

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Penelitian Terdahulu

Dalam Penelitian terdahulu ini menjadi acuan pada penelitian untuk dapat memperkaya teori yang digunakan untuk mengkaji penelitian yang akan dilaksanakan. Dari penelitian terdahulu tidak ditemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian ini.

Pada penelitian ini mengambil 10 (sepuluh) judul penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi dalam memperkaya judul penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal ilmiah yang terkait dengan judul penelitian ini.

- A. Penelitian pertama berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Asesmen Kompetensi Karyawan PT PLN Indonesia Power Palabuhan Ratu PGU, Oleh Hesri Mintawati, Jhoni Albert, Riki Riyana, Anisa Nur Safitri, Ipo Melanda, Jurnal Manajerial, kepemimpinan, Pengawasan dan SDM, Vol.I No.02 Tahun.2023, ISSN : 2303-1174. Latar Belakang : Sumber Daya Manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dan kondisi yang lebih baik. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif sehingga data yang didapatkan peneliti dari tim SDM PT PLN Indonesia Power Jawa Barat 2 Palabuhanratu PGU. Observasi, wawancara mendalam dengan pihak perusahaan PT PLN Indonesia Power Jawa Barat 2 Palabuhanratu PGU. Serta literatur pendukung yang dianggap relevan terhadap penelitian yang diangkat. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan efektivitas kinerja pegawai di PT PLN Indonesia Power Jawa Barat 2 Palabuhanratu PGU, dengan strategi pendampingan dikatakan efektif dan berjalan sesuai dengan yang di harapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan

mengukur efektifitas dari peran strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan efektivitas kinerja pegawai dari pendapatan yang mengalami peningkatan. Saran untuk PT PLN Indonesia Power Jawa Barat 2 Palabuhanratu PGU, melakukan peninjauan ulang terhadap strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan serta melakukan penilaian terhadap karyawan agar efektivitas kinerja sesuai dengan target perusahaan serta melakukan evaluasi kerja. Di dalam meningkatkan kualitas SDM, Asesmen Kompetensi mempunyai peran penting untuk membantu mengembangkan kemampuan pegawai.

- B. Penelitian kedua berjudul Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan (Studi Kasus pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta) ,Oleh R.Ati Haryati. Jurnal Sekretari dan Manajemen, Vol.3 ,No.1 , Tahun.2019 , E-ISSN : 2550-0791. Latar Belakang : Pentingnya program Pelatihan dan pengembangan menjadi sebuah kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman karyawannya di perusahaan. PT Visi Sukses bersama berupaya untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja karyawan dengan melakukan program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk mengurangi kesalahan atau kesenjangan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Hambatan yang terjadi saat melakukan pelatihan dan pengembangan yang diberikan belum maksimal, Hal ini dapat dilihat dari karyawan mengalami kesulitan dalam memahami materi pelatihan dan pengembangan yang diberikan. Hasil penelitian ini adalah pertama, Pelatihan dan pengembangan dilakukan melalui tahapan penentuan kriteria, identifikasi kebutuhan, pemilihan metode, pembuatan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi. Kedua, Evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan, dilakukan melalui penilaian selama pelaksanaan dan hasil kinerja karyawan, termasuk menggunakan evaluasi dengan model Kirkpatrick 4 level. Dan ketiga, Kendala pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, ada beberapa karyawan yang tidak bersedia hadir dalam kegiatan tersebut

dengan berbagai alasan. Solusi dari kendala tersebut adalah menunjuk karyawan lain untuk menggantikan sebagai peserta.

