

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Peranan sumber daya manusia didalam organisasi sangat kuat untuk dapat mencapai kondisi yang diharapkan. Hal ini diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Hasibuan (2016:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Mangkunegara (2008:2) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Fahmi (2016:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2016:11) menyatakan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Kaswan (2012:96) menyatakan bahwa pelatihan secara khusus berfokus pada memberi keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja. Selain itu pelatihan bisa dilangsungkan di tempat kerja atau di tempat yang disimulasikan sebagai tempat kerja. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu.

Rivai dan Sagala (2011: 212) menjelaskan bahwa 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 Kasmir (2018:126) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan prilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Khurotin dan Afrianty (2018:196) pelatihan merupakan proses dimana seorang karyawan memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Pelatihan bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifikasi dan sesuai pada karyawan yang nantinya dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka disaat itu juga. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Kasmir (2018:130-133) mengemukakan bahwa dalam kegiatan pelatihan yang diberikan untuk menyeragamkan semaksimal mungkin kemampuan pola pikir karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perlu diberikan dengan materi, metode pelatihan dan instruktur yang memang mengakomodasi tujuan dari pelatihan itu sendiri. Berikut ini beberapa tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan agar karyawan dapat:

1. Menambah pengetahuan baru.
2. Mengasah kemampuan karyawan.
3. Meningkatkan keterampilan.
4. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
5. Meningkatkan ketaatan.
6. Meningkatkan rasa percaya diri.
7. Memperdalam rasa memiliki perusahaan.
8. Memberikan motivasi kerja.
9. Menambah loyalitas.
10. Memahami lingkungan kerja.
11. Memahami budaya perusahaan.
12. Membentuk *team work*.

2.2.3 Manfaat Kegiatan Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:217-218), manfaat pelatihan dibagi menjadi tiga golongan, yaitu:

- a. Manfaat untuk karyawan
 - 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) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
 - 9) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - 10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.

- 11) Membantu mengembangkan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
 - 12) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- b. 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 moral SDM.
 - 4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - 5) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
 - 6) Mendukung otentisitas, 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 rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
 - 18) Meningkatkan antarburuh dengan manajemen.
 - 19) Mengurangi biaya konsultasi luar dengan menggunakan konsultan internal.
 - 20) Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
 - 21) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
 - 22) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
 - 23) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.
- c. 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 alternatif.
 - 4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
 - 5) Meningkatkan keterampilan interpersonal.

- 6) Membantu kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
- 7) Meningkatkan kualitas moral.
- 8) Membangun kohektivitas dalam kelompok.
- 9) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
- 10) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.2.4 Jenis-jenis pelatihan

Simamora dalam Haryati R.A (2019:92) menuliskan beberapa jenis pelatihan yaitu:

- a. Pelatihan keahlian (*Skill Training*)
Merupakan pelatihan yang sering dijumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli, kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi pada penilaian.
- b. Pelatihan ulang (*Re-training*)
Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.
- c. Pelatihan lintas fungsional (*Cross functional training*)
Pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya, selain dari pekerjaan yang ditugaskan.
- d. Pelatihan tim
Tim manajemen, tim riset dan satuan tugas temporer merupakan karakteristik yang lazim di banyak organisasi, tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama.
- e. Pelatihan kreativitas (*Creativity training*)
Salah satu rancangan yang lazim diterapkan adalah *brainstorming* dimana para partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin.

2.2.5 Metode-metode Pelatihan

Sikula dalam Hasibuan (2016:77-78) metode- metode yang dapat digunakan untuk kegiatan pelatihan antara lain:

- a. *On The Job Training*
Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. *On the job training* juga dapat pula latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi dan lain-lain.
- b. *Vestibule*
Adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk

memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

c. *Demonstration and Example*

Merupakan metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaannya melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Biasanya demonstrasi dienkapi dengan gambar, teks, diskusi, video dan lain-lain.

d. *Simulation*

Merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi menerapkan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. *Apprenticeship*

Merupakan metode pelatihan untuk mengembangkan berbagai macam keahlian agar karyawan dapat mempelajari segala aspek pekerjaan yang mereka butuhkan atau bisa disebut dengan magang. Pembelajaran ini juga melibatkan pekerja yang lebih berpengalaman.

f. *Classroom methods*

Merupakan metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture*, konferensi, intruksi yang terprogram, studi kasus, *role playing*, diskusi dan seminar.

