

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan teori

2.1.1 Pelatihan

Menurut Rivai (2015), pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk membantu dan mencapai keahlian atau kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Gomes (2013), Pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan – tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan – tujuan para pekerja secara perorangan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan akan lebih produktif sekalipun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

2.1.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Meldona (2011) tujuan pelatihan sangat menentukan efektivitas dan efisiensi di dalam suatu organisasi dan adapun beberapa tujuan di dalam pelatihan yaitu memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan, membantu memecahkan persoalan operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

2.1.3 Metode Pelatihan

Menurut Hani Handoko (2010) menyatakan bahwa program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Coulter (2011) menyebutkan bahwa metode-metode pelatihan dan pengembangan terdiri dari :

1. Rotasi kerja, karyawan bekerja di berbagai bidang pekerjaan, sehingga mengenali beragam tugas.
2. Mentoring dan coaching, karyawan bekerja dengan karyawan yang berpengalaman yang memberikan informasi, dukungan, dan dorongan; disebut juga apprenticeship diberbagai industri tertentu.
3. Latihan pengalaman, karyawan berpartisipasi dalam permainan peran, simulasi, atau jenis pelatihan yang melibatkan tatap muka langsung.
4. Manual/buku kerja, karyawan merujuk pada buku pelatihan dan manual untuk mendapatkan informasi.

2.1.4 Indikator Pelatihan

Menurut Noe (2012) terdapat indikator-indikator di dalam suatu pelatihan, diantaranya :

1. Reaksi (*Reactions*)

Merupakan suatu hal yang dirasakan oleh karyawan tentang pelatihan yang dilakukan dan apakah karyawan menyukai proses dari pelatihan tersebut atau tidak. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam reaksi adalah sikap dan pengaruh.

2. Belajar (*Learning*)

Merupakan suatu hal yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana karyawan dapat menyerap materi yang diberikan pada saat program pelatihan, dan juga untuk mengetahui dampak dari program pelatihan yang diikuti oleh karyawan dalam hal peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap mengenai apa yang dipelajari dalam pelatihan. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam belajar adalah pengetahuan dan keterampilan.

3. Hasil (*Results*)

Merupakan seberapa jauh perilaku karyawan berubah karena dipengaruhi oleh pelatihan, apakah ada peningkatan produktivitas atau ada penurunan dari apa yang telah dicapai. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam hasil adalah implementasi dan dampak hubungan.

4. Efektifitas biaya

Merupakan cara untuk mengetahui berapa besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk melaksanakan program pelatihan dan apakah besarnya biaya sebanding dengan tujuan dari program pelatihan. Indikator yang dapat dijadikan tolak ukur dalam efektifitas biaya adalah efisiensi dan efektivitas kerja.

2.1.5 Manfaat Pelatihan

Gerhart (2013) mengemukakan bahwa, terdapat beberapa manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yaitu meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar, membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru, membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk

menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas, memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran, menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi *absolut* dan mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

2.1.2 Pengembangan Karyawan

Menurut Singodimedjo (2014) Pengembangan SDM merupakan suatu proses persiapan pada setiap individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan Karyawan merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2013).

2.1.2.1 Tujuan Pengembangan Karyawan

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa Pengembangan Karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan menyangkut dalam berbagai hal, sebagai berikut :

1. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik .

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga , waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Kepemimpinan

Dengan adanya pengembangan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik dan motivasinya akan lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.

2.1.2.2 Jenis Pengembangan Karyawan

Menurut Hasibuan (2013) menyatakan bahwa jenis pengembangan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas inginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

2.1.2.3 Indikator Pengembangan Karyawan

Menurut Nawawi (2015), terdapat beberapa indikator – indikator dalam Pengembangan Karyawan, sebagai berikut :

1. Fase perencanaan

Pada fase ini merupakan aktivitas dalam menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan perusahaan mengenai karir di lingkungan sekitar yang bertujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Indikator pada fase ini adalah menyelaraskan rancangan karir karyawan dan mengidentifikasi kelemahan karyawan.

2. Fase pengarahan

Pada fase ini merupakan aktivitas untuk membantu para karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yaitu dengan menetapkan karir yang diinginkannya dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya. Indikator pada fase ini adalah pengarahan dengan menyelenggarakan konseling dan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi.

3. Fase pengembangan

Pada fase ini merupakan tenggang waktu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk memenuhi persyaratan yang akan melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya atau promosi dari jabatannya. Indikator pada fase ini adalah senior atau atasan memberikan dukungan, nasehat dan keteladanan dan adanya faktor pendukung dalam rotasi jabatan.

2.1.2.4 Pelaksanaan Pengembangan Karyawan

Menurut Hasibuan (2013) pelaksanaan pengembangan karyawan ditujukan untuk melaksanakan program pengembangan pegawai dan dapat melalui 4 cara, seperti :

1. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan melakukan suatu proses yang dapat memberikan bantuan kepada para pegawai agar dapat memiliki efektifitas dalam pekerjaannya yang sekarang ataupun dikemudian hari.

