

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

(Veithzal Rival, 2005: 1), Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen“ mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana harusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia (Yoeka & Wayan, 2016)

Sedangkan Menurut Bashir Barthos (1990: 1), manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia, baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. (Yoeka & Wayan, 2016)

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Dengan memperhatikan peranan manajemen, maka pengertian manajemen adalah ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adapun tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Menurut Hariandja (2005: 2) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan. Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus dikelola secara profesional. Salah satu aspek sumber daya manusia yang dikelola adalah aspek keprilakuan, disamping aspek fisik dan aspek ketrampilan. Kemajuan suatu perusahaan tidak terlepas dari peranan manajer sebagai pimpinan perusahaan dan sumber daya dan dana yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu dari hasil keuntungan sebaiknya di distribusikan sebaik baiknya (adil) kepada berbagai pihak yang berkontribusi terhadap pencapaian keuntungan tersebut salah satu faktor produksi yang sangat

penting dalam ini adalah SDM (sumber daya manusia) baik yang perposisi sebagai karyawan maupun staf pimpinan atau manajer. Prestasi karyawan banyak didukung oleh kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerjanya. (Yoeka & Wayan, 2016)

Menurut (Sutrisno, 2016:7), menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Menurut (Marwansyah, 2016:4), “Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsifungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”.

### **2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Produktif: Produktif pada dasarnya bukan hasil proses produksi dan hal tersebut adalah indikator bahwa tujuan produktifitas dalam manajemen sumber daya manusia sudah tercapai. Tersedianya tenaga kerja yang produktif dapat dicapai bilamana sejak rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan karier dilakukan secara tepat, sehingga para pekerja yang tersedia merupakan sumber daya manusia yang produktif. Keamanan dan Kepatuhan Kerja: Bertujuan untuk tercapainya kondisi sumber daya manusia yang mendukung kemampuannya mewujudkan produktifitas yang tinggi dalam bekerja, baik dari segi fisik maupun psikis, yaitu perasaan aman dan puas dalam bekerja, karena berada dalam posisi yang menyenangkan dan diperlakukan sesuai dengan

harkat dan martabat sebagai manusia, sehingga mampu meningkatkan kesediaan bekerja keras dengan moral dan disiplin kerja yang tinggi. Kualitas Sumber Daya Manusia : Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, agar mampu mewujudkan tujuan bisnis berupa produk dan pelayanan yang berkualitas.

Keuntungan dan Manfaat Lainnya: Bertujuan menyediakan dan mengembangkan sumber daya manusia yang mampu mewujudkan keuntungan dan manfaat lainnya bagi organisasi, agar pekerja memperoleh pembagian yang layak dari keuntungan dan manfaat lainnya yang dicapai yang dicapai/diperoleh oleh perusahaan.

### **2.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Husein Umar: 2004) Pelayanan (Service) Untuk memberikan pelayanan kepada para pekerja dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya, agar menjadi sumber daya manusia yang kompetitif. Pelayanan diberikan dengan menyelenggarakan program-program yang berisi kegiatan perluasan wawasan, perbaikan sikap, penambahan pengetahuan dan keterampilan dan upaya-upaya menciptakan rasa aman dan kepuasan kerja. Kontrol Untuk mengontrol perwujudan kontribusi para pekerja dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan, melalui proses partisipasi diri dan cara memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan produktifitas. Pengembangan Proses memberikan kesempatan pada pekerja untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan profesionalitasnya dalam bekerja melalui berbagai kegiatan berupa usaha pekerja yang bersangkutan dengan mendapat dorongan dan atau disponsori oleh perusahaan, bisa dalam bentuk memberikan izin atau tugas belajar ke lembaga yang lebih tinggi, menyelenggarakan pelatihan dan lain-lain. Kompensasi dan Akomodasi Untuk mewujudkan dan mengembangkan rasa aman dan kepuasan kerja dilingkungan para pekerja yang memungkinkan para pekerja bersedia bekerja keras dengan disiplin dan moral kerja yang tinggi. Advis Berupa pemberian informasi, bantuan, saran dan pendapat kepada para manajer dan bahkan manajer tertinggi dalam mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah dilingkungan masing-masing, karena manajer setiap bidang tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab sumber daya manusia diunit kerjanya. (Rukmini, 2017)

Sedangkan menurut (Marwansyah, 2016:8) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistem mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada

saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM adalah proses penentuan jumlah dan mutu/kualifikasi SDM dimasa yang akan datang.

