

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu, mengelola sumber daya manusia, yang merupakan sumber daya paling utama dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam menentukan keberlangsungan, efektivitas dan daya saing suatu organisasi. Lebih jauh, praktik MSDM membantu mendukung strategi suatu organisasi dan memberikan *customer value*. Hal tersebut menunjukkan MSDM semakin besar nilai kontribusinya bagi kesuksesan suatu organisasi.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut Bangun (2012:6), menjelaskan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, menurut Sinambela (2016:8): “Manajemen SDM adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Adapun definisi manajemen sumber manusia menurut Mangkunegara dalam Hamali (2018:5), mendefinisikan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari penjelasan diatas mengenai definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, maka peneliti membuat kesimpulan manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan orang-orang yang bekerja di dalam suatu perusahaan melalui perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

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

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi, sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Hamali (2016:15), manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial  
Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional  
Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi.
3. Tujuan Fungsional  
Tujuann fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan Individual  
Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## **2.2 Pelatihan**

### **2.2.1 Pengertian Pelatihan**

Setelah menjalani proses penarikan dan pemilihan karyawan, maka selanjutnya karyawan yang diterima akan mengikuti kegiatan pelatihan. Pelatihan merupakan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan karyawan dalam sebuah perusahaan. Seorang manajer yang tidak peduli terhadap kegiatan pelatihan akan menerima risiko yang dapat membahayakan kegiatan operasional perusahaan. Persaingan di pasar domestik maupun di tingkat internasional menuntut suatu perusahaan harus memiliki daya saing lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya. Keadaan ini mengharuskan seorang manajer akan memperbaiki kinerja karyawannya melalui pemberian pelatihan kerja. Adapun definisi pelatihan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Mangkuprawira dan Hubeis yang dikutip oleh Hamali (2018:62) mendefinisikan bahwa: “Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik, sesuai dengan standart kerja”.

Menurut Sunyoto (2016:137) “pelatihan merupakan aktivitas yang cukup penting dilakukan, di mana hal ini akan dapat memengaruhi tingkat produktivitas kerja dan prestasi kerja bagi tenaga kerja itu sendiri dan organisasi atau perusahaan di mana tenaga kerja tersebut bekerja”.

Sedangkan menurut Simamora (2003) yang dikutip oleh Hartatik (2014:87) “pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Dari penjelasan diatas mengenai definisi pelatihan menurut beberapa ahli, maka penulis membuat kesimpulan bahwa pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja, keterampilan, dan pengetahuan karyawan.

### **2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau perusahaan tentu saja mempunyai agenda tertentu, yaitu mengenai tujuan dan manfaat pelatihan untuk tenaga kerja itu sendiri. Adapun tujuan dan manfaat dari pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan-perusahaan, menurut Sunarto dan Sahedhy dalam Sunyoto (2016:139) sebagai berikut:

### 1. Tujuan Pelatihan

- a) **Memperbaiki kinerja**  
Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.
- b) **Memutakhirkan keahlian para karyawan**  
Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.
- c) **Mengurangi waktu belajar**  
Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat di mana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya.
- d) **Memecahkan permasalahan operasional**  
Persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjur. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.
- e) **Promosi karyawan**  
Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

- f) **Orientasi karyawan terhadap organisasi**  
 Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama secara benar, agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.

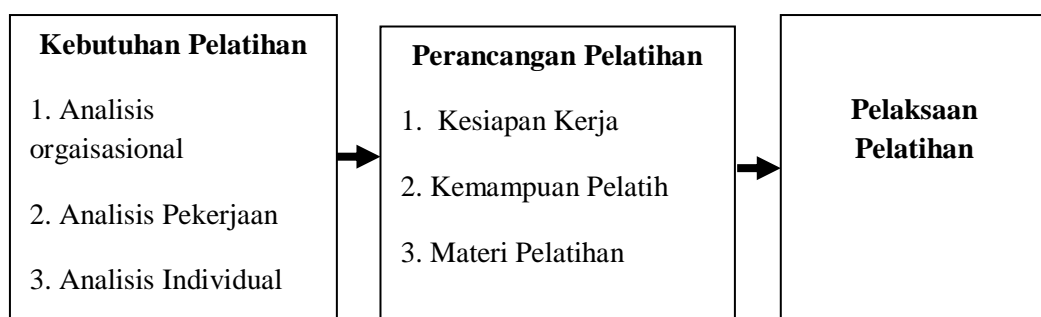
## 2. Manfaat Pelatihan

Di samping tujuan pelatihan, juga ada beberapa manfaat pelatihan antara lain:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

### 2.2.3 Proses Pelatihan

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti. Menurut Bangun (2012:203) menyatakan proses pelatihan adalah:



## **Gambar 2.1 Proses Pelatihan**

### **1. Kebutuhan Pelatihan**

Setelah dilakukan identifikasi, adanya kebutuhan akan pelatihan, maka dilakukan perincian tujuan-tujuan yang harus dicapai. Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang penting untuk diperhatikan, antara lain, analisis organisasional, analisis pekerjaan, dan analisis individual.