- C. Penelitian Ketiga berjudul Efektivitas Pelatihan Kerja dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan, Oleh Alhidayatullah, Ade Sudarma, Muhammad Khairul Amal. Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol.14, No.01, Tahun.2023, ISSN : 2615-4978. Latar Belakang : Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan metode kuesioner. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas yaitu instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan dan tujuan pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan CV Agung Dipo Persada Sukabumi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, berdasarkan uji parsial variabel instruktur pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan dan tujuan pelatihan terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai sedangkan variabel peserta pelatihan tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Secara simultan (Uji F) instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan dan tujuan pelatihan terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai Uji F nilai sig. $0,000 < 0,05$ dan uji R Square diperoleh nilai 0,585 yang memiliki arti variasi variabel bebas dapat menjelaskan prestasi kerja pegawai 58,5%, sedangkan 41,5% diterangkan oleh variabel lain.
- D. Penilitia keempat berjudul Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dan Kemampuan Mengajar Widyaiswara Terhadap Kometensi Lulusan Diklat, Oleh Dewi Setiawati. Jurnal Konseling dan Pendidikan Vol.4 , No.3 , Tahun. 2016 , ISSN.2337-6740. Latar Belakang Pola utama yang telah dikembangkan dalam melaksanakan sistem pendidikan dan pelatihan berorientasi pada analisa kebutuhan diklat. Dimana kebutuhan peserta diklat tergali sebelum pelatihan dimulai dan dilaksanakan secara terpadu dan berkelanjutan. Pola-pola kegiatan pendidikan dan pelatihan pun

diterapkan untuk menentukan besarnya pengaruh proses pelaksanaan terhadap peningkatan kompetensi yang diperoleh peserta setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, meliputi materi pelatihan, kemampuan instruktur/fasilitator/widyaiswara, fasilitas pelatihan, peserta pelatihan, serta mutu proses pelatihan termasuk proses pembelajaran.

Kompetensi lulusan diklat adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan atau latihan. Dalam kompetensi menunjukkan pada perbuatan yang rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan. Hasil penelitian ini adalah Kemampuan Mengajar Widyaiswara yang berada di Lingkungan PPPTK Penjas dan BK berkontribusi secara signifikan terhadap Kompetensi Lulusan Diklat Peningkatan Kompetensi Guru Penjas SMP dengan besarnya sumbangan 18,15%. Hal ini berarti bahwa variabel Kemampuan Mengajar Widyaiswara turut menentukan Kompetensi Lulusan Diklat Peningkatan Kompetensi Guru Penjas SMP. Dengan demikian peningkatan Kompetensi Lulusan Diklat guru dapat direncanakan dengan meningkatkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dan pengembangan Kemampuan Mengajar Widyaiswara.

- E. Penelitian kelima berjudul Efektivitas Pelatihan berbasis gamifikasi dalam meningkatkan pemahaman karyawan terhadap konsep good manufacturing practices (studi kasus di PT.RAK) ,Oleh Fajar Nugraha dan Purwadhi, Jurnal Manajemen Jasa, Vol.02 , No.01 , Tahun.2020 , E-ISSN: 2714-8866. Latar Belakang PT.RAK merupakan perusahaan yang memproduksi produk pangan, serta berkomitmen untuk memproduksi produk pangan yang aman, higienis dan halal. Mengacu pada persyaratan GMP dalam Peraturan Menteri Perindustrian RI nomor: 75/M-IND-75/M-IND/PER/7.2010 tentang pedoman cara produksi pangan olahan yang baik (good manufacturing practices) ,