2. Promosi (kenaikan jenjang/pangkat)

Promosi merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan semakin tinggi.

3. Mutasi Pegawai

Mutasi merupakan suatu perubahan posisi, jabatan, tempat dan pekerjaan yang dilakukan baik secara *vertical* maupun *horizontal* di dalam satu organisasi.

4. Penugasan

Melalui pemberian tugas merupakan suatu kegiatan yang sangat baik, diberikan oleh seorang atasan kepada bawahannya, sehingga pada saat melaksanakan tugas bawahan akan merasa tertantang untuk mengerahkan segala kemampuan yang ada pada dirinya.

2.1.2.5 Kendala Pengembangan Karyawan

Hasibuan (2013) Menyatakan bahwa terdapat beberapa unsur dalam kendala Pengembangan Karyawan, sebagai berikut :

1. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya.

2. Pelatih atau Instruktur

Pelatihan atau instruktur mentransfer cakap pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit di dapat atau dicernai, sehingga sasaran yang diinginkan tidak tercapai.

3. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan.

5. Dana Pengembangan

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

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2011). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018).

2.1.3.1 Karakteristik Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2018) setiap orang mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda dalam menjalankan aktifitas ataupun bersosialisasi, begitupun dalam hal pekerjaan. Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi, Memiliki tujuan yang realistis, Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya dan Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat enam indikator, yaitu :

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan suatu jumlah yang dihasilkan, seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Indikator dari kuantitas meliputi jumlah pekerjaan yang diselesaikan dan menetapkan target pekerjaan.

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap suatu kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan, lalu terdapat dua Indikator dari kualitas yaitu ketelitian dalam pengerjaan dan disiplin kerja

3. Ketepatan

Ketepatan merupakan suatu tingkatan aktivitas yang telah diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dapat dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang telah tersedia untuk aktivitas lain. Terdapat indikator dari Ketepatan, meliputi bekerja secara konsisten dan bekerja dengan benar dan akurat.

4. Kehadiran di tempat kerja,

Merupakan suatu keyakinan seorang karyawan yang dapat hadir di tempat kerja dan sesuai dengan jam kerja dari perusahaan. Indikatornya adalah datang ke kantor tepat waktu dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan

5. Kemampuan bekerja sama

Merupakan suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat bekerjasama dengan karyawan lain dalam urusan menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Indikatornya adalah dapat bekerjasama dengan rekan kerja dan dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis	Metode Penulis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Accentuates Samsung Palembang	Efriyanti (2021)	Metode analisis yang digunakan adalah asosiatif dengan teknis analisis regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kecap Wie Sin di Lombok	Wendy Wijaya (2013)	Metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi.	Hasil analisis yang didapat, proses pelatihan karyawan yang terjadi di pabrik kecap Wie Sin menggunakan metode pelajaran,

				<p>pelatihan instruksi kerja dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan dalam proses pengembangan karyawan, pabrik kecap Wie Sin menggunakan metode rotasi pekerjaan dan metode pelatihan.</p>
3	<p>Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Beon Intermedia Cabang Malang</p>	<p>Nurul Khurotin Tri Wulida Afrianty (2018)</p>	<p>Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Beon Intermedia dilakukan</p>

				berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan dan individu karyawan.
4	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam	Trenggono Widodo (2018)	Metode penelitian ini menggunakan data kualitatif yang berasal dari data primer yang telah dikumpulkan.	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada Pt. Tridharma Kencana	Eko Setiobudi (2017)	Metode Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif	Penelitian, KPI PT. Tridharma Kencana tahun 2016 diketahui