#### **a) Analisis Organisasional**

Analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan. Di sini, penting dilakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan. Kemudian, disesuaikan dengan kebutuhan dimasa yang akan datang seiring berubahnya pekerjaan dalam perusahaan.

Berdasarkan analisis tersebut, akan diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Sebagai contoh, rendahnya kualitas produk yang dihasilkan karyawan diakibatkan kurang terampilnya karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan demikian, akan diketahui kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

#### **b) Analisis Pekerjaan**



Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan. Cara ini dilakukan dengan membandingkan keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Dengan membuat uraian pekerjaan akan dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki para karyawan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

c) Analisis Individual

Sumber ketiga dalam mendiagnosa kebutuhan pelatihan adalah analisis individu. Pendekatan paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja. Kebutuhan akan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, dilakukan jika para karyawan ternyata memiliki kinerja rendah. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individual yaitu dengan cara survei yang dilakukan kepada para anggota-anggota organisasi. Melalui cara survei akan diperoleh berbagai masukan penting mengenai kebutuhan akan pelatihan. Survei kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner, wawancara, dan pengamatan yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Ini bisa dijadikan masukan atau informasi tentang kebutuhan pelatihan.

## 2. Perancangan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan para anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah perancangan pelatihan (*training design*). Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan. Pembelajaran merupakan suatu konsep yang perlu dipahami jika bekerja dalam sebuah organisasi. Dikatakan demikian, karena pembelajaran adalah suatu proses psikologi yang tidak sepenuhnya dipahami oleh para praktisi. Dalam merancang pelatihan, terdapat tiga faktor penting yang perlu diperhatikan, antara lain, kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatihan, dan materi pelatihan.

### 1) Kesiapan Peserta Pelatihan

Kegiatan pelatihan dapat berhasil, para peserta latihan dituntut harus siap dalam mengikutinya. Para peserta pelatihan yang siap berarti mereka mempunyai keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan ada motivasi, dan efektifitas diri. Beberapa persyaratan yang mereka harus miliki adalah kemampuan mental dan fisik dalam mengikuti pelatihan. Agar pelaksanaan kegiatan pelatihan efektif, mereka harus mempunyai motivasi belajar. Para peserta latihan mempunyai keinginan yang tinggi untuk dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal penting lain perlu dilakukan dalam kesiapan pelatihan adalah efektifitas diri (*self efficacy*). Keberhasilan dalam kegiatan perlu dilihat bagaimana kesiapan para peserta latihan berkeinginan untuk berhasil mempelajari seluruh isi program pelatihan dengan baik. Para peserta pelatihan sering gagal mengikuti pelatihan karena kurangnya kepercayaan diri untuk dapat berhasil melihat materi latihan yang sulit untuk mereka pelajari. Menurut pengamatan, kebanyakan peserta latihan tidak menyukai materi-materi kuantitatif, seperti matematika.

## 2) Kemampuan Pelatih

Kemampuan pelatih sangat besar pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan pelatihan. Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar peserta latihan dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan.

Berbagai metode yang tepat dapat dipilih untuk memudahkan pemahaman materi yang disampaikan. Kesalahan dalam metode yang digunakan akan membingungkan para peserta latihan. Pelatih harus dibekali dengan pengetahuan yang sesuai dengan materi pelatihan.

Melatih banyak orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda merupakan suatu tantangan dalam suatu organisasi. Berbagai perbedaan dalam organisasi, misalnya budaya, latar belakang dan tingkat pendidikan, usia, status sosial, dan lain sebagainya, menunjukkan berbagai karakteristik anggota organisasi yang berbeda pula. Hal ini menuntut bahwa seorang pelatih harus memiliki berbagai pengetahuan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan berhasil.



### 3) 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 dengan kemampuan peserta latihan. Dalam sebuah organisasi terdapat keberagaman latar belakang dan tingkat pendidikan. Materi pelatihan yang agak sulit akan disampaikan kepada anggota yang memiliki pendidikan relatif tinggi, sebaliknya untuk materi yang kurang sulit diberikan kepada para anggota yang berpendidikan rendah. Begitu pula untuk materi pelatihan dengan latar belakang pendidikan yang sesuai pula.