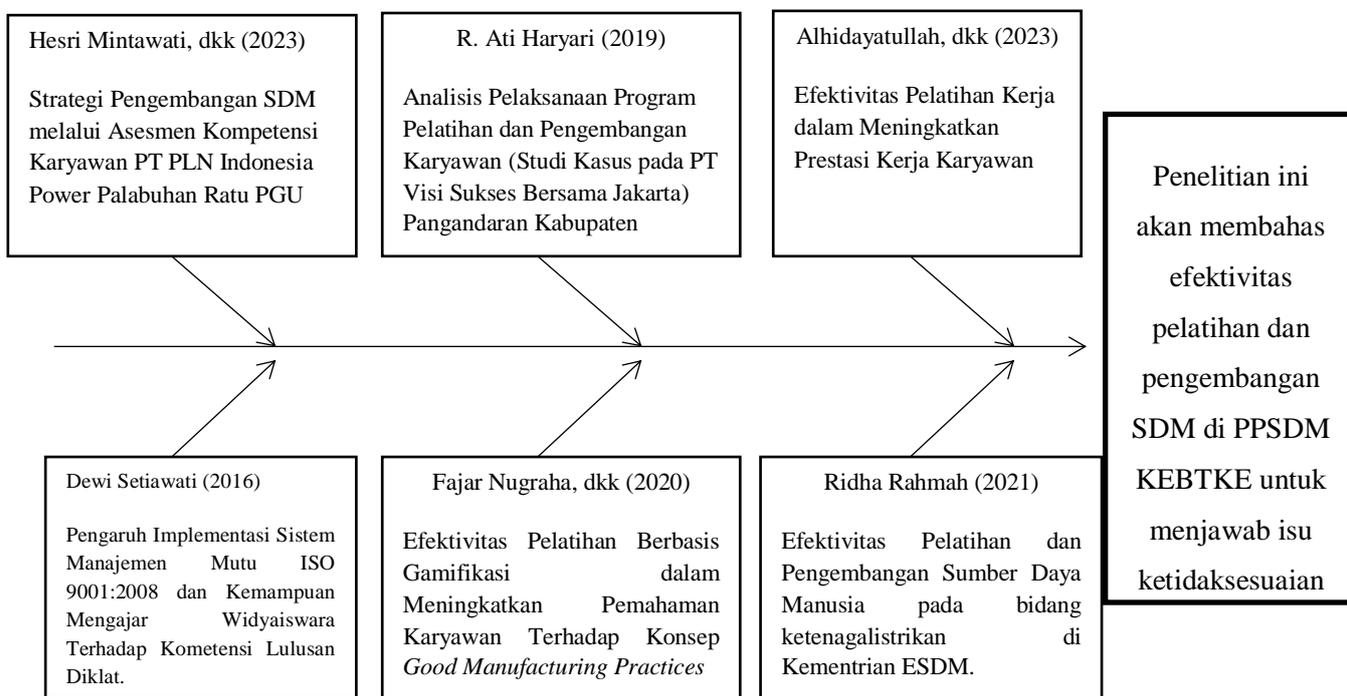
salah satunya adalah semua karyawan yang terlibat harus memahami konsep dari proses produksi pangan yang beragam dari karyawan PT.RAK membuat perusahaan harus memastikan semua karyawan memahami konsep GMP. Hal tersebut dipastikan dengan mengadakan program training GMP yang disampaikan oleh tim GPM PT.RAK yang sudah tersertifikasi. Pada pelaksanaannya, selalu dilakukan pre-test dan post test untuk melihat pemahaman karyawan terhadap konsep GMP yang disampaikan.. Hasil penelitian ini adalah Hasil rata-rata test menggunakan metode Pelatihan Berbasis Gamifikasi menunjukkan hasil yang jauh meningkat dibanding pre-test. Hasil ini menunjukkan bahwa Pelatihan Berbasis Gamifikasi dapat dijadikan salah satu model untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap konsep GMP. Hasil uji hipotesis menyatakan Pelatihan Berbasis Gamifikasi berpengaruh signifikan terhadap Pemahaman Konsep GMP secara bersama-sama (simultan). Kedua variabel tersebut memiliki pengaruh tingkat keefektifan, keterikatan dan saling mempengaruhi satu sama lain dalam pencapaian hasil.

Terdapat perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan saat ini, seperti penelitian terdahulu yang ada belum ada yang meneliti mengenai Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Timur yang dilaksanakan pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Ketenagalistrikan Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi (PPSDM KEBTKE), penelitian sebelumnya meneliti mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, kemampuan mengajar widyaiswara, dan analisis program pelatihan. Terdapat perbedaan lokasi penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya, tidak ada penelitian dengan lokasi yang sama berkaitan dengan efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada bidang Ketenagalistrikan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Ketenagalistrikan Energi Baru Terbarukan dan

Konservasi Energi (PPSDM KEBTKE). Selain itu terdapat perbedaan masalah pada masing-masing penelitian, penelitian ini berfokus pada masalah efektivitas atau tidak efektivitas pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada PPSDM KEBTKE yang dilihat dari beberapa aspek yang ada.

2.1.1 Diagram FishBone

Gambar 1. Fishbone



1.2 Kajian Teori

1.2.1 Efektivitas Program

A. Pengertian Efektivitas

Kata efektif berasal dari Bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan sukses dengan baik. Dalam ensiklopedi umum efektivitas diartikan dengan menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan, maksudnya yaitu sesuatu dapat dikatakan efektif apabila usaha tersebut sudah mencapai secara ideal. Efektivitas

merupakan ukuran yang menggambarkan sudah sejauh mana sasaran yang dapat dicapai, sedangkan efisiensi menggambarkan bagaimana sumber daya tersebut dikelola secara tepat dan benar.

