan hipotesis dengan jelas. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan model konseptual maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

a. Hipotesis nol ( $H_0$ )

Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan kerja terhadap kinerja agen asuransi yang tidak memenuhi target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember

b. Hipotesis Kerja ( $H_a$ )

Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja agen asuransi yang tidak dapat memenuhi target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember





## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Bungin (dalam Dewi, 2016:32) Penelitian eksplanasi merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengukur, menguji hubungan sebab akibat dari dua atau beberapa variabel dengan menggunakan hipotesis untuk diuji dengan statistik.

Jadi dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian teori pelatihan terhadap kinerja melalui pengukuran variabel pelatihan kerja dan kinerja agen asuransi dengan menggunakan data kuantitatif berupa angka-angka dan kuesioner merupakan alat pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diisi oleh responden sendiri. Data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian merupakan lokasi penelitian yang dipilih sebagai obyek penelitian, penelitian ini dilakukan di AJB Bumi Putera 1912 Jember yang beralamatkan di Jalan Ahmad Yani, 81, Jember. Alasan penulis memilih AJB Bumi Putera 1912 Jember sebagai tempat penelitian adalah :

1. AJB Bumi Putera 1912 Jember merupakan perusahaan yang berbeda dengan perusahaan asuransi lainnya dikarenakan AJB Bumi Putera 1912 Jember merupakan perusahaan mutual yang dimiliki oleh para pemegang polisnya, sehingga tidak mempunyai pemegang saham eksternal, tidak kendalikan oleh pihak ketiga, dan semua keuntungan tetap dipertahankan sehingga dapat dibagikan kepada para pemegang polisnya.
2. AJB Bumi Putera 1912 Jember melakukan pelatihan kepada para agen sebagai langkah meningkatkan kinerjanya.

3. Banyaknya agen asuransi yang dinilai kinerja kurang baik dikarenakan tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertimbangan waktu, penelitian ini menggunakan satu tahap ( *one-shot* ). Menurut Arikunto dalam Khotimah (2014:26), *One Shot* adalah studi yang dilakukan dengan sesekali pengumpulan data, mungkin selama periode harian, mingguan atau bulanan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian. Jadi pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam satu periode waktu yaitu selama dua bulan terhitung sejak diserahkannya surat ijin penelitian pada AJB Bumi Putera 1912 Jember.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014: 148 ) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh agen asuransi yang ada di AJB Bumi Putera 1912 Jember yaitu berjumlah 50 orang. Alasan pemilihan populasi ini, karena agen asuransi merupakan suatu sumber daya manusia yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan penjualan produk asuransi.

Pengertian sampel menurut Sugiyono ( 2014: 149) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan menurut Arikunto (2006: 134) sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah agen asuransi yang mengalami penurunan kinerja atau tidak dapat memenuhi target penjualan pada tahun 2015. Hal tersebut dikarenakan agen asuransi yang mengalami penurunan kinerja akan menghasilkan data yang lebih signifikan bagi peneliti terlebih lagi dalam proses pemberian pelatihan kerja oleh perusahaan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, agen asuransi yang mengalami penurunan kinerja sebanyak 32 orang yang terdiri dari tingkat UM

sebanyak 18 orang dan FC 14 orang. Berikut ini adalah nama-nama agen yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Jumlah Agen Asuransi yang Tidak Memenuhi Target SP dan PP

No	Keterangan	Jumlah
1.	Agen yang tidak memenuhi target SP dan PP	21
2.	Agen yang tidak memenuhi target SP	7
3.	Agen yang tidak memenuhi target PP	4
Jumlah		32

Sumber : AJB Bumi Putera 1912 Jember (2016)

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian dari pemahaman tersebut, dapat diketahui bahwa operasionalisasi konsep sangat diperlukan untuk menjabarkan pengertian dari konsep yang digunakan dalam penelitian, sehingga indikator-indikator dari variabel penelitian ini menjadi jelas. Dibawah ini penjelasan definisi operasional variabel yang dioperasionalkan dalam penelitian dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Pelatihan Kerja (*Variabel Independent*)

Pelatihan kerja diselenggarakan oleh pihak AJB Bumi Putera 1912 Jember sebagai bentuk investasi perusahaan di bidang sumber daya manusia. Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:134) Pelatihan karyawan atau *training* merupakan upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap kerja, para karyawan melalui proses belajar agar optimal dalam fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Berdasarkan pengertian diatas dapat diturunkan menjadi sebuah indikator sebagai berikut:

- 1) Peningkatan Pengetahuan.
- 2) Peningkatan Ketrampilan.
- 3) Peningkatan sikap-sikap kerja

