

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Meningkatkan keterampilan karyawan, organisasi dapat menyelenggarakan pelatihan sendiri atau mengirimkan karyawan untuk berlatih di lembaga-lembaga pelatihan yang dikelola oleh pihak eksternal yang fokus menyelenggarakan pelatihan pada bidang keterampilan tertentu

Pengertian pelatihan menurut Bangun (2012:202), “pelatihan (*training*) adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan”.

Dessler (2010:280) juga menegaskan “pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya”.

Pelatihan memang sangat penting bagi karyawan, tanpa pelatihan sulit bagi seorang karyawan dapat mengenal dengan baik pada pekerjaan barunya. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa pelatihan akan menguntungkan pada pihak karyawan dan perusahaan. Mencapai efektivitas perusahaan tiga konsep ini perlu diintegrasikan yaitu pelatihan, kinerja, dan pembelajaran karyawan, karena besarnya pengaruh pelatihan pada keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya, maka hubungan antara pelatihan dengan kinerja semakin penting.

2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja

Menurut Supriyadi (2015:185) adapun tujuan dan manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan adalah:

2.2.1 Tujuan Pelatihan Kerja

a. Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan dibidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik dari pada karyawan yang kurang menguasai

pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan dibidang pekerjaannya.

b. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara efektif dan efisien.

c. Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan

2.2.2 Manfaat Pelatihan Kerja

a. Meningkatkan Kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

b. Meningkatkan Motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama bahwa dengan menguasai pengetahuannya dan keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik; kedua, pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

c. Menumbuhkan Rasa Memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan

rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

d. Mengurangi Keluarnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya atau diakui yang merasa nyaman dengan pekerjaan dan organisasinya akan merasa puas, sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

e. Meningkatkan Laba Perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang dan atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali, dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengkonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

2.3 Materi Pelatihan dan Kesiapan Peserta Pelatihan

Pelatihan pastinya harus ada materi pelatihan dan kesiapan peserta itu sendiri, maka penjelasan menurut Bangun (2012:203), sebagai berikut:

a. Materi Pelatihan

Materi pelatihan sangat menentukan dalam memperoleh keberhasilan pada proses pelatihan. materi pelatihan yang disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Perusahaan membuat materi yang dapat disampaikan oleh pelatih dan mudah untuk dipahami para peserta latihan. Materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhannya, misalnya dari materi yang sudah ada, dan pengalaman

pelatih. Para pelatih menyampaikan materi latihan sesuai dengan kemampuan peserta latihan.

b. Kesiapan Peserta Pelatihan

Para peserta pelatihan yang siap berarti mereka mempunyai keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan, ada motivasi, dan efektivitas diri. Beberapa persyaratan yang mereka harus miliki adalah kemampuan mental dan fisik dalam mengikuti pelatihan. Keberhasilan dalam kegiatan pelatihan perlu dilihat bagaimana kesiapan para peserta latihan berkeinginan untuk berhasil mempelajari seluruh isi program dengan baik.

2.4 Instruktur Pelatihan

Instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan pelatihan kepada para karyawan (Hasibuan dalam Triasmoko dkk, 2005:73). Pelatih atau instruktur yang baik, hendaknya memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

a. Teaching Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing kepada peserta pengembangan (pelatihan).

b. Communication Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

c. Personality Authority

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

d. Social Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial.

e. Technical Competent

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis.

f. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya dan tidak boleh cepat marah.

2.5 Metode dalam Pelatihan Kerja

Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja menurut Bangun (2012:210) antara lain:

a. Metode *On-The-Job Training*

Metode *On-The-Job Training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain.

1. Rotasi pekerjaan (*job rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
2. Penugasan yang direncanakan, menugaskan 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 sangat mengetahui bagaimana keterampilan 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. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

b. Metode *Off-The-Job Training*

Dalam metode *off-the-job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatihan didatangkan dari luar

organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan, kelemahannya biaya yang dikeluarkan relatif besar dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dilakukan dengan 3 tehnik antara lain:

1. *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu 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 dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
3. *Case study*, di mana 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.

2.6 Indikator Pelatihan

Mangkunegara dalam Marifa, dkk (2018:198), mengungkapkan indikator-indikator pelatihan diantaranya:

a. Jenis pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

b. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

c. Materi

Materi pelatihan dapat berupa, pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

d. Metode yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, tes, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

e. Kualifikasi Peserta

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

f. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

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

g. Waktu (Banyaknya Sesi)

Semakin sering karyawan mendapat pelatihan maka cenderung kemampuan dan ketrampilan karyawan semakin meningkat.

2.7 Pengertian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:182) “kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Pengertian Kinerja menurut Mangkunegara dalam Aruan (2013:566) mengatakan bahwa “kinerja berasal dari kata *performance* yang artinya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.8 Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan.

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut:

a. Kualitas (Mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah, dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

b. Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan

kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

c. Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi lebih baik.

d. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, perlakukan efektivitas biaya di seluruh bidang pekerjaan yang memiliki anggaran biaya. Biaya yang dikeluarkan biasanya untuk biaya tetap, biaya variabel atau biaya semi variabel. Biaya ini berkaitan untuk pengeluaran bagi sumber daya, seperti biaya produksi, teknologi, bahan baku atau biaya lainnya.

e. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka

megendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan. Suatu pekerjaan tanpa dilakukan pengawasan akan memengaruhi kinerja seseorang. Yang pasti tanpa pengawasan maka hasil kerja sudah dapat dipastikan akan memberikan hasil yang tidak baik bahkan lebih buruk dari yang diperkirakan.

f. Hubungan antar Karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar karyawan ini merupakan perilaku kerja yang dihasilkan seorang karyawan.

2.9 Hubungan Pelatihan dan Kinerja

Pelatihan sangat diperlukan bagi seorang karyawan agar dapat menjalankan fungsi atau tugasnya dengan baik sesuai dengan standar kerja yang ada pada organisasi. Sehingga apabila pelatihan itu dapat diterima dengan baik oleh karyawan, maka kinerja pada karyawan akan meningkat dan menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan organisasi (Hamalik dalam Aruan, 2013:517). Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang diberikan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi (Darmawan dkk, 2017:1283).