Menurut Stephen P. Robbins efektivitas adalah tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Dengan kata lain, suatu efektivitas dapat diukur dari tingkat pencapaian yang telah dilakukan oleh sebuah organisasi jika semakin tinggi persentase tujuan yang dicapai maka semakin tinggi efektivitasnya. Efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilannya tergantung pada tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak. Semakin terlihat hasil kegiatan dengan tujuannya, maka semakin besar tingkat efektivitasnya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu hal dapat dikatakan efektif apabila suatu hal sudah sesuai dengan yang dikehendaki, berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota.

B. Indikator Efektivitas Program

Tingkat efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, apabila hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai, maka hal itu dinyatakan tidak efektif. Penilaian terhadap tingkat kesesuaian program merupakan salah satu cara untuk mengukur efektifitas program. Efektivitas program dapat diketahui dengan membandingkan tujuan program dengan output program. Sementara itu pendapat pelanggan dapat dijadikan sebagai ukuran untuk menentukan efektivitas program. Hal tersebut dinyatakan oleh Kerckpatrick bahwa evaluasi terhadap efektivitas program dapat dilakukan, diantaranya melalui reaksi pelanggan terhadap program yang diikuti. Bermanfaatkah dan puaskah pelanggan terhadap program merupakan

pertanyaan-pertanyaan yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur reaksi pelanggan terhadap program.

Efektivitas Program di PPSDM KEBTKE didefinisikan sebagai pengukuran terhadap sejauh mana meningkatkan kinerja SDM dalam mengembangkan keterampilan, menambah wawasan dan sikap yang lebih baik dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibun ada tiga indikator yang perlu diperhatikan dalam mengukur efektivitas kerja yaitu:

- a. Kualitas kerja
Kualitas kerja merupakan sikap karyawan berupa hasil kerja terhadap kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan pada saat melakukan pekerjaannya.
- b. Kuantitas kerja
Kuantitas kerja merupakan jumlah kerja yang dihasilkan pada kondisi normal. Hal ini tercermin dari tingkat beban kerja dan kondisi yang diterima atau dialami selama kerja.
- c. Pemanfaatan waktu
Pemanfaatan waktu adalah penggunaan waktu kerja yang telah disepakati dalam kebijakan perusahaan sedemikian rupa sehingga pekerjaan selesai pada waktu yang telah disepakati.

Budiani menyatakan bahwa untuk mengukur efektivitas suatu program dapat dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel sebagai berikut:

- a. Ketetapan sasaran
Yaitu sejauh mana pelanggan dari program tersebut tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya.
- b. Sosialisasi program
Yaitu kemampuan penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat

tersampaikan kepada masyarakat pada umumnya dan sasaran program pada khususnya.

c. Tujuan program

Yaitu sejauh mana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Pemantauan program

Yaitu kegiatan yang dilakukan setelah pemberian hasil dari program sebagai bentuk perhatian kepada pelanggan

1.2.2 Pelatihan

A. Pengertian Pelatihan

Pengertian pelatihan menurut Andrew F.Sikula dalam Mangkunegara, (2000:43) mendefinisikan pelatihan sebagai berikut: “Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personel learn tecnical knoeledge ang skill for a definite pyrpose”.

Pelatihan adalah sesuatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Bedjo Siswanto (2000:141) mengemukakan bahwa Pelatihan adalah manajemen pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh mencakup fungsi yang terkandung di dalamnya, yakni perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum maupun latihan keahlian, serta pendidikan dan latihan khusus bagi para pegawai pengaturannya meliputi kegiatan formulasi, kebutuhan pemberian servis yang memuaskan, bimbingan, perijinan dan penyelaan.

Chan (2010) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja

terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan adanya kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini , dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Pelatihan merupakan segala kegiatan untuk meningkatkan kinerja individu/pegawai sesuai dengan pekerjaan/jabatan yang dipegangnya atau berhubungan dengan tugas saat ini. **(Bernardin, 2003: 164)**

Dari berbagai definisi, prinsipnya, pelatihan merupakan kegiatan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya, dilaksanakannya pelatihan ini untuk meningkatkan pengetahuan atau sikap para karyawan sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja, dan pelatihan merupakan proses membantu karyawan untuk memperoleh efektifitas dalam pekerja mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang baik

B. Indikator Pelatihan

Berdasarkan definisi pelatihan yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2013:164) dan Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011:44), maka indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan

Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran, dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang.

2. Prosedur Sistematis

Cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan baik-baik.

3. Keterampilan teknis

Kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepanduan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan).

4. Mempelajari pengetahuan

Mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara sistematis menurut metode-metode tertentu).

5. Mengutamakan praktek dari pada teori

Mengutamakan cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa.

Faktor-faktor yang menunjang kearah Efektivitas Pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004:240) antara lain :

1. Materi atau isi pelatihan

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

2. Metode pelatihan

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

3. Pelatih (instruktur/trainer)

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

4. Peserta pelatihan

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

5. Sarana pelatihan

Sarana fasilitas yaitu tempat menyediakan pendidikan, bimbingan, dan pelatihan untuk tujuan pendaftaran spesialis. Biasanya berupa materi dan mesin praktik sesuai kebutuhan.

6. Evaluasi pelatihan

proses penilaian efektivitas program pelatihan. Ini melibatkan pengumpulan data dan umpan balik untuk menentukan apakah program pelatihan mencapai tujuannya dan apakah memberikan nilai bagi para peserta

Terdapat beberapa indikator pelatihan menurut Mangkunegara dan Prabu yaitu:

a. Materi dalam pelatihan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang akan dicapai.

b. Instruktur Pelatihan

Instruktur dalam pelatihan merupakan seseorang yang sudah mengikuti pelatihan atau sudah ahli dalam bidang tertentu sehingga dapat menguasai materi yang akan disampaikan kepada peserta pelatihan secara maksimal.

c. Tujuan Pelatihan

Tujuan dari sebuah pelatihan nantinya diharapkan agar peserta dapat meningkatkan skill, pengetahuan dan perubahan tingkah laku kearah yang lebih baik.

d. Peserta yang mengikuti pelatihan

Peserta merupakan salah satu faktor yang menentukan upaya pelatihan yang dilaksanakan membawa peserta ke arah yang lebih baik dengan semangat yang tinggi.

e. Metode yang dipakai pada saat pelatihan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan apa yang telah disampaikan.

Indikator-indikator tersebut merupakan tolok ukur yang akan digunakan dalam mencapai kinerja kerja yang diinginkan, maka dari itu pelatihan dibantu dengan adanya motivasi maka akan menghasilkan kinerja yang lebih kompleks dalam pencapaian tujuan perusahaan.

C. Tujuan Pelatihan

Tujuan umum pelatihan menurut Sedarmayanti (2013:170) adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
2. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif
3. Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan sesama karyawan dan manajemen(pimpinan).

D. Metode Pelatihan

Menurut **Andrew E. Sikula** yang sebagaimana dikutip oleh AA.Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa: metode pelatihan adalah “*On the job; demonstration and example; simulation; apprenticeship; classroom methods (lecture, coference, case study, role playing and programmed instruction); and other training methods*”.

Menurut Hariandja yang dikutip oleh Jabro Wasisti, dkk menyatakan bahwa:

Metode pelatihan yang dapat diberikan pada pegawai yaitu setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan. Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu pelatihan yang dilakukan pada jam waktu kerja berlangsung, baik secara formal atau informal, dan *off the job training* yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

Jadi, metode pelatihan adalah cara untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap sumber daya manusia dengan menggunakan bentuk kegiatan *on the job training* dan *off the job training*.

Metode pelatihan mempunyai 2 bentuk kegiatan, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Berikut penjelasan dari *on the job training* dan *off the job training*:

1. *On the job training*

On the job training adalah upaya terencana untuk memfasilitasi pembelajaran pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, keterampilan, dan perilaku oleh karyawan. Berikut macam-macam metode dalam *on the job training*.

a) Penugasan khusus

Penugasan khusus adalah untuk jangka pendek dan untuk target yang spesifik. Walaupun karyawan yang belum memiliki pengalaman dalam suatu jabatan dan menangani atau menyelesaikan suatu pekerjaan dengan masalah yang ada, maka dari itu perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti sebuah pelatihan. Ada kemungkinan karyawan yang memiliki bakat dapat berhasil menjalankan tugas khusus tersebut.

b) Magang atau apprenticeship

Magang merupakan sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan pekerja lain yang lebih berpengalaman dan proses produksi ataupun operasi dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu.

c) Metode demonstrasi dan contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer

dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “Bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan. Metode demonstrasi merupakan metode pelatihan yang sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas.