### 3. Pelaksanaan Pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan.

Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Berbagai faktor perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta latihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu dan lamanya pelatihan.

Perlu diperhatikan ukuran organisasi dalam memilih metode pelatihan, misalnya organisasi berukuran besar dengan banyak pekerja baru mungkin dapat melakukan pelatihan karyawan melalui internet, video, dan para pelatih dari dalam dan luar organisasi. Biasanya, perusahaan-perusahaan besar tersebar pada berbagai wilayah mungkin lebih hemat biaya dan waktu dengan menggunakan pelatihan secara elektronik. Tetapi, untuk kebanyakan perusahaan kecil dengan jumlah karyawan sedikit mungkin lebih tepat menggunakan staf sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang mempunyai keahlian sebagai pelatih. Dengan cara

ini, para peserta latihan dapat belajar secara langsung dengan para pelatih dari dalam organisasi.

### 1) Tempat Pelatihan

Karena begitu pentingnya kegiatan pelatihan ini, dapat dinyatakan bahwa prestasi kerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pelatih dalam melatih peserta latihan. Secara umum, pelatihan dapat dilakukan di dalam dan luar organisasi, serta pelatihan online melalui *e-learning*.

#### i. Pelatihan di Dalam Organisasi

Pelatihan yang dilakukan di dalam organisasi (*internal training*) biasanya diterapkan pada aspek-aspek khusus pekerjaan. Beberapa alasan sebagai pertimbangan untuk memilih sumber pelatih dari dalam organisasi, menghemat biaya untuk mengirim karyawan ke luar organisasi untuk mengikuti pelatihan. Di samping itu, waktu yang tersita lebih banyak bila mengirim para karyawan peserta latihan ke luar organisasi.

Faktor yang tidak kalah penting di sini, para peserta latihan merasa lebih nyaman bila pelatihan dilaksanakan di tempatnya bekerja karena telah mengenal lingkungan dengan baik. Pelatihan yang diselenggarakan di dalam organisasi sering digunakan secara informal (*informal training*), yang terjadi melalui interaksi dan umpan balik sesama karyawan. Kebanyakan perusahaan kecil di mana karyawannya lebih banyak memperoleh pengetahuan tentang pekerjaannya dengan cara berbagi (*sharing*) pengetahuan antar sesama karyawan maupun dengan supervisornya.

#### ii. Pelatihan di Luar Organisasi

Bagi kebanyakan perusahaan besar maupun kecil melakukan pelatihan di luar perusahaan (*external training*) yang digunakan secara ekstensif. Banyak pengalaman yang diperoleh para karyawan bila dilatih oleh pelatih profesional dari luar perusahaan. Para pelatih profesional biasanya memiliki pengalaman dan pengetahuan yang memadai untuk dapat menambah keterampilan karyawan dan

bidang pekerjaannya. Tindakan ini dilaksanakan karena terbatasnya staf sumber daya manusia dalam perusahaan yang memiliki kemampuan sebagai pelatih. Hal lain, karena perusahaan berkeinginan agar karyawannya dilatih oleh pelatih dari luar perusahaan yang berpengalaman untuk menabuh wawasan para karyawannya.

iii. Pelatihan Online

Melalui pembelajaran secara elektronik (*e-learning*), kegiatan pelatihan dapat dilakukan secara *online*. Dengan bertumbuhnya penggunaan internet banyak aktivitas-aktivitas bisnis dan pelatihan yang dapat diakses dari berbagai sumber baik dari dalam maupun luar negeri. Pelatihan secara *online* akan mempersingkat jarak dan waktu untuk melakukan kegiatan pelatihan, sehingga akan menghemat biaya pelatihan itu sendiri.

Para peserta latihan tidak perlu datang ke tempat lain dan mengeluarkan biaya yang relatif besar untuk mengikuti pelatihan. Cukup dengan membuka situs web yang menyelenggarakan kegiatan pelatihan yang sesuai kebutuhan.

#### 4. Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan para manajer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar, maka suatu pelatihan amat penting dilakukan penilaian. Tentu, perlu dilakukan pertimbangan dari manfaat dengan pengorbanan atas pelaksanaan pelatihan.

#### 2.2.4 Metode Pelatihan

Metode pelatihan berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan, tergantung pada waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, asal peserta, latar belakang, dan lain-lain.

