



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### TELAAH LITERATUR

#### 2.1 Definisi dan Pengertian Manajemen

Ada beberapa definisi tentang manajemen yang dikemukakan para ahli, walaupun bahasa dan pengkalimatannya berbeda namun mengandung arti yang sama. Adapun definisi manajemen diantaranya :

*“Management is defined as the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by integrating the work of people through planning, organizing, leading, and controlling the organization's resources.”* (Kinicki,dkk., 2008:4)

Apabila diterjemahkan secara bebas maka manajemen didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang – orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang ada dalam organisasi. Dalam definisi ini penjelasan manajemen menitik beratkan pada seberapa efektif dan efisien suatu organisasi melakukan proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Robbins,dkk (2007:37) dalam bukunya *Management* mengemukakan definisi manajemen sebagai berikut :

Manajemen adalah proses koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Menurut Gary Dessler (2006:4) dalam proses manajemen terdapat 5 fungsi dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Fungsi – fungsi ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Perencanaan

Menentukan sasaran dan standar – standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana – rencana dan melakukan peramalan.

2. Pengorganisasian

Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi – divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Penyusunan staf

Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

4. Kepemimpinan

Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.

## 5. Pengendalian

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar – standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Menurut Griffin Ricky W dan Ronald J Ebert dalam bukunya yang berjudul *Bisnis* mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya finansial, manusia, serta informasi suatu perusahaan untuk mencapai sasarannya. (Griffin,dkk,2007:166)

Selanjutnya (Griffin,dkk,2007:166-168) secara garis besar menjabarkan empat kegiatan dalam manajemen yang disebut proses manajemen yaitu :

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses manajemen yang menetapkan apa yang harus dilakukan organisasi dan bagaimana sebaiknya melakukannya. Dimana untuk menetapkan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya sebuah organisasi membutuhkan perencanaan. Perencanaan memiliki tiga komponen yaitu dimulai dengan para manajer menetapkan sasaran perusahaan, pengembangan strategi, setelah itu mereka merancang rencana – rencana taktis dan operasional untuk menjalankan strateginya.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses manajemen yang menetapkan cara terbaik dalam mengatur sumber daya dan aktivitas organisasi sehingga menjadi struktur yang saling berkaitan.

## 3. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan adalah proses manajemen yang memandu dan memotivasi karyawan untuk menjangkau tujuan atau sasaran perusahaan.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses manajemen yang memonitor kinerja perusahaan untuk memastikan bahwa sasarnya dapat tercapai. Pengawasan harus dilakukan dengan benar. Dimana pengawasan dapat dilihat dari membandingkan antara standar – standar yang telah ditetapkan manajemen dengan aktual yang terjadi apakah sama, lebih tinggi ataupun dibawa dari standar yang ada.

Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk mengatur dan mengelolah ke empat proses ini agar berjalan dengan baik. Tentunya proses koordinasi antara departemen dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan agar tercapainya tujuan organisasi kaitannya dengan proses manajemen seperti teori yang dijabarkan oleh Griffin Ricky W dan Ronald J Ebert.

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian sumber daya manusia, diantaranya :

Menurut (Griffin,dkk,2007:214) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

Menurut Gary Dessler (2006:4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik untuk menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Armstrong (2009:4) dalam Suwatno (2011:28) berpendapat bahwa :

*“The practice of human resource management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as strategic HRM, human capital management, corporate social responsibility, knowledge management, organizational development, resourcing, (human resource planning, recruitment and selection, and talent management), performance management, employee well-being and health and safety and the provision of employee service. HRM practice has a strong conceptual basis drawn from the industrial relations theories. This foundation has been with the help of a multitude of research projects”.*

Definisi diatas dapat diartikan bahwa praktek manajemen, manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber – sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan. Praktek SDM memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu – ilmu perilaku dan dari manajemen strategis, modal manusia, dan teori hubungan industrial. Pemahaman ini telah dibangun dengan bantuan dari berbagai proyek – proyek penelitian.

Menurut Veithzal Rivai (2009:1) dalam Suwatno (2011:29), “Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi - segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena SDM dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Di tambahan pula oleh Veithzal Rivai bahwa istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia”.

Jika disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi.