#### b. Kinerja Karyawan (*Variabel Dependent*)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan yang diharapkan secara kualitas, kuantitas dan waktu kerja yang telah

ditetapkan. Menurut Bangun (2012:233) Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah/kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerjasama. Berdasarkan pengertian diatas dapat diturunkan menjadi sebuah indikator sebagai berikut :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Kerjasama

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No	Konsep	Variabel	Indikator	Item
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
1.	Pelatihan	Pelatihan Kerja	a. Peningkatan Pengetahuan	1) Adanya pelatihan dapat menambah pengetahuan agen tentang prosedur perusahaan 2) Adanya pelatihan dapat menambah pengetahuan tentang peraturan kerja agen 3) Adanya pelatihan dapat menambah pengetahuan tentang proses kerja agen
			b. Peningkatan Ketrampilan	1) Kemampuan agen dalam mengembangkan jaringan 2) Penguasaan teknis agen terhadap pelaksanaan pekerjaan
			c. Peningkatan sikap-sikap Kerja	1) Meningkatkan rasa percaya diri dalam bekerja 2) Meningkatkan sikap tanggap agen dalam bekerja 3) Sikap mandiri dalam melaksanakan pekerjaan

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
2.	Kinerja	Kinerja Agen	a. Kualitas	1) Kesesuaian antara prosedur dengan hasil kerja agen 2) Kemampuan dalam meminimalisir kesalahan
			b. Kuantitas	1) Kemampuan karyawan untuk meningkatkan target 2) Target calon nasabah baru 3) Target nasabah baru
			c. Ketepatan Waktu	1) Kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan waktu 2) Penggunaan waktu yang sebaik-baiknya dalam penyelesaian pekerjaan 3) Kedisiplinan untuk melakukan laporan kerja setiap bulan sekali kepada pimpinan
			d. Kerjasama	1) Dapat membantu pekerjaan rekan kerja secara personal atau tim. 2) Bersedia dibantu oleh rekan kerja untuk kelancaran dalam pelaksanaan pekerjaan

Sumber : data diolah dari berbagai sumber

### 3.5 Data dan Sumber Data

Menurut Bungin (2014:129) data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang diperoleh di lokasi penelitian. Data sangat berperan penting dalam pelaksanaan penelitian, pemecahan suatu permasalahan dalam penelitian sangat tergantung dari keakuratan data yang diperoleh demikian pula pembuktian suatu hipotesis sangat tergantung oleh validitas data yang dikumpulkan. Menurut Bungin, (2014:132) sumber data dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

- a. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data tersebut bisa diperoleh langsung dari personel yang diteliti dan dapat pula berasal dari lapang. Data ini diperoleh melalui kuesioner.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Data sekunder diperoleh dari kantor, buku (kepustakaan), atau pihak-pihak lain yang memberikan data yang erat kaitannya dengan objek dan tujuan penelitian yang ada di AJB Bumi Putera 1912 Jember yang berhubungan dengan pelatihan kerja, pengawasan dan kinerja.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kuesioner

Menurut Bungin (2014:132), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang terdiri dari pertanyaan atau pernyataan yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden, setelah diisi angket dikirim kembali atau dikembalikan kepada peneliti. Kuesioner diberikan kepada agen asuransi AJB Bumi Putera 1912 Jember sebagai sampel yang telah ditentukan oleh peneliti.

- b. Observasi

Menurut Bungin (2014:143), observasi atau pengamatan adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian, data-data

penelitian tersebut dapat diamati oleh peneliti, dalam arti bahwa data tersebut dihimpun melalui pengamatan peneliti melalui penggunaan panca indra. Observasi dilakukan untuk memperoleh data awal dari perusahaan.

### c. Wawancara

Menurut Bungin (2014:136), wawancara atau interview adalah sebuah proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dan bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Wawancara digunakan untuk mendapatkan keterangan yang lebih mendalam khususnya yang berhubungan dengan beberapa hal yang belum jelas dari data yang ada.

## 3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah Skala *Likert*. menurut Siregar (2013:25) skala *likert* adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu, dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2014:168). Menurut Siregar (2013:25) skala likert memiliki dua bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan negatif. Pernyataan positif diberi skor 4, 3, 2, dan 1 sebaliknya pernyataan negatif diberi skor 1, 2, 3, dan 4.

Sehubungan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pernyataan negatif dan pengukuran menggunakan skala Likert yang dimodifikasi dari lima kategori jawaban menjadi empat kategori jawaban. Bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut:

- |  |                 |
|--|-----------------|
| a. Sangat Benar (SB)/ Sederajat        | : diberi skor 1 |
| b. Benar (B)/ Sederajat                | : diberi skor 2 |
| c. Tidak Benar (TB)/ Sederajat         | : diberi skor 3 |
| d. Sangat Tidak Benar (STB)/ Sederajat | : diberi skor 4 |

Memodifikasi skala *Likert* dari lima jawaban menjadi empat kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban yang ditengah berdasarkan alasan sebagai berikut (Hadi, 1991:20):

- 1) Kategori di tengah mempunyai arti ganda. Biasanya diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberi jawaban, atau bahkan ragu-ragu.
- 2) Tersedianya jawaban ditengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya, ke arah setuju atau tidak setuju.
- 3) Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan jawaban responden ke arah setuju atau tidak setuju. Jika disediakan 5 jawaban, akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat diperoleh dari para responden.

### **3.8 Uji Instrumen**

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Menurut Azwar (dalam Priyatno, 2012:184) semua item yang mencapai korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan. Jadi item yang memiliki nilai koefisien korelasi di bawah 0,30 dianggap tidak valid. Semua pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS).

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukuran yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyatno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya, dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Metode pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Croanbach's Alpha* (Priyatno, 2010:97). Perhitungan uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS dengan menggunakan alat analisis *Reliability (Cronbach's Alpha)*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ .

### 3.9 Analisis Data

#### 3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini dapat digunakan untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan untuk memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi. Analisis statistik deskriptif bersifat penjelasan statistik dengan memberikan gambaran data tentang jumlah data, *minimum*, *maximum*, *mean*, dan standar deviasi (Priyatno, 2010:12).

#### 3.9.2 Analisis Regresi Linier Sederhana

Menurut Priyatno (2012:117) analisis regresi sederhana adalah analisis untuk mengukur besarnya pengaruh antara satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Analisis regresi linier sederhana dipergunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel pelatihan kerja (X) terhadap variabel kinerja agen asuransi yang tidak dapat memenuhi target (Y) dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bx$$

Keterangan :

Y : nilai variabel dependen (terikat), yaitu kinerja

a : harga Y, bila X = 0 (harga konstan)

b : koefisien regresi, b positif (+) = naik dan bila b minus (-) = turun

X : nilai variabel independen (bebas), yaitu pelatihan kerja

### 3.10 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah:

#### 1) Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen (Priyatno, 2012:125).

Pengujian dilakukan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a.  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $T_{hitung} > T_{tabel}$  (pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi)
- b.  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $T_{hitung} < T_{tabel}$  (pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi)

Atau dasar pengambilan keputusan menggunakan tingkat signifikansi, yakni sebagai berikut:

- a.  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila signifikansi  $0,000 < 0,05$  (pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi)
- b.  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila signifikansi  $0,000 > 0,05$  (pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja agen asuransi)

## 2) Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Menurut Priyatno (2010 : 24) koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y.

### 3.12 Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam sebuah penelitian. Penarikan kesimpulan dalam penelitian merupakan penarikan kesimpulan dari data dan informasi yang telah dianalisis untuk memecahkan permasalahan yang diteliti. Penarikan kesimpulan menggunakan metode deduktif, yaitu penarikan kesimpulan yang berasal dari hal-hal yang bersifat khusus kepada hal-hal yang bersifat umum artinya penulis meneliti sampel yang dapat mewakili keseluruhan populasi agen AJB Bumi Putera 1912 Jember.

## **BAB 5. PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian pada agen asuransi AJB Bumi Putera 1912 Jember dan hasil analisis data tentang pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja agen AJB Bumi Putera 1912 Jember, maka diperoleh kesimpulan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja agen asuransi yang tidak dapat memenuhi target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember.

### **1.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka saran yang diberikan antara lain:

- a. Untuk lebih meningkatkan kinerja agen, perusahaan perlu melaksanakan pelatihan secara rutin setiap satu bulan sekali untuk semua agen agar para agen lebih siap dalam menghadapi nasabah.
- b. Pelatihan yang ada di AJB Bumi Putera 1912 Jember hendaknya diberikan kepada agen lama juga, hal ini dikarenakan dengan mengikuti pelatihan dimaksudkan untuk memperbarui dan lebih meningkatkan pengetahuan, serta ketrampilan, lebih mempersiapkan diri menghadapi segala situasi kondisi mendatang, menumbuhkan keberanian dan semangat kerja para agen agar dapat bekerja lebih baik dan dapat mencapai target.
- c. Perusahaan perlu melakukan pelatihan kerja yang lebih interaktif seperti pelatihan *character building, outbond, case study, game*, praktek penjualan dan training motivasi dengan mendatangkan seorang motivator, agar para agen semakin bersemangat dalam mengikuti pelatihan dikarenakan suasana pelatihan yang tidak membosankan.

## DAFTAR BACAAN

- Al-Noor, 2014. Tinjauan Umum tentang Agen Asuransi Syariah dan Penjualan. Diakses pada tanggal 13 Juni 2017. [digilib.uinsby.ac.id](http://digilib.uinsby.ac.id)
- Arikunto, S. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- . 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Erlangga
- Bungin, B. 2014. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Dewi, Arisa W A. 2016. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi Sales Executive pada PT. Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Life Jember. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember
- Gaol, CHR, Jimmy, L. 2014. *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana
- Ghozali. I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi Revisi VI. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Handoko, Hani T. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Hamalik, Oemar. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Edisi pertama Cetakan ke-4*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Herlambang. 2013. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Gosyen Publishing
- Khotimah, K. 2014. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PTPN X (Persero) Kebun Kertosari. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember.
- Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama

- Mangkuprawira, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan : Ghalia Indonesia
- Novitasari, L. 2016. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan di Syafia Plaza Jember. Skripsi. Jember: Universitas Jember
- Priyatno, D. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*. Yogyakarta : Gaya Media
- . 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Safitri, E. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol 1 (4). Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Surabaya.
- Septian, R. 2013. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan ERHA Clinic Bandung. Skripsi. Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.
- Setyanti, Hana, L.W. 2015. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember : Universitas Jember
- Rachmawati, Ike. R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV Andi Offset
- Siregar, Shofiyan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta . 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Triasmoko, D. 2014. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 12 (1). Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember. Jember : UPT Penerbitan Universitas Jember
- Wungu dan Brotharsojo. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Yuliati, S. 2009. Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Pratama Mulia Surakarta. *Politeknosains*. Vol 8. No. 2.

**LAMPIRAN A****KUISIONER PENELITIAN: PENGARUH PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA AGEN ASURANSI YANG TIDAK DAPAT MEMENUHI TARGET PADA AJB BUMI PUTERA 1912 JEMBER**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/I Responden Penelitian

Di Tempat

Dengan Hormat,

Bapak/Ibu/Saudara/i yang saya hormati, sehubungan dengan penelitian skripsi saya tentang penelitian **Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi Yang Tidak Dapat Memenuhi Target pada AJB Bumi Putera 1912 Jember**. Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i menjadi responden dalam penelitian ini.

Sekaligus saya meminta waktu sejenak dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini apa adanya. Kesungguhan dalam memberikan jawaban akan sangat bermanfaat dan membantu keberhasilan penelitian ini. Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Ulfa Trisia Pratiwi  
120910202083

## DAFTAR KUESIONER

### A. Identitas Responden

1. No Responden : (tidak perlu diisi)
2. Nama :
3. Usia :
4. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan)\*

### B. Pertanyaan II ( Variabel Pelatihan Kerja)

Berikanlah tanda check list ( $\checkmark$ ) pada salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dalam kurun waktu 1 tahun terakhir !

Keterangan :

- SB : Sangat Benar/ Sederajat
- B : Benar/ Sederajat
- TB : Tidak Benar/ Sederajat
- STB : Sangat Tidak Benar/ Sederajat

## KUESIONER

### A. Variabel Pelatihan Kerja

1. Apakah dengan adanya pelatihan, Saudara/i mengetahui prosedur kerja?
  - a. Sangat Mengetahui
  - b. Mengetahui
  - c. Tidak Mengetahui
  - d. Sangat Tidak Mengetahui
2. Apakah dengan adanya pelatihan, Saudara/I mengetahui peraturan kerja menjadi seorang agen?
  - a. Sangat Mengetahui
  - b. Mengetahui
  - c. Tidak Mengetahui
  - d. Sangat Tidak Mengetahui
3. Apakah dengan adanya pelatihan, Saudara/I mengetahui proses kerja agen?
  - a. Sangat Mengetahui
  - b. Mengetahui
  - c. Tidak Mengetahui
  - d. Sangat Tidak Mengetahui
4. Apakah setelah mengikuti pelatihan, Saudara/I menjadi lebih mudah mendapatkan nasabah?
  - a. Sangat Benar
  - b. Benar
  - c. Tidak Benar
  - d. Sangat Tidak Benar
5. Setelah mengikuti pelatihan, apakah Saudara/i mampu menguasai teknis agen?
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Tidak Mampu
  - d. Sangat Tidak Mampu
6. Apakah setelah mengikuti pelatihan, Saudara/i merasa lebih percaya diri dalam menghadapi calon nasabah?
  - a. Sangat Benar
  - b. Benar
  - c. Tidak Benar

- d. Sangat Tidak Benar
- 7. Apakah setelah mengikuti pelatihan, Saudara/i lebih tanggap dalam menyelesaikan pekerjaan?
  - a. Sangat Benar
  - b. Benar
  - c. Tidak Benar
  - d. Sangat Tidak Benar
- 8. Apakah pelatihan dapat membantu Saudara/i lebih mandiri dalam melaksanakan pekerjaan?
  - a. Sangat Benar
  - b. Benar
  - c. Tidak Benar
  - d. Sangat Tidak Benar

#### B. Variabel Kinerja

- 1. Apakah Saudara/i melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan?
  - a. Sangat Benar
  - b. Benar
  - c. Tidak Benar
  - d. Sangat Tidak Benar
- 2. Apakah Saudara/i mampu mengurangi terjadinya kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan?
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Tidak Mampu
  - d. Sangat Tidak Mampu
- 3. Apakah Saudara/i mampu bekerja lebih baik agar meningkatkan target pribadi?
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Tidak Mampu
  - d. Sangat Tidak Mampu
- 4. Apakah pencapaian jumlah calon nasabah baru yang Saudara/i peroleh lebih tinggi dibandingkan target yang ditentukan perusahaan?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Tidak Pernah

5. Apakah Saudara/i menerima penghargaan dari perusahaan atas perolehan nasabah baru?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Tidak Pernah
6. Apakah Saudara/I mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan?
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Tidak Mampu
  - d. Sangat Tidak Mampu
7. Apakah Saudara/i mampu menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya dalam menyelesaikan pekerjaan?
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Tidak Mampu
  - d. Sangat Tidak Mampu
8. Apakah Saudara/i disiplin dalam memberikan laporan kerja setiap bulan?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Tidak Pernah
9. Apakah Saudara/i memberikan bantuan pada rekan kerja yang membutuhkan bantuan?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Tidak Pernah
10. Apakah Saudara/i pernah menerima bantuan dari sesama rekan kerja?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang
  - d. Tidak Pernah

**LAMPIRAN B. REKAPITULASI DATA**

<b>No</b>	<b>x1.1</b>	<b>x1.2</b>	<b>x1.3</b>	<b>x1.4</b>	<b>x1.5</b>	<b>x1.6</b>	<b>x1.7</b>	<b>x1.8</b>	<b>total X1</b>
1.	2	2	1	2	2	2	2	3	16
2.	2	2	1	2	2	2	1	1	13
3.	2	2	2	2	2	2	2	2	16
4.	2	2	2	2	2	2	2	2	16
5.	1	1	1	1	1	2	2	3	12
6.	2	2	2	3	2	3	2	3	19
7.	2	2	2	3	2	2	2	3	18
8.	2	3	1	4	2	4	2	2	20
9.	2	2	2	2	2	2	2	3	17
10.	2	2	1	2	2	2	2	3	16
11.	2	2	2	3	2	2	2	3	18
12.	2	2	1	2	2	2	2	3	16
13.	2	2	2	2	2	2	2	3	17
14.	2	2	2	2	2	2	2	3	17
15.	1	2	1	2	2	2	2	2	14
16.	2	2	2	3	2	3	2	3	19
17.	2	2	2	3	2	2	2	3	18
18.	2	1	1	2	2	2	2	3	15
19.	1	1	1	2	2	2	2	2	13
20.	1	1	1	2	2	2	2	2	13
21.	2	2	2	2	2	2	2	2	16
22.	2	2	2	2	2	3	2	3	18
23.	1	2	1	2	2	2	1	2	13

<b>No</b>	<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>X1.7</b>	<b>X1.8</b>	<b>Total</b>
<b>24.</b>	2	1	1	2	1	2	1	2	12
<b>25.</b>	1	2	2	2	2	2	2	2	15
<b>26.</b>	2	2	1	2	2	2	1	2	14
<b>27.</b>	1	1	1	2	2	2	2	2	13
<b>28.</b>	2	2	1	2	2	3	2	3	17
<b>29.</b>	1	2	2	3	2	3	2	3	18
<b>30.</b>	2	2	3	3	3	2	2	1	18
<b>31.</b>	2	2	2	2	2	3	3	2	18
<b>32.</b>	2	2	2	4	3	3	3	3	22