2.2.6 Menentukan Lokasi Pelatihan

Menurut Kasmir (2018:135-136) lokasi pelatihan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan kesuksesan pelatihan. Dalam praktikya lokasi atau tempat dilakukannya pelatihan bagi karyawan dapat dilakukan dengan 3 cara yaitu:

a. Di dalam perusahaan

Artinya kegiatan pelatihan dilakukan di dalam perusahaan sepenuhnya dan yang melatih mereka biasanya berasal dari dalam perusahaan. Biasanya hal ini dilakukan jika perusahaan memiliki lembaga pelatihan sendiri, misalnya pusat pendidikan dan latihan (pusdiklat). Namun kegiatan ini dapat juga dilakukan karena jumlahnya relatif sedikit, sehingga tidak efisien jika dilakukan di luar perusahaan.

b. Di luar perusahaan

Artinya pelatihan dilakukan di luar perusahaan dan yang menjadi instruktur adalah orang dalam atau kombinasi antara orang dalam dan orang luar perusahaan. Kegiatan pelatihan di luar perusahaan dilakukan untuk jumlah yang banyak serta untuk materi-materi tertentu. Kemudian dilakukan di luar perusahaan, karena perusahaan tidak memiliki sarana dan prasarana pelatihan karyawan.

c. Campuran

Artinya pelatihan dilakukan sebagian di dalam dan sebagian di luar perusahaan. Atau dengan kata lain pelatihan dilakukan di dua tempat yang berbeda. Kombinasi seperti ini sering kali dilakukan untuk tujuan-tujuan tertentu.

2.2.7 Kendala-kendala Pelatihan

Menurut Hasibuan (2016:85), kendala-kendala pengembangan yang akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan yaitu:

1. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya pengalaman kerjanya, dan usainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2. Pelatih dan Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai.

3. Fasilitas Pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan akan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

5. Dana pelatihan pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

2.2.8 Evaluasi Program Pelatihan

Salah satu model evaluasi yaitu model evaluasi Kirkpatrick merupakan model evaluasi yang dikembangkan pertama kali oleh Donal L. Kirkpatrick dengan menggunakan empat level dalam mengkategorikan hasil-hasil pelatihan. Empat level tersebut sebagai berikut:

1. Reaksi

Tahap reaksi pada dasarnya merupakan evaluasi terhadap kepuasan

peserta diklat terhadap berbagai kegiatan yang diikuti. Reaksi peserta tersebut dapat menentukan tingkat ketercapaian tujuan dari penyelenggaraan diklat dianggap berhasil apabila peserta diklat merasa puas terhadap seluruh unsur yang terlibat dalam proses penyelenggaraan.

2. Belajar

Pada level belajar, peserta diklat ini mempelajari pengetahuan atau keterampilan yang disampaikan dalam kegiatan pengajaran. Mengukur pembelajaran berarti menentukan satu hal atau lebih berhubungan dengan tujuan pelatihan, seperti pengetahuan apa yang telah dipelajari, keterampilan apa yang telah dikembangkan atau ditingkatkan, dan sikap apa yang telah berubah.

3. Perilaku

Sejauh mana perubahan perilaku yang muncul karena peserta mengikuti program pelatihan.

4. Dampak

Dalam level ini dapat diartikan sebagai hasil akhir yang terjadi sebagai akibat peserta mengikuti program pelatihan. Yang bertujuan apakah program pelatihan ini bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.9 Dimensi-dimensi Program Pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

a. Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan materi Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya

b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

- a. Sesuai tujuan materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.
 - b. Sesuai komponen peserta materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.
 - c. Penetapan sasaran materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Metode
- a. Sosialisasi tujuan metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.
 - b. Memiliki sasaran yang jelas agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.
5. Tujuan
- Meningkatkan keterampilan hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.