Menurut Angelo Kinicki (2008:288) Manajemen sumber daya manusia (SDM) secara umum memiliki tiga kerangka besar, yaitu :

a. *Attracting*

Dalam *attracting* berbicara mengenai proses untuk merekrut individu untuk menjadi bagian dari organisasi. Proses *attracting* terdiri dari menganalisa pekerjaan yang dibutuhkan organisasi, melakukan perencanaan sumber daya manusia, melakukan seleksi, dan rekrutmen.

b. *Developing*

Dalam bagian ini berbicara pada saat individu tersebut sudah berada dalam suatu organisasi, dimana prosesnya adalah orientasi lebih ke arah pengenalan akan budaya organisasi, sejarah, struktur dan segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi, yang kedua pelatihan adalah proses untuk melatih dan memperlengkapi individu secara jangka pendek agar dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Ketiga pengembangan dimana proses pengembangan terhadap individu secara jangka panjang agar dapat berkontribusi lebih untuk suatu organisasi.

c. *Maintaining*

Proses ini adalah penilaian kinerja, pengelolaan karier, remunerasi, seperti tunjangan dan *benefit* (manfaat).



Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:40) menyimpulkan bahwa manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

## **2.3 Konsep Dasar Pelatihan**

### **2.3.1 Pengertian Pelatihan**

Menurut Raymond A. Noe ( 2010 : 5) menjelaskan bahwa :

*“Training refers to planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job-related competencies. These competencies include knowledge, skill, or behaviors that are critical for successful job performance”.*

Kalimat diatas menjelaskan bahwa pelatihan mengacu pada usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam pembelajaran kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses.

Menurut Gary Dessler (2008:248) pelatihan adalah :

*“Training means giving new or present employees the skill they need to perform their jobs”.* Pelatihan berarti memberikan karyawan baru atau sekarang, keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Menurut Kinicki (2008:302) pelatihan adalah peningkatan keterampilan (*skills*) karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara teknis dan operasional yang mengacu pada pendidikan agar karyawan dapat lebih baik melakukan pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan kemudian mengacu untuk mendidik karyawan secara teknis dan operasional agar lebih baik dalam melakukan pekerjaan mereka.

Menurut Edwin B Flippo (1995:76) dalam Suwatno (2011:117) juga menjelaskan pelatihan adalah suatu usaha peningkatan *knowledge* dan *skills* seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu.

Menurut Steve Dendy (2010:Vol.42.pp.147) pelatihan adalah suatu proses yang berkelanjutan dengan menetapkan tujuan dan hasil, terus dipantau, berguna untuk menyegarkan kembali (*refresh*) dan memperbaharui atau ditingkatkan lagi keterampilannya, sehingga dapat membawa manfaat baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang untuk suatu bisnis.

### **2.3.2 Metode dan Strategi Pelatihan**

#### **1. Metode Pelatihan**

Dalam Gary Dessler (2008:254) mengemukakan terdapat beberapa metode dalam melakukan pelatihan diantaranya :

a. *On-the-Job Training*

*On-the-Job Training* atau pelatihan yang dilakukan ditempat kerja dengan memberikan karyawan tugas yang berhubungan dengan deskripsi pekerjaannya. Metode yang sering digunakan adalah *coaching* atau pembimbingan.

b. *Apprenticeship Training* (Magang)

Adalah suatu proses yang terstruktur melalui penggabungan dari metode *in class room* atau pembelajaran formal dengan *On-the-Job Training*.

c. *Job Intraction Training*

Dimana *training* ini terdiri dari serangkaian langkah logis , urutan tugas setiap pekerjaan yang diajarkan secara bertahap.

d. *Lectures* (Pengajaran)

Metode yang paling banyak dipakai karena pengajaran merupakan cara yang mudah dan cepat, sama halnya dengan sekolah yaitu dilakukan pengajaran untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan diarahkan.

e. *Audiovisual-Based Training*

Pelatihan yang dilakukan dengan penggunaan peralatan audiovisual seperti film, *power point*, video konferensi, kaset audio yang dapat sangat efektif jika digunakan.

f. *Simulate Training* (Simulasi)

*Training* kepada karyawan untuk mendukung pekerjaan sehari – hari dengan cara membuat atau membangun ruangan sama persis dengan kondisi yang sebenarnya.

Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:118-120) mengemukakan bahwa metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua yaitu *in-house* dan *external training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan *on the job training*, seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis komputer, yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan *external training* merupakan pelatihan yang terdiri dari kursus – kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, *trainer* profesional, yang dilakukan pihak luar diluar perusahaan.

a. *On The Job Training*

Orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

b. *Outside Training*

Bukan hanya pelatihan yang dilakukan secara internal perusahaan saja yang digunakan, pada kenyataannya banyak perusahaan yang juga melakukan jenis pelatihan eksternal. Dalam artian dilatih diluar perusahaan baik oleh orang dalam

perusahaan maupun orang diluar perusahaan. Pelatihan luar (*off-site training*) memiliki keunggulan seperti meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung (iklim kerja perusahaan), lebih sedikit masalah yang akan timbul.

Ditambahkan juga oleh Simamora (2004) dalam Suwatno (2011:119) bahwa metode pelatihan dapat dikelompokkan dalam tiga cara, yaitu :

1. Presentasi informasi yaitu memberikan informasi yang dimiliki dari satu pelatihan kepada *trainee* (peserta pelatihan).
2. Metode simulasi yaitu teknik penerapan yang dilakukan dalam pelatihan.
3. Pelatihan pada pekerjaan yaitu pelaksanaan langsung pelatihan pada pekerjaan yang sedang dilaksanakan.

## 2. Strategi Pelatihan

Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:120-123) juga menjelaskan tentang pentingnya pembuatan strategi pelatihan, dimana dikatakan strategi yang dapat ditempuh dalam pelatihan SDM dimulai dari pengajian kebutuhan (*need assessment*) untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pelatihan evaluasi dan pembinaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi pelatihan. Mengembangkan kerjasama dengan pihak pemakai (*user*) untuk mendukung pelaksanaan

pelatihan merupakan strategi yang cukup penting. Masing – masing akan diuraikan sebagai berikut :

a. Pengkajian Kebutuhan (*Need Assesment*)

Agar perencanaan pelatihan dapat mencapai sasaran, maka perusahaan perlu mengkaji mutu unjuk kerja karyawan dilingkungannya secara komprehensif. Hal ini penting untuk melihat apakah ada *gap* antara standar yang telah ditetapkan perusahaan dengan aktual yang terjadi dilapangan.

b. Persiapan dan Pelaksanaan Pelatihan

Sebelum melakukan pelatihan tentunya sangat perlu dilakukan persiapan agar semua berjalan dengan baik. Persiapan yang harus dilakukan seperti membuat kebijakan pertemuan dengan instruktur untuk membicarakan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dalam melakukan pelatihan, membuat jadwal pelatihan, mempersiapkan fasilitas proses belajar mengajar dan fasilitas – fasilitas penunjang lainnya.

c. Penetapan dan peningkatan kinerja pegawai.

Penempatan kembali personil setelah mengikuti pelatihan merupakan sebagai salah satu tindakan manajemen. Salah satu tugas departemen sumber daya manusia adalah pengatur penempatan karyawan dan terus mengatur personil selama berada dalam organisasi. Prinsip yang berkembang saat ini adalah “*the right man on the right place at the*

*right time*” hal ini haruslah menjadi acuan dalam menempatkan kembali karyawan setelah mengikuti pelatihan.

### **2.3.3 Lima Langkah Proses Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Gary Dessler dalam bukunya *Management Sumber Daya Manusia* edisi kesepuluh (2006:281) mengemukakan bahwa terdapat lima langkah proses pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Analisis Kebutuhan

Mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.

2. Merencanakan Instruksi

Untuk memutuskan menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas yang menggunakan teknik pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer.

3. Validasi

Dimana orang – orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.

4. Menerapkan Program

Yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.

5. Evaluasi

Evaluasi dan tindak lanjut dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

### 2.3.4 Komponen Pelatihan

Dalam melakukan pelatihan hendaknya perusahaan memerhatikan komponen – komponen pelatihan, menurut Suwatno (2011:126-134) terdapat beberapa komponen pelatihan :

#### 1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Untuk mengetahui kebutuhan akan pelatihan harus dilakukan suatu proses analisis, baik ditingkat organisasi, jabatan, maupun individu. Analisis tingkat organisasi bertujuan untuk mengetahui dibagian mana dalam organisasi yang membutuhkan suatu program pelatihan. Analisis tingkat jabatan bertujuan untuk mengidentifikasi isi dari pelatihan yang dibutuhkan agar tenaga kerja dapat melakukan tugas kerjanya dengan kompeten dan lebih baik setelah mengikuti suatu program pelatihan. Analisis individu bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik dari tenaga kerja seperti keterampilan dan kemampuan apa saja yang kurang dari tenaga kerja tersebut untuk dapat menyelesaikan tugas jabatannya.

#### 2. Sasaran Pelatihan

Setiap program pelatihan haruslah ditetapkan sasaran dari pelatihan tersebut. Apakah sasarannya untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan secara teknis (*technical skills*) atau untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills* atau *conceptual skills*). Pelatihan yang akan diberikan, tergantung dari apa yang dinilai masih kurang, apa yang ingin ditingkatkan serta apa yang dianggap perlu



dipersiapkan untuk karyawan yang bersangkutan sebagai persiapan untuk menempati posisi yang baru.

### 3. Kurikulum Pelatihan

Dalam penyusunan suatu program pelatihan, terdapat hal – hal yang perlu diperhatikan seperti jangka waktu penyelenggaraan pelatihan, kategorisasi mata pelajaran atau materi, kegiatan – kegiatan ekstrakurikuler untuk mendukung kegiatan kurikulum, dan alat bantu pengajaran yang diperlukan saat penyelenggaraan pelatihan yang berkaitan erat dengan teknik dan metode pembelajaran yang digunakan. Program pelatihan yang di selenggarakan harus benar – benar disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

### 4. Peserta Pelatihan

Dalam penyelenggaraan pelatihan, peserta merupakan salah satu unsur yang penting karena program pelatihan merupakan suatu kegiatan yang diberikan kepada karyawan oleh pihak perusahaan dalam rangka peningkatan kapabilitas karyawan, berupa pemberian bekal pengetahuan dan keterampilan.

### 5. Pelatih

Pelatih atau *trainer* dibutuhkan dalam penyelenggaraan pelatihan yang bertindak sebagai pengajar yang akan melatih para karyawan. Pelatih yang cakap diharapkan akan menghasilkan *output* yang terbaik. Pada prinsipnya seorang pelatih bertanggung jawab atas penyampaian

materi pelatihan serta hasil yang diperolehnya. Kemampuan profesional seorang pelatih meliputi:

- a. Penguasaan materi pelatihan yang terdiri dari bahan yang akan diajarkan dan konsep dasar keilmuan dari materi yang akan diajarkan.
- b. Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan pelatihan.
- c. Penguasaan proses pelatihan dan pembelajaran, seperti kemampuan sosial dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar pada waktu membawakan materi pelatihan.

#### 6. Pelaksanaan

Pelaksanaan pelatihan adalah dimana pelatih mengajarkan materi pelatihan kepada *trainee* atau peserta pelatihan. Dalam pelaksanaan program pelatihan harus dilakukan dengan disiplin yang tinggi dari para peserta dan pelatih. Ketaatan kepada jadwal yang telah ditentukan merupakan salah satu indikator suksesnya suatu pelatihan.

#### 7. Evaluasi Pelatihan

Program pelatihan yang efektif harus diakhiri dengan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana sasaran pelatihan telah tercapai.

Margaret Crockett dan Janet Foster yang merupakan konsultan manajemen arsip dan statis (International Council on Archives “Section for Archival Education and Training”) (2005) juga memperkuat teori Suwatno, dimana

menurut Margaret Crockett dan Janet Foster komponen – komponen pelatihan yang penting saat akan melakukan suatu program pelatihan adalah sebagai berikut :

### 1. Tempat dan ruang kelas

Salah satu faktor yang paling penting untuk keberhasilan pelatihan adalah tempat atau ruang penyelenggara pelatihan. Apabila peserta merasa udara terlalu panas atau terlalu dingin, dapat mendengar suara bising diluar dan duduk di kursi yang keras atau terlalu lembut, maka konsentrasi mereka dapat terganggu. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kenyamanan para peserta :

- a. Penerangan
- b. Udara
- c. Tingkat kebisiaangan diluar
- d. Akustik dalam ruangan pelatihan
- e. Temperatur

### 2. Peralatan pelatihan

Peralatan seperti komputer merupakan alat penunjang saat melakukan presentasi bahan atau materi pelatihan. Peralatan pelatihan seperti komputer mudah mengalami gangguan, sehingga anda perlu memeriksa sejak awal pelatihan bahwa peralatan berfungsi.