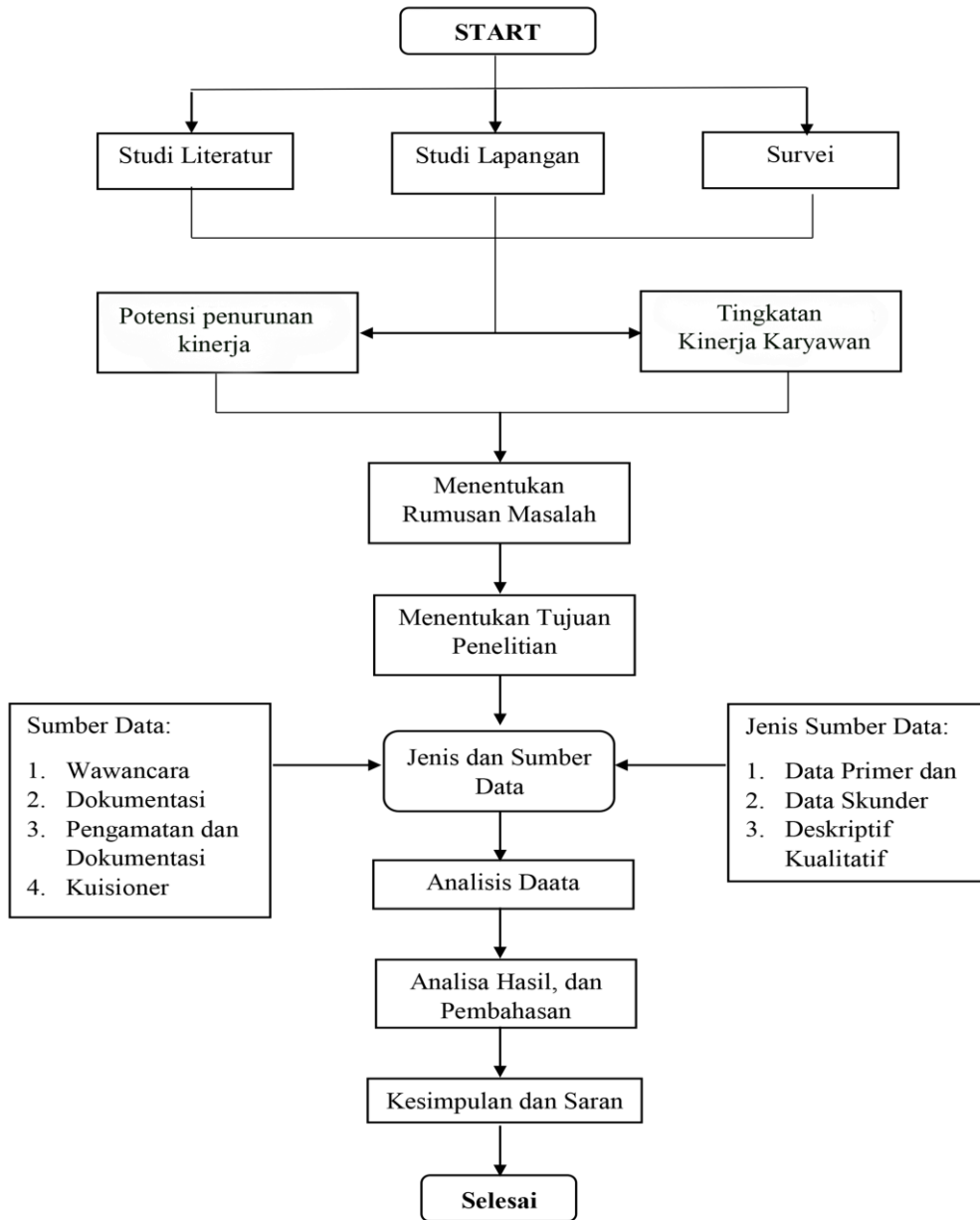
			deskriptif.	hasilnya cukup baik dan memuaskan.
6	Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Perusahaan Swasta Di Kota Makassar)	Arni Anti Kinas (2016)	Metode penelitian ini menggunakan teknik penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (karyawan) adalah aset perusahaan, yang menjadi penunjang utama tujuan organisasi.
7	Analisis Terhadap Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Bagi Peningkatan Kinerja Di PT Pegadaian Gorontalo Utara	Ramli Mile, P.A. Mekel, M. Karuntu (2014)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Informan penelitian digunakan sebagai sumber bahan kajian,	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan

			terutama mengungkapkan permasalahan tehnik wawancara sesuai dengan tipe penelitian kualitatif.	kinerja perusahaan di PT Pegadaian Gorontalo Utara.
8	Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Cibalung Happy Land Bogor	Nancy Yusnita, Feriaa Fadhil (2015)	Metode analisis yang digunakan kualitatif deskriptif, dengan analisis yang dipakai koefisien korelasi, koefisien determinasi, analisis regresi linier sederhana, uji hipotesis korelasi dan uji hipotesis regresi.	Hasil penelitian mengungkapkan fakta bahwa pelaksanaan pelatihan karyawan dan kinerja karyawan pada CV.
9	<i>Analysis of the Effect of Training and HR Development on Performance</i>	Reni Juwita (2019)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis	hasil penelitian, ditemukan bahwa pelatihan tidak

	<i>On Employee BPS</i> Kabupaten Ogan Ilir		regresi linier berganda.	berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. Sedangkan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. Dan dua variabel pelatihan dan pengembangan juga secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir.
10	<i>Effect Of Work</i>	Dadan	Metode penelitian	Hasil penelitian

	<p><i>Training And HR Development On Employee Performance</i></p>	<p>Ahmad Fadili (2018)</p>	<p>deskriptif digunakan untuk menjelaskan pelaksanaan pelatihan, proses pengembangan SDM serta kondisi kinerja karyawan selama ini.</p>	<p>menjukkan bahwa terdapat hubungan korelasional antara variabel pelatihan dan pengembangan SDM yang memungkinkan terjadinya hubunganj jalur dari ketiga variable yang diteliti.</p>
--	---	----------------------------	---	---

2.3 Diagram Alur Penelitian



Gambar 2.1 Diagram Alur Penelitian