Metode contoh juga sangat cocok untuk mengajarkan hubungan interpersonal, tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab, standar kelompok informal, dan harapan pengawasan. Pelatihan dengan contoh dan manajemen dengan contoh merupakan dua konsep pengajaran yang relevan dan sangat berharga saat sekarang ini.

d) Simulasi

Suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi itu merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

2. *Off the job training*

Pelatihan yang akan dilakukan di luar jam kerja atau dilakukan atau dilaksanakan ketika karyawan tidak sedang bekerja dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. *Off the job training* dilaksanakan mengambil waktu khusus dilakukan selama karyawan menjalani pelatihan maka karyawan tersebut dilepaskan dari tugas tugas kesehariaannya. Berikut merupakan macam-macam metode dalam *off the job training* :

a) Metode ruang kelas

Metode ruang kelas adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di dalam kelas walaupun dapat dilaksanakan pada area pekerjaan. Metode ruang kelas terdiri dari kuliah, konferensi, studi kasus, ermain peran, dan pengajaran berprogram. Berikut merupakan metode yang termasuk dalam metode ruang kelas:

(1) Metode kuliah

Metode kuliah yaitu merupakan sebuah ceramah yang dilakukan dengan cara disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Keuntungan dalam metode kuliah ini adalah dapat digunakan untuk kelompok besar sehingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu relatif singkat, dan sedangkan kelemahannya yaitu peserta lebih bersikap pasif, komunikasi dilakukan hanya dengan satu arah, sehingga tidak terjadi umpan balik dari peserta.

(2) Metode konferensi

Konferensi merupakan suatu pertemuan formal tempat terjadinya diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Konferensi menekankan adanya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisir dan melibatkan peserta aktif.

(3) Metode studi kasus

Studi kasus adalah uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau keadaan selama waktu tertentu yang nyata maupun secara hipotesis. Pada metode studi kasus, peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya. Biasanya suatu kasus dijadikan bahan untuk diskusi dan dicari jalan keluarnya.

(4) Metode bermain peran

Peranan peserta adalah menjelaskan situasi dan masing-masing peran mereka yang harus mereka perankan dalam konteks hipotesis tersebut. Manfaat metode bermain peran adalah pertama, belajar melalui perbuatan. Kedua, menekankan sensitivitas manusia dan interaksinya. Ketiga, hasil pengetahuan segera diperoleh dan keempat, menimbulkan minat dan keterlibatan tinggi.

(5) Bimbingan berencana

Metode bimbingan berencana terdiri dari serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksana pekerjaan. Bimbingan

berencana dapat dilakukan dengan menggunakan buku, pedoman (manual), dan mesin petunjuk pengajaran (teaching machine).

1.2.3 Pengembangan

A. Pengertian Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia **menurut Harrish and Desimone (1992:2)**, dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

S.P Hasibuan (2000) menegaskan bahwa pengembangan adalah maningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa proses yang berorientasi pada masa depan yang akan memungkinkan orang untuk maju dari keadaan pemahaman dan kemampuan saat ini ke dalam keadaan masa depan dimana keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi tingkat tinggi diperlukan.

B. Tujuan Pengembangan

Menurut Hasibuan, tujuan dari pengembangan yaitu:

1. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas produksi dan menentukannya dengan lebih baik.

2. Efisiensi

Melalui pengembangan karyawan, efisiensi tenaga kerja, waktu dan bahan baku ditingkatkan dan efisiensi mesin dapat dikurangi.

3. Pelayanan

Hal tersebut dapat meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan perusahaan karena itu sangat penting bagi karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik.

4. Moral

Moral karyawan akan lebih tinggi ketika keahlian dan keterampilan sesuai sesuai dengan tugas, membuat mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

5. Karier

Dengan adanya pengembangan, karir karyawan dapat tumbuh berkat pengetahuan, keterampilan dan prestasi kerja yang lebih baik.

6. Meningkatkan Konseptual Berfikir

Dengan adanya pengembangan, manager dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat.

7. Menjadikan jiwa kepemimpinan

Dengan pengembangan, maka kepemimpinan manager meningkat dan motivasi lebih terarah, sehingga pengembangan kerja lebih baik dan harmonis.

8. Konsumen

Konsumen sangat bermanfaat bagi masyarakat karena dengan adanya konsumen dapat menambah kualitas barang maupun jasa yang lebih cepat dan tepat.

C. Indikator Pengembangan

Tahapan-tahapan Penyusunan Pelatihan dan Pengembangan

Langkah-langkah atau tahapan menurut Rivai, yaitu:

(1) Penilaian Kebutuhan

Penilaian kebutuhan merupakan suatu diagnose untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan

dimasa akan datang yang harus dapat dipenuhi oleh program dan pengembangan.

(2) Tujuan pelatihan dan pengembangan

Tujuannya yaitu harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai.

(3) Materi Program

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan.

(4) Prinsip Pembelajaran

Pelatihan dan Pengembangan akan lebih efektif apabila metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi.

D. Metode Pengembangan

Menurut Andrew E. Sikula yang dikutip oleh AA. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa:

Metode Pengembangan adalah *some of the most commonly used management development methods include "training methods; untherstudies; job rotation and planned progression; coaching-counseling; junior boards of executives or multiple management; commite assigment, staff meetings and projects; bussines games; sensitivitytraining; and other development methods"*.

Dalam metode pengembangan manajemen yang paling umum digunakan yaitu metode pelatihan. Hal ini karena beberapa pegawai adalah manajer dan semua manajer adalah pegawai.

Jadi, metode pengembangan adalah cara untuk mengembangkan sumber daya manusia agar menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas bagi suatu organisasi dengan cara

melakukan beberapa kegiatan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan tanggungjawab pada karyawan dalam dunia kerja.

Adapun macam-macam metode pengembangan, antara lain:

(1) Understudies

Bertujuan untuk mempersiapkan peserta yang akan melaksanakan pekerjaan atau mengisi sebuah jabatan tertentu. Peserta pengembangan tersebut, pada masa yang akan datang akan mendapatkan tugas dan bertanggung jawab dengan posisi jabatannya. Pada teknik ini tidak dilakukan tugas secara penuh, tetapi diberikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(2) Job Rotation dan kemajuan berencana

Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Kadang dari satu penempatan pada penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Dalam job rotasi dilakukan dengan menggunakan waktu 3 bulan sampai 2 tahun. Peserta akan diberikan tugas-tugas dan tanggung jawab pada bagian yang sudah dirotasikan. Kegiatan mereka dimonitor dan akan diawasi serta dievaluasi. Keuntungan dalam job rotasi yaitu, pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai

(3) Coaching-counseling

Coaching adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan kepada pegawai bawahan. Peranan job coach adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Konseling merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar

dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Perbedaan coaching dan konseling adalah coaching biasanya dilakukan dengan pengawasan langsung yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, sedangkan konseling dilakukan oleh seorang ahli kepegawaian yang melibatkan hubungan manusiawi dan bantuan pemecahan masalah.

1.2.4 Sumber Daya Manusia

A. Pengertian SDM

Sumber daya manusia adalah modal terpenting dari setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia roda organisasi tentu tidak akan berputar, pentingnya sumber daya manusia bukanlah kesadaran baru bagi masyarakat. Peradaban manusia muncul dari upaya mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia untuk memenuhi dan mempertahankan kebutuhan. Menurut Edi Sutrisno sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua sumber daya mempengaruhi upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

1.2.5 Kerangka Berpikir

Melihat dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya mengenai Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PPSDM KEBTKE, penelitian ini menggunakan teori efektivitas program menurut Hasibuan, dengan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan sikap karyawan berupa hasil kerja terhadap kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan pada saat melakukan pekerjaannya.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah kerja yang dihasilkan pada kondisi normal. Hal ini tercermin dari tingkat beban kerja dan kondisi yang diterima atau dialami selama kerja.

3. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu adalah penggunaan waktu kerja yang telah disepakati dalam kebijakan perusahaan sedemikian rupa sehingga pekerjaan selesai pada waktu yang telah disepakati.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir