

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Pelatihan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh organisasi dan merupakan salah satu faktor produksi seperti halnya faktor produksi lainnya. Karyawan merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan yang baru diterima oleh perusahaan yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian kerja diberikan pelatihan kerja sehingga pegawai tersebut dapat menjadi pegawai yang terampil dan ahli dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun, pelatihan kerja tidak hanya diberikan kepada karyawan baru saja, pelatihan kerja juga bermanfaat bagi pegawai yang telah lama bekerja di perusahaan dan seharusnya juga diberikan pelatihan kerja. Meskipun para karyawan lama telah memiliki pengalaman dari pekerjaan yang telah mereka lakukan namun karyawan tersebut masih memerlukan pelatihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Rivai (2010:212) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Fathoni (2006:97) yang dimaksud dengan pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi. Pelatih juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugasnya.

Berdasarkan pengertian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan, membantu dan memperbaiki keterampilan dan pengetahuan karyawan.

## **2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Menurut Sedarmayanti (2010:164) pelatihan bertujuan mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek).

### **2.2.1 Tujuan Pelatihan**

1. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi
3. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten
4. Untuk membantu masalah operasional
5. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya,
6. Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
7. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kacamata orang lain
8. Meningkatkan kemampuan meninterpretasikan data dan daya nalar para karyawan
9. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.

### 2.2.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai (2009:217) manfaat pelatihan adalah :

1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan
3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
4. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan konflik
5. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap
6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan
7. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi
8. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
9. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan

Manfaat untuk Perusahaan

1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit
2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
3. Memperbaiki SDM
4. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan
5. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan
6. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
7. Membantu pengembangan perusahaan

8. Membantu Meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas
9. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja

Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan

1. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual
2. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
3. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
4. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
5. Meningkatkan interpersonal
6. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi
7. Meningkatkan kuliatas moral
8. Membangun kohesivitas dalam kelompok
9. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
10. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

### **2.3 Metode Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai (2005:242) Metode pelatihan terdiri dari:

#### **1. *On the job***

Pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang rill, di bawah bimbingan supervise dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

#### **2. Magang**

Pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik off the job training. Banyak pekerja

- keterampilan tangan, seperti tukang pipa dan kayu, dilatih melalui program magang resmi.
3. Ceramah kelas dan presentasi video  
Mengandalkan komunikasi dari pada memberi model
  4. Pelatihan vestibule  
Wilayah atau vestibule terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.
  5. Permainan peran dan model perilaku  
Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya. Kemudian keduanya ditempatkan dalam situasi kerja tertentu dan diminta memberikan respon sebagaimana harapan mereka terhadap lainnya.
  6. *Case study*  
Metode Pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi, menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik.
  7. Simulasi  
Simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja.
  8. Manajemen games  
Menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*. Keuntungan dari simulasi. Timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data yang tidak cukup.
  9. *Behavior modeling*  
Proses yang bersifat psikologis mendasar di mana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.
  10. *Outdoor oriented programs*  
Dilakukan di suatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan melakukann diruang kelas.

## 2.4 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:9) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2010:259) mengatakan arti kata *performance* merupakan kata benda (noun) di mana salah satu “arti adalah “*thing done*” (suatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari “*performance*” berarti:

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)
4. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

## 2.5 Aspek-Aspek Standar Pekerjaan dan Kinerja

Menurut Malayu (2002:69) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
4. Disiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja sama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung Jawab

Menurut Sastrohardiwiryo (2005:235), aspek-aspek yang dinilai dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

### a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelenggarakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

Adapun aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dan
4. Jumlah dan Jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan Aspek kualitatif meliputi:

1. Ketetapan kerja dan kualitas pekerjaan
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

## 2.6 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbin, 2006:260):

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