2. Rekrutment dan seleksi Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang di tawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat diantara para pelamar.
3. Pengembangan SDM 21 Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui pelatihan pendidikan dan pengembangan.
4. Kompensasi Kompensasi atau balas jasa di definisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan kepada karyawan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk gaji, insentif dan bagi hasil, tunjangan dan pelayanan, imbalan nonfinansial.
5. Keselamatan dan kesehatan kerja Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja, sedangkan Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.
6. Hubungan industrial Hubungan industrial atau hubungan para pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah.
7. Penelitian sumber daya manusia Penelitian atau riset sumberdaya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi. 22 Riset SDM dapat juga di definisikan sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perancangan, pengumpulan, analisis dan pelaporan informasi, dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan

yang berkaitan dengan identifikasi, penyelesaian masalah, dan penentuan peluang dalam manajemen SDM.

## **2.2. Pelatihan**

### **2.2.1. Pengertian Pelatihan**

Menurut (Widodo, 2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Supaya pelatihan berjalan efektif, maka diperlukan pemilihan metode yang pas dengan kondisi perusahaan dan situasi karyawan saat itu. Penerapan metode pelatihan juga akan berpengaruh terhadap terciptanya kinerja karyawan yang baik. Terdapat dua jenis metode pelatihan, yaitu on the job training dan off the job training keduanya memiliki peran dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Bangun (2012:210) mengungkapkan bahwa, on the job training merupakan metode yang dilakukan karyawan saat mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung, sedangkan off the job training merupakan pelatihan yang dilaksanakan disaat karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Jadi pelatihan ini dilakukan di tempat terpisah dan di luar jam kerja. Secara umum on the job training lebih efektif untuk dilakukan di dalam kondisi tertentu karena on the job training akan lebih menghemat biaya, waktu dan tenaga sehingga akan lebih efektif untuk dilakukan suatu organisasi. Tetapi di suatu kondisi yang lain pelatihan off the job training juga akan lebih efektif terkait kebutuhan perusahaan. Peningkatan kemampuan karyawan yang diperoleh dari pelatihan, secara langsung akan berdampak kepada kinerja setiap karyawan. (Aga & Djudi, 2018)

Sedangkan menurut (Prabu, 2016:67) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, serta kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Melalui kinerja yang diperoleh, perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilannya. Meningkatnya kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia dan akan berdampak positif terhadap kestabilan organisasi. Apabila kinerja tidak dikembangkan dan diperbaiki maka akan berdampak bagi terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan, salah satu cara untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja yaitu dengan pelatihan itu sendiri. Seperti apa yang diungkapkan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan dan kinerja saling berhubungan dalam sebuah perusahaan.

Menurut (Suparyadi, 2015:183) “Pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam organisasi maupun perusahaan pada bidang-bidang keterampilan tertentu”

(Kasmir, 2016:126) mengungkapkan bahwa: Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. 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.

Mangkuprawira dan Hubeis menyatakan bahwa pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja. (Sutrisno, 2016:62)

Menurut Ivancevich, “Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera” (Sutrisno, 2016:67)

Menurut (Dessler, 2015:284), mengemukakan bahwa: “Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam 23 meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan”.

### **2.2.2. Tujuan Pelatihan**

Menurut (Widodo, 2015:84), mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel.

(Sedarmayanti, 2016:193) berpendapat mengenai beberapa nilai dari tujuan pelatihan yang penting yaitu:

- a. Meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu;
- b. Mengurangi kecelakaan;
- c. Mengurangi pengawasan;
- d. Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi;
- e. Mempertinggi moral

Menurut Wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016:156) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesadaran diri individu
2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan.

Sedangkan Menurut (Marwansyah, 2016:156) Tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan

tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.

### **2.2.3. Jenis-jenis Pelatihan**

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut (Widodo, 2015:86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- a. Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- b. Magang (*apprenticeship*)
- c. Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- d. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- e. Simulasi kerja (*job simulation*)

### **2.2.4. Syarat-syarat Pelatihan**

Menurut (Hasibuan, 2016:74), pelatihan atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

- a. *Teaching Skills* Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk Mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan
- 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 agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.
- e. *Technical Competent* Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

f. *Stabilitas Emosi* Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

### **2.2.5. Metode Pelatihan**

Menurut (Prabu, 2016:51) menyatakan bahwa “materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai”. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan. Ada beberapa poin penting yang harus diperhatikan dalam menyusun materi pelatihan, yaitu:

- a. Mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawan
- b. Membuat materi pelatihan secara singkat dan jelas
- c. Mempertimbangkan durasi pemberian materi pelatihan
- d. Materi merupakan keinginan perusahaan dan karyawan

### **Kemampuan**

Kemampuan atau ability menunjukkan kapasitas individu untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan. Menurut (Hasibuan, 2016:166) “Kemampuan adalah menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan, mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin melaksanakannya”.

