

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Mondy dan Noe (2016), Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk kerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan. Pengembangan Sumber Daya Manusia dirancang untuk membantu individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan, agar menjadi lebih efektif. Program ini diperlukan karena manusia, pekerjaan, dan organisasi selalu berubah. Perubahan ini disebabkan baik oleh dinamika internal organisasi maupun dinamika faktor-faktor atau eksternal. Perkembangan teknologi misalnya memiliki implikasi terhadap syarat-syarat atau tuntutan pekerjaan. Kesenjangan Antara kemampuan pekerja dan tuntutan pekerjaan yang selalu berkembang, maka diperlukan adanya peningkatan atau penyesuaian pengetahuan dan keterampilan serta sikap pekerja. Dengan kata lain, diperlukannya peningkatan profesionalisme.

2.1.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan serta untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki perusahaan oleh karena itu program pelatihan karyawan menjadi sebuah aktivitas yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pengembangan manajemen sumber daya manusia. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Pasal 1 Ayat (9) dijelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Menurut Sri Larasati (2018), pelatihan adalah pendidikan jangka pendek menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis tujuan tertentu. Sedangkan menurut Sinambela (2017) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan, atau sikap yang dapat merubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui rangkaian kegiatan identifikasi, pengkajian serta proses belajar yang terencana. Hal ini dilakukan melalui upaya untuk membantu mengembangkan kemampuan yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Ini berarti bahwa pelatihan dapat dijadikan sebagai sarana yang berfungsi untuk memperbaiki masalah kinerja organisasi, seperti efektivitas. Berikut Indikator Pelatihan menurut Mangkunegara (2017) yang meliputi tujuan pelatihan, metode pelatihan, instruktur pelatihan, materi pelatihan, peserta pelatihan.

2.1.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yaitu hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yang dapat meningkatkan keterampilan/*skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru. Sedangkan menurut Eko Widodo (2015), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan Sumber Daya Manusia, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah

kadaluarsa kemampuan dan pengetahuan peserta, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian peserta.

2.1.3 Metode Pelatihan

Henry (2014), menyatakan bahwa pelatihan merupakan rangkaian kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan berbagai pengetahuan pengalaman, keahlian, atau perubahan sikap seseorang. Pelatihan didefinisikan sebagai proses penyerapan *skill* atau keahlian oleh karyawan yang terlibat. Karyawan perlu melakukan praktik atau pembuktian melalui program pelatihan yang telah diikutinya, dan menunjukkan adanya peningkatan kemampuan seseorang tersebut. Dalam kamus dikatakan bahwa metode berarti cara.

Metode pelatihan berarti ketepatan cara penyampaian yang digunakan selama pelatihan itu berlangsung. *Training* yang tidak terlepas dari pengembangan kemampuan, pengukuran tujuan yang jelas, dan perubahan sikap dapat diterapkan dengan beberapa pilihan metode sesuai dengan lingkungan pelatihan. Dalam pelatihan beberapa teknik akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif. Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa metode yang digunakan, antara lain metode *on the job training* dan *off the job training* menurut Hasibuan (2016).

1. *On The Job Training*

Merupakan program pelatihan yang pelaksanaan bersamaan dengan waktu bekerja karyawan. Secara singkat, dapat dikatakan bahwa *on the job training* merupakan bekerja sembari latihan. Endah (2018) mendefinisikan *on the job training* sebagai suatu program pelatihan yang diterapkan di tempat kerja, dimana seseorang dapat mempelajari pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan mencoba praktik secara aktual untuk melakukan pekerjaan tersebut. Ada beberapa macam metode pelatihan *on the job training*:

1) Instruksi

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

2) Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.

3) Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman. Ini menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

4) Pelatihan Jabatan

Calon karyawan dilibatkan secara langsung dibawah seorang pemimpin (yang bertugas sebagai pelatih), calon karyawan tersebut dijadikan sebagai pembantu pimpinan atau pelatih.

Terdapat 4 hal yang perlu diperhatikan dalam persiapan dan pelaksanaan *on the job training*, yakni:

1. Indikator capaian kompetensi yang menjadi persyaratan dalam *on the job training*.
2. Pemilihan pendamping yang berasal dari tempat kerja atau perusahaan tempat berlangsungnya *on the job training*.
3. Pemilihan pembimbing dari lembaga pelatihan tertentu.
4. Proses monitoring dan evaluasi peserta pelatihan selama masa *on the job training*.

Penerapan *on the job training* dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan dan ketentuan perusahaan. Oleh sebab itu, cara dan jangka waktu pelaksanaan *on the job training* pastinya akan berbeda bagi tiap perusahaan. Setelah pelaksanaan *on the job training* selesai, biasanya

peserta pelatihan akan mendapatkan penilaian mengenai kemampuan teknis dan perilaku individu atau sikap kerja selama *on the job training* berlangsung.