Andrew F. Sikula (dalam Hasibuan,2005:77) yang dikutip oleh Supomo dan Nurhayati (2018:69) menjelaskan bahwa metode pelatihan ada beberapa macam yaitu sebagai berikut:

- 1) *On the job*: Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan menjadi dua cara yaitu informal dan formal.
  - a) Informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktikkannya.
  - b) Formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.
- 2) *Vestibul* adalah metode latihan yang dilkauan dalam kelas atau bengkel. Biasanya metode ini diselenggarakan perusahaan untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan kepada karyawan baru dan melatih mereka untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
- 3) *Demonstration and example* adalah jenis metode latihan yang dilakukan dengan cara memperagakan dan menjelaskan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuai contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikannya. Dalam metode ini, biasanya pelatih memepersiapkan alat peraga seperti gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.
- 4) *Simulation* merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

- 5) *Apprenticeship* adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
- 6) *Classrom Methods*. Metode ini adalah suatu cara yang dilakukan dalam kelas *lecture* (ceramah/kuliah), *conference* (rapat), *programmed instruction* (instruksi terprogram), metode studi kasus, *role playing*, dan metode diskusi.
  - a) *Lecture* (ceramah/kuliah). Metode kuliah diberikan kepada peserta yang berjumlah cukup banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatatnya. Metode kuliah ini merupakan suatu metode tradisional karena hanya pelatih yang berperan aktif, sedangkan peserta pelatihan bersifat pasif. Teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.
  - b) *Conference* (rapat). Pelatihan dengan memberikan makalah tertentu dan peserta pelatihan ikut serta berpartisipasi dalam makalah. Mereka harus mengemukakan ide-ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode ini, pelatih dan peserta dituntut untuk bersama-sama aktif untuk memecahkan persoalan dalam materi tersebut.
  - c) *Programmed Instruction*. Instruksi terprogram merupakan salah satu bentuk *training* yang peserta dapat belajar sendiri. Karena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program ini intinya sama-sama memecahkan masalah yang sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.
  - d) Metode Studi Kasus. Dalam teknik ini, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pelatihan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak-pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya.

- e) Metode Diskusi. Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusnya serta bagaimana cara-cara meyakinkan orang-orang lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar.
- f) *Role Playing* ( Bermain Peran ). Peran merupakan suatu bentuk perilaku yang diharapkan. Peserta diberitahukan mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Selama bermain peran, dua orang atau lebih peserta diberikan bagian-bagian untuk bermain.

### 2.2.5 Syarat-Syarat Pelatih

Menurut Hasibuan (2014:74)pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

#### 1. Teaching Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan menstransfer pengetahuannya kepada peserta pelatihan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

#### 2. Communication Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan komunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta pelatihan.

#### 3. Personality Authority

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pelatihan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiaannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.



#### 4. Social Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pelatihan. Ia harus suka menolong, objektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

#### 5. Technical Competent

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

#### 6. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berpransangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

### 2.3 Kinerja

#### 2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Banyak ahli memberikan pengertian kinerja. Beberapa diantaranya adalah menurut Sinambela (2018:483) bahwa “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

Sedangkan, menurut Mangkunegara (2017:67) bahwa:

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Indra Bastian dalam Fahmi (2016:176) “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”.

Dari beberapa definisi mengenai kinerja menurut para ahli, dapat disimpulkan kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan sebagai prestasi kerja oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

### **2.3.2 Tujuan Kinerja**

Dalam menentukan tujuan maka pertama kali yang perlu yang perlu dipertimbangkan adalah visi dan misi organisasi. Visi dan misi adalah merupakan titik awal yang ditetapkan manajemen puncak dan menjadi dasar bagi setiap orang untuk bekerja memberikan kontribusi untuk mencapainya.

Menurut Wibowo (2014:42) tujuan kinerja adalah:

Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah.

Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan di atasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan semua unit kerja dibawah akan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

### **2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Perusahaan yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Kinerja kerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh

beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika sebagai pemimpin perusahaan mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kerja karyawan

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:109) bahwa ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

#### 1. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja kerja karyawan.

#### 2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena hampir 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan. Jika ada salah satu fasilitas tersebut rusak, langsung segera diperbaiki agar kinerja kerja mereka tidak menurun dan mereka tetap nyaman dalam melakukan aktifitas kerja mereka sehari-hari.

#### 3. Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika anda memberikan banyak tugas kepada mereka tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan *timeline* yang sudah ditentukan dan jangan menambah tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting harus diberikan kepada karyawan, maka harus menggeser deadline pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan, supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

#### 4. Supportive Boss

Sebagai atasan yang baik harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran karyawan. Berikan dukunan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk “terlibat” dalam proyek yang sedang dikerjakan. Pemimpin juga harus memberikan ruang kepada karyawan untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang mereka minati supaya karyawan dapat terus mengasah ilmunya, sebab jika suatu saat membutuhkan *skill* tersebut bisa menggunakan tenaga karyawan tanpa harus merekrut karyawan baru dan tentu saja hal ini akan menguntungkan perusahaan.