Sedangkan menurut (Robbins, 2015:35) “Kemampuan merujuk kesatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa untuk melakukan pekerjaan dibutuhkan kemampuan agar dapat didukung dan melakukan pekerjaan yang diharapkan pada suatu pekerjaan”.

Menurut (Widodo, 2015:204) “Pada hakikatnya kemampuan dapat dirumuskan sebagai kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai aktivitas sehingga menunjukkan apa yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuannya”. Terdapat beberapa jenis umum kemampuan yang diperoleh dari kegiatan pelatihan itu sendiri.

Menurut Mangkunegara (2016:67) “Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut (Fahmi, 2016:137) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented yang menghasilkan selama satu periode waktu”.

Metode pelatihan menurut (Hasibuan, 2016:102) adalah pelaksanaan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pelatihan perusahaan.

a. *On The Job Training* Metode latihan ini banyak digunakan perusahaan. Dalam metode ini, yang diberi tugas untuk melatih karyawan adalah atasan langsung dari karyawan tersebut. Keunggulan dari sistem ini adalah hemat, karena tidak memerlukan fasilitas khusus untuk latihan.

b. *Vestibule Training* Pada metode vestibule training, latihan tidak diberikan oleh atasan langsung, melainkan oleh pelatihan khusus (staff specialist). Cara ini menghindari agar atasan langsung tidak mendapat tugas tambahan yang terlalu memberatkan. Pelatihan diberikan oleh pelatih yang ahli di bidangnya.

c. Magang atau *Apprenticeship* Metode ini bisa digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan formal dan relative memerlukan sistem serta prosedur yang lebih rinci. Program magang bisa dikombinasikan dengan on the job training, dengan memanfaatkan pengalaman peserta sendiri. Mereka kemudian diberi petunjuk cara-cara mengambil manfaat dari pengalaman mereka itu.

d. Kursus dan Pelatihan Khusus Kursus dan pelatihan khusus merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada pelatihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat karyawan di bidang

pengetahuan tertentu, seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan, dan sebagainya.

Menurut (Sedarmayanti, 2016:207-215) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On Teh Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:

a. *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.

b. *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan Dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.

c. *Apprenticeship Training* (magang), Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.

d. *Demonstration and Example* (demonstarasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.

2. *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. *Off The Job Training* terdiri dari :

a. *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih. Metode simulasi meliputi :

1) *Case Study* (studi kasus), Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini digunakan untuk merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi kasus dapat sederhana atau rumit.

2) *Role Playing* (bermain peran), Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman.

3) *Business Game* (permainan peran dalam bisnis), Bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.

4) *Vestibule* (pelatihan beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli. Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.

5) *Laboratory Training* (pelatihan dengan laboratorium), Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa kedalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba sendiri tentang suatu kejadian/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih terkesan.

6) *Sensitivity Training* (pelatihan sensitivitas), Metode pelatihan sensitivitas adalah Metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas

antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.

7) *Outbond/Widerness* (pelatihan alam terbuka), Metode pelatihan alam terbuka adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung 29 dialam terbuka yang meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dll.

b. *Presentation Information* (presentasi informasi), meliputi

1) *Lecture* (kuliah), Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum.

2) *Conference* (konferensi/seminar), Koferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.

3) *Programmmmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

### **2.2.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Menurut (Marwansyah, 2016:156), Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia

1. Dukungan dari manajemen puncak
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia
3. Perkembangan teknologi
4. Kompleksitas organisasi
5. Gaya belajar
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

### 2.2.7. Proses Pelatihan

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler (2015:286-314), model proses pelatihan lima langkah ADDIE, (*Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate*) atau analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang di lakukan antaranya :
  - a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan
  - b. Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
  - c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.

2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.

3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
4. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.
5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil on the job mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

Selain itu pendapat lain tentang proses pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*), Pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu:

- a. *Performance problem*, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
- b. *New system and technology*, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.
- c. *Habitual training*, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

2. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah:

- a. mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;
- b. menetapkan metode yang paling tepat;
- c. menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;

- d. memilih dari beraneka ragam media;
- e. menetapkan isi;
- f. mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
- g. menyusun urutan-urutan pelatihan.

3. Penerapan Pelatihan Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (selecting) program untuk memperoleh the right people under the right conditions.

4. Evaluasi Pelatihan Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya. (Kurniawan et al., 2018).