

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pelatihan**

Pelaksanaan pelatihan didalam suatu perusahaan sangatlah penting. Perusahaan memiliki tujuan tersendiri untuk memberikan pelatihan pada karyawannya. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan dapat dilakukan secara berkala atau bertahap sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan dari perusahaan.

##### **2.1.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan menjadi salah satu sarana bagi karyawan di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik dari sebelumnya. Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:212), 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. Walaupun pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari pelatihan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan kariernya di masa mendatang.

Kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan dan perubahan sikap dan perilaku.

### 2.1.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 217-218) manfaat pelatihan dibagi menjadi 2 bagian yaitu :

a. Manfaat untuk karyawan

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;
- 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, dan 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 karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;
- 7) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih;
- 8) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan;
- 9) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan;
- 10) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan;
- 11) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

b. Manfaat untuk perusahaan

- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
- 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan;
- 3) Memperbaiki moral SDM;
- 4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
- 5) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik;

- 6) Mendukung orientisitas, keterbukaan dan kepercayaan;
- 7) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
- 8) Membantu pengembangan perusahaan;
- 9) Belajar dari peserta;
- 10) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan;
- 11) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan;
- 12) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;
- 13) Membantu pengembangan promosi dari dalam;
- 14) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja;
- 15) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja;
- 16) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi;
- 17) Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen;
- 18) Mengurangi biaya konsultan luar dengan manajemen;
- 19) Mendorong mengurangi perilaku merugikan;
- 20) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan;
- 21) Membantu meningkatkan komunikasi organisasi;
- 22) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan;
- 23) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.

## **2.2 Langkah-langkah Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagala (2009:212) pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pelatihan:

- 1) Pihak yang diberikan pelatihan (trainee) harus dapat dimotivasi untuk belajar;
- 2) Trainee harus mempunyai kemampuan untuk belajar;
- 3) Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat;
- 4) Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan;
- 5) Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan;
- 6) Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

## **2.3 Tujuan dan Pelatihan dari Tugas Pengembangan**

### **2.3.1 Tujuan Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagala (2009:215) tujuan dari pelatihan yaitu:

- 1) Untuk meningkatkan kuantitas output;
- 2) Untuk meningkatkan kualitas output;
- 3) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan;
- 4) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan;
- 5) Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja;
- 6) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

### **2.3.2 Pelatihan dari Tugas Pengembangan**

Menurut Sedarmayanti (2010: 167) ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan dapat dibedakan menjadi tiga yaitu:

- a) ***Pre-service training*** (pelatihan pra-tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
- b) ***In-service training*** (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam

organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

- c) *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun.

#### **2.4 Nilai dan Hasil Pelatihan**

Menurut Sedarmayanti (2010:169) menerangkan ada beberapa nilai pelatihan yang penting yaitu:

1. *Increased productivity in terms of both quantity an quality* (meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu).
2. *Reduced accidents* (mengurangi kecelakaan).
3. *Reduced supervision* (mengurangi kelakaan).
4. *Increased organizational stability and flexibility* (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi).
5. *Heightenend morale* (mempertinggi moral).

#### **2.5 Informasi Kebutuhan Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagala (2009:221) informasi kebutuhan pelatihan perlu digali dengan cara :

- a) Observasi di lapangan
- b) Mengumpulkan permintaan pelatihan dari para manajer
- c) Mengadakan wawancara dengan target peserta, atasan karyawan yang bersangkutan, bawahannya atau temannya
- d) Diskusi kelompok
- e) Kuesioner
- f) Permintaan karyawan karena kebutuhan pekerjaan
- g) Tes tertulis
- h) Komentar pelanggan
- i) Komentar pesaing
- j) Hasil temuan satuan pemeriksa

## 2.6 Pendekatan dalam Pemberian Pelatihan

Menurut Samsudin (2009: 111) ada tiga macam pendekatan pokok dalam pemberian pelatihan, yaitu pendekatan internal, pendekatan eksternal dan pendekatan kemitraan.

- a) **Pendekatan Internal.** Pendekatan internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari organisasi. Pendekatan ini meliputi *one on the job training, on the job computer based training, formal group instruction, dan media based instruction.*
- b) **Pendekatan Eksternal.** Pendekatan eksternal adalah pendekatan yang dilakukan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional dan perusahaan pelatihan swasta.
- c) **Pendekatan Kemitraan.** Kemitraan dengan perguruan tinggi memberikan keuntungan kepada perusahaan yang ingin menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawannya. Perguruan tinggi memiliki tenaga profesional dalam bidagn pendidikan dan pelatihan. Perguruan tinggi juga memiliki sumber daya manusia yang profesional dan terlatih sehingga dapat menghemat biaya pelatihan.

## 2.7 Jenis Sasaran Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2009:216) perlu diketahui jenis sasaran pelatihan sehingga setiap pelatihan yang diselenggarakan akan mencapai sasaran:

- a. Berdasarkan tingkatannya
  - 1) Sasaran primer, sasaran ini merupakan inti dari program pelatihan. Sasaran primer ini sangat penting karena akan memberikan arti kejelasan dan kesatuan atas segala kegiatan selama kegiatan pelatihan berlangsung.
  - 2) Sasaran sekunder, sasaran ini merupakan inti dari masing-masing pelajaran dalam suatu program pelatihan. Sasaran sekunder ini sesungguhnya sebagai penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian integral dari sasaran primer.

b. Berdasarkan kontennya

- 1) Berpusat pada kegiatan instruktur, yaitu menggambarkan apa yang dilakukan instruktur selama pelatihan dilaksanakan (seperti: mendemonstrasikan cara menggunakan program Microsoft word).
- 2) Berpusat pada bahan pelajaran, yaitu menggambarkan bahan yang disampaikan dalam pelatihan (seperti: prosedur mengaktifkan komputer).
- 3) Berpusat pada kegiatan peserta, yaitu menggambarkan kegiatan yang dilakukan peserta selama pelatihan (seperti: peserta mampu menggunakan komputer).

## 2.8 Implementasi Program

Menurut Rachmawati (2008: 114-115) organisasi perlu memotivasi peserta program untuk mendorong keberhasilan mereka dalam lokakarya yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan keterampilan selain isi pelatihan. Program pelatihan tersebut disosialisasikan pada peserta dan dibuat representatif untuk revisi final pada akhir untuk memastikan efektivitas program. Program ini bisa dilakukan dengan 2 metode yaitu on the job training dan off the job training.

a) *On the job training*

Bentuk pelatihan ini mempunyai keuntungan karena cukup fleksibel, baik dalam hal lokasi dan organisasi. Bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan. *On the job training* (OJT) adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Dalam banyak rekrutmen OJT adalah satu-satunya jenis pelatihan yang tersedia dan biasanya meliputi karyawan baru sampai karyawan lama yang sudah berpengalaman.

b) *Off the job training*

1. Lecture. Teknik ini seperti kuliah dengan presentasi yang diberikan pengajar/penyedia pada kelompok karyawan. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk memberikan pengetahuan umum pada peserta.
2. Presentasi dengan video. Teknik ini menggunakan media video, film atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan

atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

Menurut Prabu Mangkunegara (2008:62) metode pelatihan dapat menggunakan metode *on the job training*. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar dan sampel masalah. Fungsi metode *on the job training* antara lain supervisor mampu menarik simpati pegawai peserta pelatihan. Metode OJT sangat cocok untuk karyawan baru karena karyawan masih memiliki sikap kerja yang positif menuju prestasinya. Karyawan baru diharapkan memiliki gambaran atau pengetahuan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, rekan kerja dan pekerjaannya yang nyata. Karyawan baru juga akan lebih cepat mengenal situasi kerjanya dan mampu berorientasi pada pekerjaannya dengan lebih optimal. Metode ini akan berhasil dan sukses apabila dirancang dengan baik dan benar. Dalam program OJT, karyawan yang berpengalaman bertindak sebagai pelatih yang tentunya harus mempersiapkan diri baik dari segi material pembelajaran, mengembangkan keterampilan, mempresentasikan program, mengadaptasikan ke individu-individu serta tentunya dapat melakukan evaluasi.

### **2.8.1 Media Pelatihan**

Menurut Hamalik (2007:66-70) media pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting dalam sistem pelatihan manajemen, karena berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, dan meningkatkan motivasi belajar. pemilihan dan penggunaan media pelatihan supaya mempertimbangkan (1) tujuan pembelajaran (2) materi pelatihan (3) ketersediaan media itu sendiri (4) kemampuan pelatih yang akan menggunakannya. Ada beberapa media yang dapat digunakan yaitu:

- a) Benda Asli (sebenarnya)

- b) Model adalah benda-benda bentuk tiruan dari benda aslinya dengan alasan tertentu tak dapat dipertunjukkan yang aslinya karena terlalu besar, terlalu kecil, terlalu rumit, terlalu jauh, waktu silam karena pertimbangan lainnya.
- c) Media bagan (chart) ialah media yang digunakan dalam penyajiannya diagramatik suatu lambang visual. Jenis media ini antara lain bagan organisasi, bagan tabulator, bagan skematik, bagan arus, bagan petunjuk dan bagan waktu.
- d) Media grafik adalah media yang menyajikan data bilangan kuantitatif secara diagramatik.
- e) Media gambar, jenis media ini antara lain posterm karikatur dan gambar.
- f) Media bentuk papan adalah berupa papan sebagai sarana komunikasi instruksional seperti papan tulis, papan tempel dan papan pameran.
- g) Media yang diproyeksikan, gambar-gambar diproyeksikan dan dapat dilihat pada layar oleh peserta.
- h) Media dengar yang ciri-cirinya dapat didengar baik oleh individu maupun kelompok.
- i) Media pandang dengar yang ciri-cirinya dapat dilihat dan didengar.
- j) Media cetak adalah bahan hasil cetakan, bentuk buku, leaflet dan folder.

## **2.9 Penilaian dan Pelaporan Pasca Pelatihan**

Menurut Hamalik (2007: 142-143) menjelaskan tentang penilaian dan pelaporan pasca pelatihan yang dibagi menjadi :

### **a. Fungsi pelaporan pembinaan Diklat melekat**

Laporan pembinaan pasca pelatihan sebagai diklat melekat berfungsi sebagai masukan yang menggambarkan tingkat kemajuan lulusan pelatihan yang ddibina dengan penyempurnaan dan perbaikan pelaksanaan pembinaan diklat melekat.

### **b. Aspek yang dilaporkan**

1. Laporan hasil penilaian peserta selama mengikuti latihan, yang membuat nama peserta, nama pelatihan, materi yang dinilai, hasil penilaian dan rekomendasi.
2. Laporan umpan balik hasil penilaian atasan langsung terhadap lulusan yang memuat nama lulusan latihan, materi/topik yang direkomendasi oleh Balai Diklat, hasil pelatihan oleh atasan langsung dan rekomendasi.
3. Laporan penilaian diri sendiri oleh lulusan latihan yang berisi nama lulusan, materi atau topik yang dinilai dan hasil penilaian sendiri.
4. Laporan pelaksanaan pembinaan Diklat melekat oleh instansi yang memuat jumlah peserta yang dibina, penyelenggara pembinaan dan materi yang dibina.

**c. Laporan atasan langsung**

Atasan langsung dari lulusan bertanggung jawab menyampaikan laporan kepada Balai Diklat tentang hasil pelaksanaan tugas dalam hubungannya dengan penerapan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya dari pelatihan pada waktu sebelumnya. Laporan ini sebagai umpan balik dari atasan langsung yang digunakan menjadi pemantauan oleh Balai Diklat. Laporan ini disampaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dalam pembinaan pasca pelatihan.