## 5. Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat diberikan kepada karyawan yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Pemberian penghargaan tersebut ada baiknya jika disaksikan oleh karyawan lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

### 2.3.4 Mengukur Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Bangun (2012:233) bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah pekerjaan, kualitas, ketetapan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

#### 1. Jumlah Pekerjaan.

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah

karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan beberapa unit pekerjaan.

## 2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

## 3. Ketetapan Waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian yang lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menyelesaikannya tepat waktu. Karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

## 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

## 5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

## **2.4 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang pertama dilakukan Ayu Tania Della (2014) yang memuat judul skripsi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT.HD Finance Palembang. Metode penelitian yang dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif.

Hasil dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di kota Palembang dengan sampel sebanyak 64 orang. Metode penarikan sampel menggunakan sampling jenuh yang mana seluruh populasi yang ada dalam penelitian ini dijadikan sampel penelitian.
2. Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. HD Finance Palembang. Hal ini dikarenakan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ . Hasil penelitian secara kuantitatif menunjukkan besarnya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT.HD Finance Palembang sebesar 59,6% dan sisanya 40,4% dijelaskan faktor-faktor lain diluar variabel.

Penelitian terdahulu yang kedua dilakukan Kharisma Sakta (2014) yang berjudul pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun.

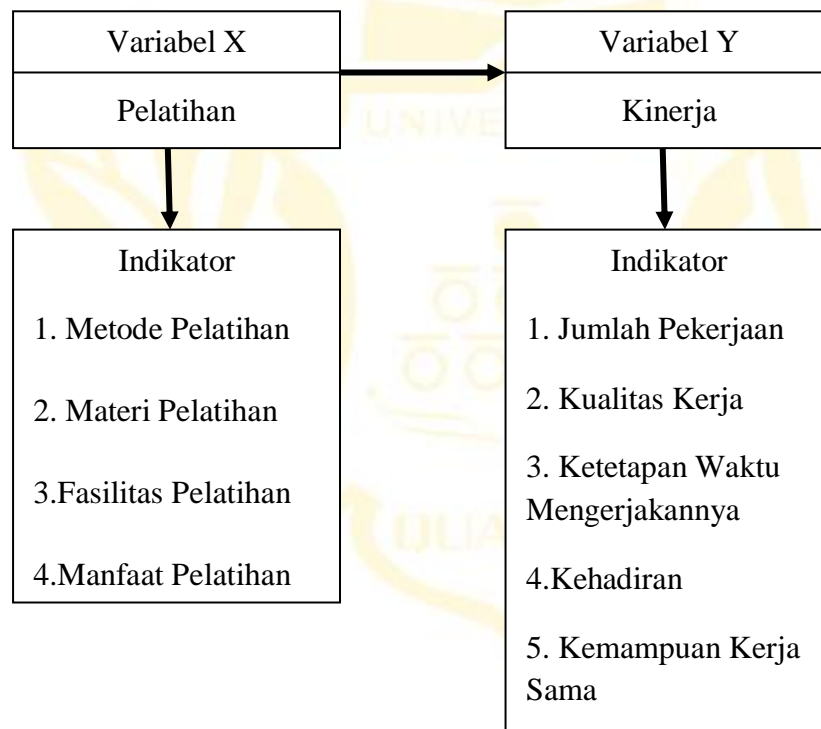
1. Metode penelitian yang digunakan adalah metode stufi kepustakaan dan penelitian lapangan, sampel penelitian ini sebanyak 42 orang dari 74 orang pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Data lapangan selanjutnya diolah dengan menggunakan perangkat komputer SPSS 17. Serta analisis regresi untuk membuktikan hipotesis penelitian.



2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun dengan angka koefisien determinasi  $r^2$  sebesar 0,253 yang berarti 25,3% perubahan pada variabel kinerja pegawai (Y) dapat diterangkan oleh pengaruh pelatihan (X).

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan harus berusaha untuk bertahan dalam menjalani era globalisasi sekarang yang banyak perubahan atau salah satunya peningkatan teknologi. Untuk itu setiap perusahaan mengharapkan karyawan yang handal dan profesional dalam bekerja. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti membuat kerangka pemikiran melalui gambar di bawah ini.



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang dianggap benar dalam pelaksanaan penelitian. Hipotesis ini harus dibuktikan kebenarannya melalui uji yang menggunakan hasil pengumpulan data ataupun fakta-fakta dalam penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas yang telah diuraikan peneliti, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah “Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan *outsourcing* pada PT. Garuda Indonesia (Tbk) Cabang Medan”.