No	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y1.9	y1.10	total Y
1.	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	23
2.	1	2	2	3	3	2	2	1	3	1	20
3.	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	19
4.	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	21
5.	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	23
6.	2	2	2	4	4	3	3	3	4	3	30
7.	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	24
8.	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	20
9.	1	2	2	3	4	2	2	1	3	3	23
10.	1	2	2	4	4	2	2	1	3	3	24
11.	1	1	2	3	4	2	2	1	3	3	22
12.	1	2	2	3	4	2	2	1	3	3	23
13.	1	2	2	3	4	2	2	1	3	3	23
14.	2	2	2	3	4	2	2	1	3	3	24
15.	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	17
16.	2	2	2	4	4	2	2	2	3	3	26
17.	1	2	2	3	4	2	2	1	4	3	24
18.	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	22
19.	2	2	2	3	4	2	2	2	4	2	25
20.	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	18
21.	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22
22.	2	2	2	4	4	3	2	3	2	3	27
23.	1	1	2	3	3	2	2	1	3	2	20
24.	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	22

<b>No</b>	<b>Y1.1</b>	<b>Y1.2</b>	<b>Y1.3</b>	<b>Y1.4</b>	<b>Y1.5</b>	<b>Y1.6</b>	<b>Y1.7</b>	<b>Y1.8</b>	<b>Y1.9</b>	<b>Y1.10</b>	<b>Total Y</b>
<b>25.</b>	2	2	2	3	3	2	2	1	3	2	22
<b>26.</b>	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	21
<b>27.</b>	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22
<b>28.</b>	1	2	2	3	2	2	2	1	3	3	21
<b>29.</b>	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	23
<b>30.</b>	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	27
<b>31.</b>	2	2	2	3	4	2	2	1	3	2	23
<b>32.</b>	2	2	2	4	4	2	2	2	4	3	27



	Sig. (2-tailed)	.262	.023	.006	.001		.347	.019	.430	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x1.6	Pearson Correlation	.175	.469**	.103	.593**	.172	1	.363*	.177	.641**
	Sig. (2-tailed)	.337	.007	.577	.000	.347		.041	.333	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x1.7	Pearson Correlation	.084	.114	.410*	.302	.413*	.363*	1	.350*	.611**
	Sig. (2-tailed)	.647	.535	.020	.093	.019	.041		.049	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
x1.8	Pearson Correlation	.207	.040	.052	.106	-.145	.177	.350*	1	.414*
	Sig. (2-tailed)	.257	.829	.779	.565	.430	.333	.049		.018
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Total	Pearson Correlation	.543**	.666**	.631**	.781**	.583**	.641**	.611**	.414*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.018	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



y1.6	Pearson Correlation	.266	.358 <sup>*</sup>	.429 <sup>*</sup>	.383 <sup>*</sup>	.195	1	.803 <sup>**</sup>	.523 <sup>**</sup>	.114	-.071	.624 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.141	.044	.014	.030	.285		.000	.002	.535	.699	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y1.7	Pearson Correlation	.214	.399 <sup>*</sup>	.516 <sup>**</sup>	.234	.098	.803 <sup>**</sup>	1	.420 <sup>*</sup>	.274	-.198	.549 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.241	.024	.002	.197	.593	.000		.017	.129	.278	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y1.8	Pearson Correlation	.547 <sup>**</sup>	.309	.155	.178	-.200	.523 <sup>**</sup>	.420 <sup>*</sup>	1	-.246	-.020	.465 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001	.086	.398	.331	.273	.002	.017		.174	.914	.007
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y1.9	Pearson Correlation	-.022	.144	.177	.283	.523 <sup>**</sup>	.114	.274	-.246	1	.199	.507 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.903	.432	.333	.116	.002	.535	.129	.174		.276	.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
y1.10	Pearson Correlation	-.094	-.079	-.204	.390 <sup>*</sup>	.395 <sup>*</sup>	-.071	-.198	-.020	.199	1	.392 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.608	.667	.262	.027	.025	.699	.278	.914	.276		.026
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
total	Pearson Correlation	.441 <sup>*</sup>	.549 <sup>**</sup>	.462 <sup>**</sup>	.725 <sup>**</sup>	.606 <sup>**</sup>	.624 <sup>**</sup>	.549 <sup>**</sup>	.465 <sup>**</sup>	.507 <sup>**</sup>	.392 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.001	.008	.000	.000	.000	.001	.007	.003	.026	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```

NEW FILE.
DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet0.
RELIABILITY
/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE.

```

## Reliability

[DataSet0]

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	8

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	1.75	.440	32
x1.2	1.84	.448	32
x1.3	1.56	.564	32
x1.4	2.31	.644	32
x1.5	2.00	.359	32
x1.6	2.28	.523	32
x1.7	1.94	.435	32
x1.8	2.47	.621	32

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.16	6.072	2.464	8

```

DATASET ACTIVATE DataSet2.
RELIABILITY
/VARIABLES=y1.1 y1.2 y1.3 y1.4 y1.5 y1.6 y1.7 y1.8 y1.9 y1.10
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE.

```

## Reliability

[DataSet2]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	10

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y1.1	1.59	.499	32
y1.2	1.91	.390	32
y1.3	2.00	.254	32
y1.4	2.97	.595	32
y1.5	3.22	.751	32
y1.6	2.09	.296	32
y1.7	2.06	.246	32
y1.8	1.69	.821	32

y1.9	2.75	.718	32
y1.10	2.47	.621	32

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.75	7.548	2.747	10

## LAMPIRAN D. ANALISIS DATA

```
DATASET ACTIVATE DataSet3.
DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 y
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV MIN MAX.
```

### Descriptives

[DataSet3]

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Pelatihan Kerja	32	12	22	517	16.16	2.464
Kinerja	32	17	30	728	22.75	2.747
Valid N (listwise)	32					

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*SDRESID)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
```

### Regression

[DataSet0]

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	pelatihan kerja <sup>a</sup>		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: kinerja

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 <sup>a</sup>	.286	.262	2.360

- a. Predictors: (Constant), pelatihan kerja

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 <sup>a</sup>	.286	.262	2.360

b. Dependent Variable: kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.944	1	66.944	12.022	.002 <sup>a</sup>
	Residual	167.056	30	5.569		
	Total	234.000	31			

a. Predictors: (Constant), pelatihan kerja

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.115	2.810		4.667	.000
	pelatihan kerja	.596	.172	.535	3.467	.002

a. Dependent Variable: kinerja

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

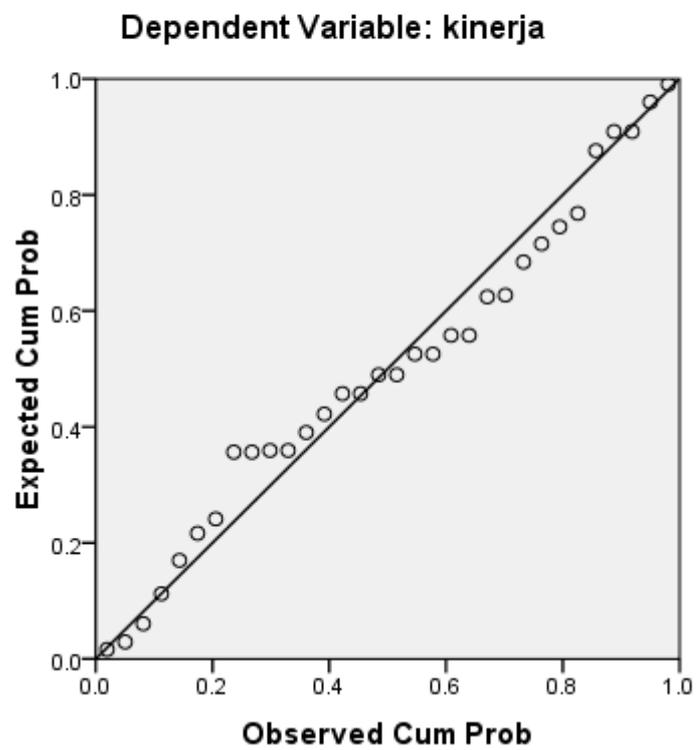
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.27	26.24	22.75	1.470	32
Std. Predicted Value	-1.687	2.372	.000	1.000	32
Standard Error of Predicted Value	.418	1.088	.569	.157	32
Adjusted Predicted Value	19.89	26.03	22.73	1.502	32
Residual	-5.042	5.554	.000	2.321	32
Std. Residual	-2.137	2.354	.000	.984	32
Stud. Residual	-2.265	2.446	.003	1.022	32
Deleted Residual	-5.664	5.999	.016	2.507	32
Stud. Deleted Residual	-2.445	2.688	.004	1.069	32
Mahal. Distance	.004	5.624	.969	1.195	32

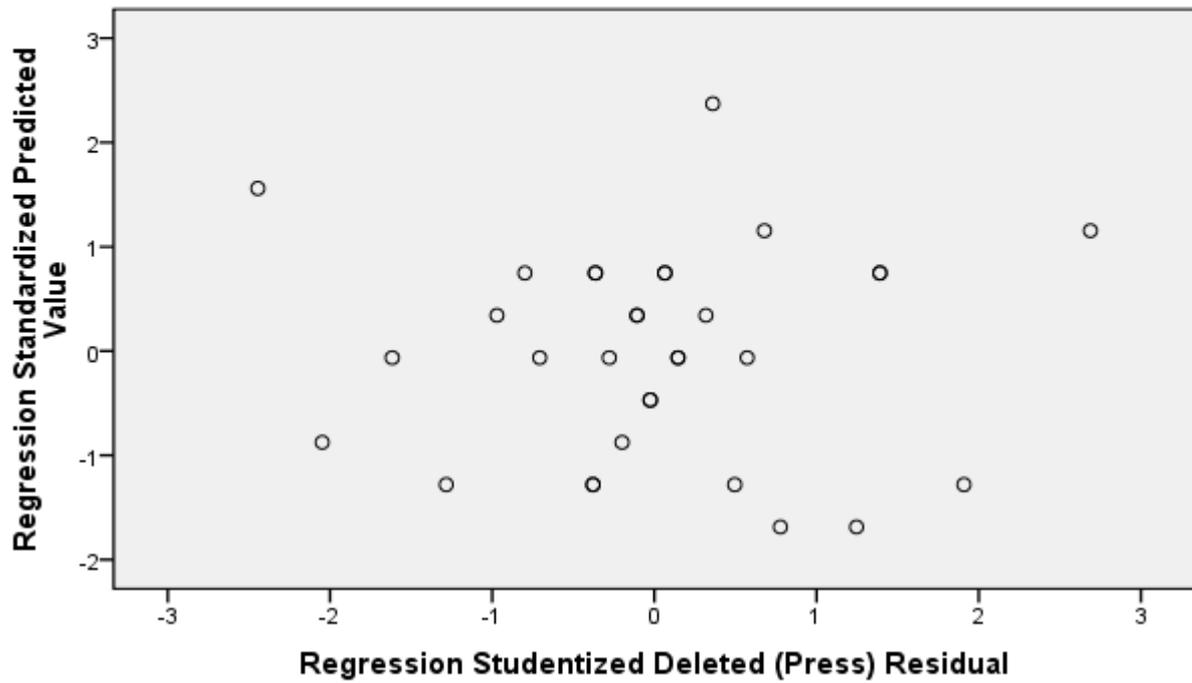
Cook's Distance	.000	.316	.041	.073	32
Centered Leverage Value	.000	.181	.031	.039	32

a. Dependent Variable: kinerja

## Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Scatterplot****Dependent Variable: kinerja**

Tabel Nilai T

d.f	t0.10	t0.05	t0.025	t0.01	t0.005
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712

## LAMPIRAN E. SURAT PENELITIAN DARI LEMBAGA PENELITIAN



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN**

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818  
e-Mail : penelitian.lemlit@unej.ac.id

Nomor : 1983/UN25.3.1/LT/2016 01 Desember 2016  
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

Yth. Pimpinan  
AJB Bumiputera 1912  
di -

JEMBER

Memperhatikan surat dari Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Nomor: 4389/UN25.1.2/LT/2016 tanggal 30 November 2016, perihal ijin penelitian mahasiswa:

Nama / NIM : Ulfa Trisia Pratiwi / 120910202083  
Fakultas / Jurusan : FISIP / Ilmu Administrasi Bisnis  
Alamat : Jl. Belitung 2 No.15 Jember / No. Hp. 081946685223  
Judul Penelitian : Pengaruh Pelatihan dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember  
Lokasi Penelitian : AJB Bumiputera 1912 Jember  
Lama Penelitian : Dua Bulan (01 Desember 2016 – 01 Februari 2017)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

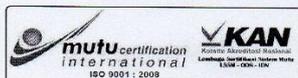


Dr. Zainuri, M.Si  
Ketua  
Sekretaris,

Dr. Zainuri, M.Si  
NIP196403251989021001

**Tembusan Kepada Yth. :**

1. Dekan FISIP  
Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip



CERTIFICATE NO : QMS/173

**LAMPIRAN F. SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN DARI AJB BUMI  
PUTERA 1912 JEMBER**



**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Wahyu Hendro Sulaksono, S.Si  
Jabatan : Kepala Unit Layanan Administrasi  
Kantor : AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember Kota

dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Ulfa Trisia Pratiwi  
NIM : 120910202083  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Prodi : Administrasi Bisnis

telah selesai melakukan penelitian di kantor AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember Kota selama 2 (dua) bulan, dimulai tanggal 1 Desember 2016 s/d 1 Februari 2017 untuk memperoleh data dan informasi dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Agen Asuransi pada AJB Bumiputera 1912 Jember".

Jember, 3 Februari 2017  
AJB Bumiputera 1912

Wahyu Hendro S, S.Si  
Kepala Unit Layanan Adm.