### 3. Waktu istirahat dan konsumsi

Pengaturan waktu istirahat dan penyediaan konsumsi serta fasilitas – fasilitas lainnya penting untuk keberhasilan pelatihan. Pemilihan

makanan dapat juga menjadi sangat penting untuk pengalaman peserta. Anda perlu menilai dalam beberapa cara, apakah ada kebutuhan pengaturan makanan secara khusus, seperti makanan vegetarian atau makanan halal maka anda harus memenuhinya.

#### 4. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian kualitas dan keberhasilan pelatihan yang dilakukan oleh para peserta dan instruktur pelatihan.

Dalam bukunya "*Human Resource Management*" Byars dan Rue (2008:74) juga menjelaskan bahwa :

*"The physical work environment, which includes factor such as temperature, humidity, ventilation, noise, lighting, color, and spatial density can have an impact on the design of jobs"*. Lingkungan kerja secara fisik yang meliputi faktor seperti suhu, kelembaban, ventilasi, kebisingan, pencahayaan, warna, dan kepadatan tata ruang dapat berdampak pada desain pekerjaan.

Teori ini pun ikut memperkuat berbagai penelitian yang telah penulis jabarkan diatas. Sama halnya dengan fisik lingkungan kerja yang nyata yang memperhatikan lingkungan sekitar yang bertujuan memberikan kenyamanan dan keamanan saat bekerja, demikian juga pentingnya hal – hal tersebut dalam menunjang penyelenggaraan suatu program pelatihan. Dimana faktor suhu, kelembaban, ventilasi, kebisingan, pencahayaan, dan faktor penunjang lainnya

menjadi penting diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan, hal ini bertujuan agar peserta pelatihan bisa merasa nyaman sehingga lebih mudah menyerap materi pelatihan yang diberikan dan penyelenggaraan pelatihan akan lebih efektif.

### 2.3.5 Evaluasi Pelatihan

Menurut Raymond A. Noe (2010 : 216) dalam bukunya *Training and Development* menjelaskan bahwa :

*“Training evaluation refers to the process of collecting the outcomes needed to determine whether training is effective”*. Evaluasi pelatihan mengacu pada proses pengumpulan hasil yang diperlukan untuk menentukan apakah pelatihan tersebut efektif.

Dalam teori yang dikemukakan Kirkpatrick (1998) yang dibahas kembali dalam artikel yang ditulis oleh Stefan Tupamahu dan Budi W. Soetjipto (Lembaga Management) Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2005) menjelaskan bahwa terdapat 4 tahapan dalam melakukan *training evaluation* yaitu :

#### *Level 1: Reaction*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur reaksi kepuasan peserta terhadap pelaksanaan *training*. Hal ini penting dilakukan karena menurutnya apabila seorang peserta bereaksi negatif dan tidak menyukai cara-cara penyelenggaraan *training* maka jangan diharapkan dia mampu mempelajari dan memahami dengan baik materi yang disampaikan dalam *training*

tersebut. Hal- hal yang dievaluasi dalam *training* ini mengenai materi *training*, instruktur / *trainer*, fasilitas yang disediakan, waktu penyelenggaraan, serta metode yang digunakan.

### *Level 2: Learning*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur sejauh mana peserta memahami materi *training* yang disampaikan dalam tiga dominan kompetensi : *knowledge, skill, attitude*. Evaluasi pada *level* ini menekankan pada seberapa jauh pembelajaran (*learning*) peserta atas materi *training* dalam konteks peningkatan kompetensi mereka. Kirkpatrick menekankan pentingnya dilakukan evaluasi ini karena jika seorang peserta tidak dapat memahami dengan baik materi yang diberikan, maka jangan berharap akan terjadi perubahan dalam *behavior*-nya saat dia kembali ke tempat kerja. Untuk mengetahui apakah seorang peserta telah memahami dengan baik materi *training*, bisanya dilakukan pengujian sebelum dan sesudah *training* (*pre-test* dan *post-test*) dengan materi yang sama sehingga dapat dibandingkan. Jika terdapat peningkatan skor hasil *post-test* dibandingkan *pre-test* maka dapat dikatakan peserta telah memiliki pemahaman yang lebih baik setelah mengikuti *training*.

### *Level 3: Behavior*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur sejauh mana peserta menerapkan / mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya dalam

lingkungan pekerjaannya. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana perubahan yang terjadi pada eks-peserta pada saat kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti *training* khususnya perubahan atas *behavior* ketiga dominan kompetensi (*knowledge, skill, attitude*). Kirkpatrick juga menyarankan perlu diberikan bantuan, dorongan serta penghargaan bagi eks-peserta *training* ketika dia kembali ke tempat kerjanya.

#### *Level 4: Results*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan *training* terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan. Evaluasi ini adalah tahapan evaluasi yang paling sulit dan juga yang paling penting, yaitu sejauh mana *training* yang dilakukan memberikan dampak / hasil (*result*) terhadap peningkatan kinerja eks-peserta, unit kerja, maupun perusahaan secara keseluruhan.

### **2.3.6 Manfaat Pelatihan**

Hendri Simamora (1995:84) dalam buku Manajemen SDM Suwatno (2011:124) menjelaskan manfaat pelatihan yaitu :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas;
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar – standar kinerja yang dapat diterima;
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan;

4. Memenuhi kebutuhan – kebutuhan dan kerja sama yang lebih menguntungkan;
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia;
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

## 2.4 Produktivitas

### 2.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Pengertian produktifitas menurut Claude (1993:Vol.177.pp.34.)

*“Productivity is the ratio of output to input. If you have a greater output (work or products) than input (costs) then you are profitable. If you can increase this ratio you will have more profit”.*

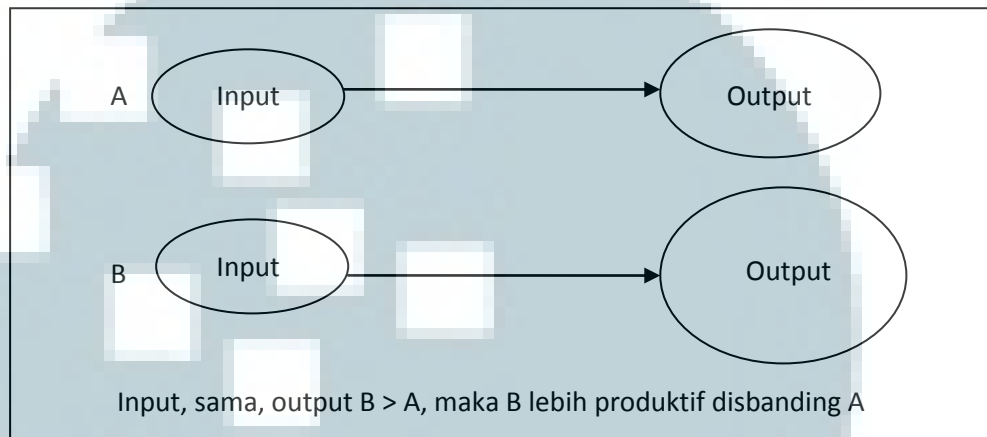
Maksud dari pengertian diatas produktivitas adalah rasio output terhadap input. Jika anda (perusahaan) memiliki output yang lebih besar (kerja atau produk) dari input (biaya) maka anda (perusahaan) dianggap menguntungkan. Jika anda (perusahaan) dapat meningkatkan rasio ini anda (perusahaan) akan memiliki lebih banyak keuntungan.

Menurut Darsono (2011:168) “Produktivitas adalah *output* dibagi *input*. Dimana pada setiap proses terjadi transformasi *input* menjadi *output*. *Input* terdiri dari tenaga kerja, bahan baku, metode kerja, alat kerja, modal kerja, dan informasi. *Output* adalah barang-barang atau jasa yang memiliki nilai tambah. Dapat disimpulkan produktivitas merupakan ukuran hubungan antara *input* dan *output*”.



Darsono (2011:169) menjelaskan bahwa produktivitas sebagai hasil dari *output* dibagi *input*.

Gambar 2.1 Produktivitas sebagai hasil dari *output* dibagi *input*



Perhatian produktivitas ditujukan pada sisi *input* dan *output*, dalam arti makin besar *output* yang dihasilkan oleh *input* yang sama berarti produktivitasnya makin tinggi.

Kesimpulan dari berbagai teori diatas mengemukakan produktivitas adalah perbandingan antara *cost and benefit* (biaya dan keuntungan) dengan melihat tingkat efektivitas dan efisien.

Menurut Christina Whidya Utami (2002:Vol.4.pp.57) menjelaskan bahwa produktivitas menjadi faktor yang sangat penting karena dapat menggambarkan kinerja ekonomis dari perusahaan tersebut. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kinerja ekonomis dari perusahaan tersebut meliputi dua hal, yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan. Kinerja operasional dinilai berdasarkan proses

sesungguhnya (aliran *input* – proses – aliran *output*) sedangkan kinerja keuangan dinilai berdasarkan aliran keluar masuknya dana.

#### 2.4.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Menurut Gomes (2002) dalam Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

1. *Knowledge*

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.

2. *Skill*

*Skill* adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan – pekerjaan yang bersifat teknis seperti keterampilan bengkel.

3. *Abilities*

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Jadi apabila seseorang mempunyai kemampuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi.

#### 4. *Attitudes and Behavior*

Menurut Kusnanto (2007:63) “Sikap mental (*attitude*) merupakan sikap positif dari karyawan dalam keseharian dalam memelihara dan menjunjung norma-norma sosial, etika, dan organisasi dalam menjalankan aktifitas bisnis baik dilingkungan internal maupun eksternal” sedangkan perilaku (*behavior*) adalah tingkah laku atau akhlak dari karyawan secara umum dalam beraktivitas.

#### 2.4.3 Pengukuran Produktivitas Kerja

Menurut Christina Whidya Utami (2002:Vol.4.pp.57) mengemukakan berdasarkan evaluasi ekonomi terhadap kinerja yang dicapai dalam proses produksi, produktivitas, efisiensi, dan efektivitas merupakan kriteria yang paling sering dipakai dalam bidang ekonomi.

Menurut Gaspersz (1998:18) dalam Darsono (2011:17) menjelaskan produktivitas adalah kombinasi dari efektivitas dengan efisien. Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan, sedangkan efisien adalah sumber daya yang dikorbankan untuk melaksanakan tugas tersebut.

Menurut Darsono dan Tjatjuk Siswandoko (2011:173) pada umumnya pengukuran produktivitas dilakukan dengan model rasio output dibagi input. Produktivitas dapat dinyatakan melalui rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output yang dihasilkan}}{\text{Input yang digunakan}}$$

Manju (2011,no.1,pp.52) menjelaskan dalam melakukan pengukuran suatu program pelatihan untuk melihat produktivitas dapat mengikuti empat level evaluasi Kirkpatrick. Penggunaan model Kirkpatrick merupakan salah satu cara mengevaluasi pelatihan untuk melihat adanya peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Metode pengukuran produktivitas dalam penelitian ini menggunakan dasar Kirkpatrick (2006) *training evaluation model* dengan penggunaan modelnya pada level 3 yaitu *behavior*. Seperti penjelasan mengenai teori L3 (*behavior*) diharapkan terjadi perubahan pada eks-peserta ketika kembali ke lingkungan pekerjaannya setelah mengikuti training khususnya perubahan atas *behavior*). (Tumpamahu,2005)

Beberapa manfaat pengukuran produktivitas yang dikemukakan oleh Darsono (2011:174) yaitu :

1. Efisiensi penggunaan input lebih mudah dinilai;
2. Input yang disediakan dan digunakan dalam proses bisnis lebih mudah direncanakan;
3. Standar produktivitas lebih mudah ditetapkan;
4. Produktivitas masa mendatang lebih mudah direncanakan;

5. Varian produktivitas lebih mudah diketahui;
6. Tindakan kompetitif lebih mudah dilakukan;
7. Laba operasi lebih mudah direncanakan;
8. Nilai tambah ekonomi (*economic added value*) lebih mudah direncanakan;
9. Nilai perusahaan lebih mudah direncanakan;
10. Organisasi dan manajemen lebih mudah direorganisasi.

## **2.5 Hubungan Pelatihan dengan Produktivitas Kerja**

Salah satu tujuan perusahaan dalam menjalankan usahanya adalah untuk mensejahterahkan pemegang saham, yaitu dengan cara meraup keuntungan (*profit*) yang tinggi. Perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin agar bisa mendapatkan *profit* yang paling maksimal yang bisa mereka dapat.

Setiap perusahaan apapun jenis industrinya, pastilah mengharapkan setiap karyawannya dapat bekerja secara produktif, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Untuk hal tersebut maka perusahaan perlu melakukan pelatihan. Pelatihan yang diberikan pada dasarnya untuk memperbaiki, dan meningkatkan kinerja dari karyawannya. Salah satu manfaat pelatihan dikatakan oleh Andrew F.Sikula dalam Suwatno (2011:123) adalah produktivitas, dimana dia mengatakan dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini dapat diharapkan akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Dengan adanya pelatihan maka perusahaan berharap produktivitas karyawan akan meningkat, jika produktivitas

kerja karyawan meningkat akan berpengaruh pada naiknya produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Noviana,2007:64).

Karena perusahaan melihat begitu pentingnya produktivitas karyawan untuk menunjang produktivitas perusahaan maka perlu melakukan pelatihan terhadap karyawan. Hal ini dipertegas oleh Dominiak (2006.Vol.25.pp.18) dimana dia berpendapat bahwa salah satu cara untuk memaksimalkan produktivitas karyawan adalah dengan fokus pada pelatihan karyawan untuk meningkatkan kapabilitas individual. Selain itu *training* seharusnya dilihat oleh perusahaan sebagai sebuah investasi, sekalipun *training* membutuhkan banyak waktu dan dana namun kualitas dari *training* dalam jangka panjang akan menutupi biaya jangka pendek yang dikeluarkan pada saat melakukan *training*. Namun berbicara mengenai investasi menurut Denby (2010.Vol.42.pp.147) penting juga bagi organisasi tidak hanya melihat *training* sekedar investasi dan solusi. Dalam arti tidak hanya “mengajarkan” karyawan tentang *skills* baru atau memberikan pengarahan bagaimana melakukan sesuatu dengan “lebih baik” melainkan *training* dilihat sebagai sebuah proses berkelanjutan sehingga akan membawa manfaat yang berkelanjutan dalam jangka waktu yang panjang untuk perusahaan.

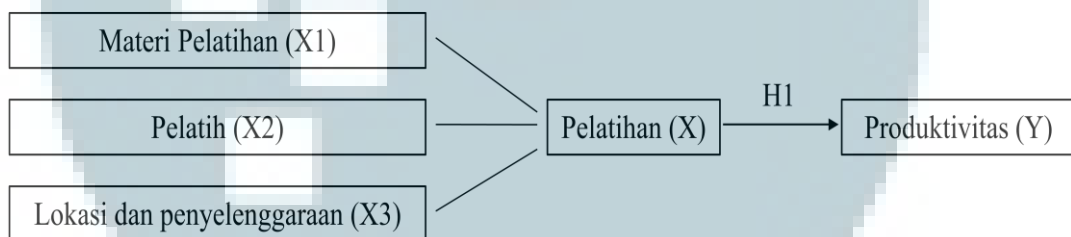
## **2.6 Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2011:99) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan permasalahan yang telah penulis uraikan diatas serta didukung oleh teori-teori yang terkait, maka diajukan hipotesis penelitian yaitu :

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel pelatihan yang terdiri atas materi pelatihan, pelatih, lokasi dan penyelenggaraan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan departemen *Trade Marketing* yang mengikuti *training Regional Account Supervisor* di PT Frisian Flag Indonesia

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.3 Model Penelitian



Keterangan : X1,X2,X3 = dimensi dari X

Sumber : Adaptasi dari Donald L Kirkpatrick dan James D Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. (2006:271) diolah (2012)

UMMN