2. *Off The Job Training*

Pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa. Ada beberapa macam metode pelatihan *off the job training* menurut Endah (2018):

1) Ceramah Kelas dan Presentase Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Partisipasi dan umpan balik dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

2) Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibule wilayah atau vestibule terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

2.1.4 Instruktur Pelatihan

Instruktur adalah seorang pengajar yang cakap memberikan bantuan yang sangat besar kepada suksesnya program pelatihan. Instruktur menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan kemudian menjelaskan tugas-tugas khusus untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar, serta memiliki sifat yang sabar. Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, profesional, dan berkompeten”.

Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh instruktur diharapkan dapat mendukung diperolehnya hasil transfer materi yang berbobot yang dapat diberikan oleh instruktur kepada peserta pelatihan. Pelatih dapat berupa individu atau kelompok yang memberikan beragam pelatihan seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan bahwa pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada karyawan. Pelatih sebagai komunikator dalam kegiatan pelatihan ini memiliki peranan dalam memberikan pelatihan sebagaimana yang diungkapkan oleh Hasibuan, bahwa pelatih memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan menurut Hasibuan (2016).

2.1.5 Materi Pelatihan

Menurut Hasibuan (2016) materi Pelatihan memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan pelatihan yang efektif. Meskipun sudah pernah dilakukan, pelatihan yang diadakan untuk karyawan tetap harus dipersiapkan sebaik-baiknya. Dibutuhkan perencanaan yang matang dalam penyusunan materi agar dapat menjawab kebutuhan dan memberikan hasil yang tepat sasaran. Persiapan materi termasuk ke dalam tahapan lanjutan setelah sasaran pelatihan telah ditentukan.

Sifat materi pelatihan harus langsung kepada sasaran dan memberikan pengalaman yang tepat. Materi tersebut tidak harus panjang dan berbelit-belit, namun tetap harus berbobot untuk dapat menjadi bahan kajian dan latihan bagi para peserta. Materi pelatihan yang baik dapat didapatkan dimana saja, seperti pengalaman hidup, pengalaman pekerjaan dan profesi ataupun pengalaman dari pelatihan yang pernah dijalani oleh pembuat materi.

2.1.6 Peserta Pelatihan

Menurut Mulyani (2017), peserta pelatihan harus diseleksi berdasarkan kriteria-kriteria tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Seorang peserta pelatihan hendaknya dilatih untuk macam pekerjaan yang disukainya dan

cocok untuk pekerjaan, baik itu peserta manajerial maupun operasional dengan indikator :

1. Semangat mengikuti pelatihan
2. Keinginan untuk memahami

Selanjutnya, ada beberapa indikator penting yang perlu diperhatikan pada peserta pelatihan yaitu:

1. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran yang dilaksanakan dari sangat tidak puas hingga puas.
2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dan pengembangan dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
3. Perubahan dalam perilaku, yaitu dari sikap dan keterampilan yang dihasilkan.
4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi.

Dalam hal ini, kinerja para karyawan yang menjadi peserta pelatihan untuk belajar dapat ditingkatkan dengan mengkomunikasikan kepada mereka tentang berbagai manfaat yang berkaitan dengan pribadi dan karir yang akan diterima oleh mereka sebagai hasil mengikuti sebuah program pelatihan. AA. Prabu Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa peserta pelatihan harus memiliki beberapa hal sebagai berikut:

1. Persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai
2. Memiliki semangat yang tinggi dalam mengikuti pelatihan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan

penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

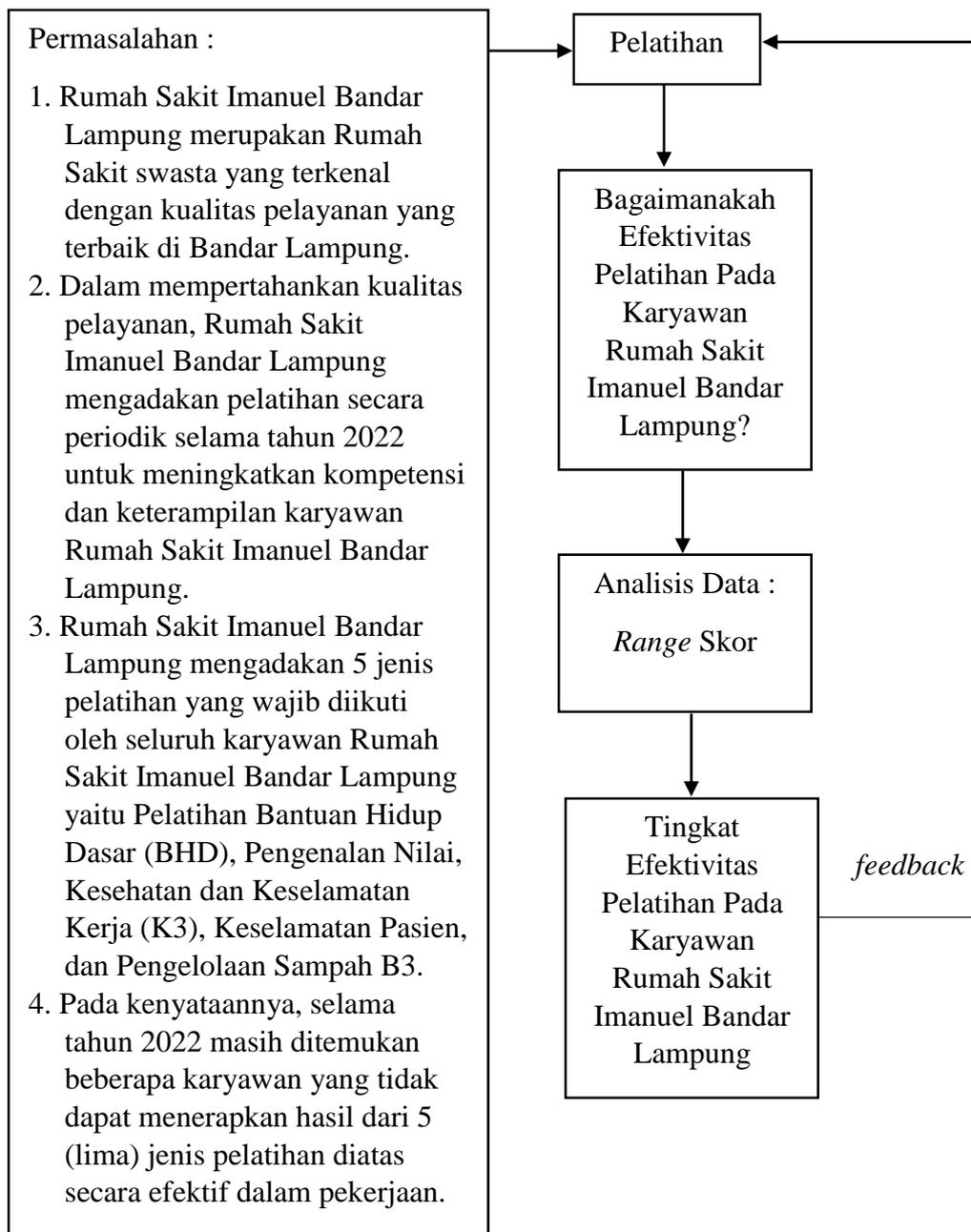
No	Nama Peneliti	Judul dan Tahun	Perbedaan	Hasil	Kontribusi
1	Armin Anwar	Efektivitas Pelatihan Pada Motivasi Kerja Pegawai Pemerintah Daerah Makassar (2021)	Objek Penelitian di Pemda Kota Makassar Karakter Responden: Para Pegawai Pemerintah Daerah Makassar	Hasil penelitian yang didapat yaitu efektivitas pelatihan berdampak langsung pada motivasi kerja pegawai Pemerintah Daerah Makassar	Sebagai daftar pustaka dan menjadi referensi bagi penulis serta membantu dalam proses penyusunan penelitian
2	Muhamad Naufal Pratama, Nina Widowati, Maesaroh	Efektivitas Program Pelatihan Kerja UPTD Balai Latihan Kerja Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang (2021)	Objek penelitian di UPTD Balai Latihan Kerja Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang Metode penelitian yaitu kualitatif deskriptif	Hasil dari penelitian yaitu program pelatihan belum berjalan efektif dengan melihat beberapa aspek dan faktor	Sebagai daftar pustaka dan menjadi referensi bagi penulis serta membantu dalam proses penyusunan penelitian
3	Makmur Agunawan	Efektivitas Pelatihan Online Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP)	Objek Penelitian : Peserta Alumni Pelatihan Online	Hasil dari penelitian ini yaitu pelatihan menunjukkan bahwa responden	Sebagai daftar pustaka dan menjadi referensi bagi penulis serta

		Batangkaluku (2021)	Karakter Responden : 214 Peserta Alumni	merasakan tidak mengalami peningkatan , jaringan tidak stabil, tidak mampu mengimlem entasikan secara partikal materi pelatihan yang diperoleh selama pelatihan	membantu dalam proses penyusunan penelitian
4	Dr. Mousa Al Saudi, Dr. Mohamma d Al-Ajlouni, Dr.Loui Al-Naji	<i>Effectiveness of Training and its impact on employee perfomance in the Department of Lands and Survey</i> (2022)	Objek Penelitian: Department of Lands and Survey Karakter Responden: 83 responden	Hasil dari penelitian ini yaitu efektivitas pelatihan memberikan dampak signifikan terhadap perilaku dan sikap karyawan	Sebagai daftar pustaka dan menjadi referensi bagi penulis serta membantu dalam proses penyusunan penelitian
5	Swati Agrawal, Khagendra Nath Gangai	<i>Effectiveness Of Evaluation Training in Autoancillary Industry</i> (2016)	Objek Penelitian: Auotoancillary Industry Karakter Responden: 120	Hasil dari penelitian ini yaitu efektivitas pelatihan memiliki hubungan posiitif dengan identifikasi kebuuhan pelatihan	Sebagai daftar pustaka dan menjadi referensi bagi penulis serta membantu dalam proses penyusunan penelitian

Sumber : Hasil olah data tahun 2023

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori tentang Efektivitas Pelatihan, maka penulis membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran