

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil Penelitian yang dilakukukan oleh Steffenny dan Praptiningsih (2013) meneliti tentang Analisis Penerapan *Human Resource Training And Development* dan Efektivitasnya Pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya mendapatkan hasil bahwa penerapan *training and development* pada perusahaan PT. Jaya Mas Mandiri Plus sudah efektif, karena *training* yang dilakukan sudah berjalan dengan baik. Dapat dilihat dari hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh perusahaan yang mendapatkan respon positif dari karyawan, karyawan juga lebih termotivasi, dan juga kinerja meningkat. Perusahaan melakukan *training and development* setiap tahun, tahap-tahap dalam *training* juga telah dilakukan.

Penelitian yang dilakukukan oleh Larasati dan Andayani (2013) meneliti tentang Analisis Desain Pelatihan Internal pada PT. Aetra Air Jakarta mendapatkan hasil bahwa desain pelatihan internal yang terdapat pada PT Aetra Air Jakarta mencakup : 1) Pembuatan kalender pelatihan, 2) Site pelatihan, 3) *Trainer*, 4) Metode pelatihan, 5) Materi pelatihan, 6) Pretest dan post test, dan 7) Pengamatan pelatihan. Selain itu, juga terdapat analisis kebutuhan pelatihan dan evaluasi pelatihan pada PT Aetra Air Jakarta. Dari hasil penelitian ini, menyarankan bahwa perlu dilakukan *sharing session* kepada para manajer unit yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran para manajer unit akan pentingnya melakukan evaluasi pelatihan bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukukan oleh Meutia (2014) meneliti tentang Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan SDM di Bagian Diklat RS Islam Jakarta Pondok Kopi Tahun 2014 mendapatkan hasil bahwa terdapat kesenjangan kuantitas pelatihan antar unit dan ketidaksesuaiaan dengan kebutuhan pelatihan unit tersebut. Penyebab masalah antara lain beban kerja di Bagian Diklat, uraian tugas yang belum spesifik, keterbatasan dana untuk kebutuhan unit, sarana-prasana yang belum menunjang, serta belum adanya kebijakan yang mengatur pembagian porsi pelatihan. Implemetasi belum berjalan sesuai harapan karena kurangnya pemahaman akan analisis kebutuhan pelatihan baik di Bagian Diklat maupun unit selain itu metode pelatihan yang diusulkan dan selain tahapan evaluasi yang belum mencakup keseluruhan komponen, bukan hanya saat pelatihan berlangsung. Disarankan agar mengembangkan analisis kebutuhan pelatihan dan merencanakan pelatihan yang lebih sistematis.

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaann Penelitian Terdahulu
dengan Penelitian Sekarang

No.	Peneliti Terdahulu	Peneliti Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama dan Tahun : Steffenny dan Praptiningsih (2013)	Nama dan Tahun : Wiwin Nova Prastiwi (2019)	-	Nama peneliti dan tahun.
	Judul : Analisis Penerapan <i>Human Resource Training And Development</i> dan Efektivitas-	Judul : Analisi Prosedur Pelaksanaan Pelatihan Kerja pada PT. Cemindo Gemilang Gresik.	-	Judul dan objek penelitian.

	nya Pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya			
	Teknik Analisis: Dekriptif kualitatif	Teknik Analisis: Kualitatif deskriptif dengan cara : Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.	Teknik analisis	-
	Objek penelitian: PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya	Objek Penelitian: PT. Cemindo Gemilang Gresik.	-	Jenis usaha dan lokasi.
2.	Nama dan Tahun : Larasati dan Andayani (2013)	Nama dan Tahun : Wiwin Nova Prastiwi (2019)	-	Nama Peneliti dan tahun.
	Judul : Analisis Desain Pelatihan Internal pada PT. Aetra Air Jakarta	Judul : Analisi Prosedur Pelaksanaan Pelatihan Kerja pada PT. Cemindo Gemilang Gresik.	-	Judul dan objek penelitian.
	Teknik Analisis: Dekriptif	Teknik Analisis: Kualitataif deskriptif dengan cara : Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.	Teknik analisis	-
	Objek Penelitian: PT. Aetra Air Jakarta	Objek Penelitian: PT. Cemindo Gemilang Gresik.	-	Jenis usaha dan lokasi.

3.	Nama dan Tahun : Meutia (2014)	Nama dan Tahun : Wiwin Nova Prastiwi (2019)	-	Nama Peneliti dan tahun.
	Judul : Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan SDM di Bagian Diklat RS Islam Jakarta Pondok Kopi Tahun 2014	Judul : Analisi Prosedur Pelaksanaan Pelatihan Kerja pada PT. Cemindo Gemilang Gresik.	-	Judul dan objek penelitian.
	Teknik Analisis: Dekriptif kualitatif	Teknik Analisis: Kualitataif deskriptif dengan cara Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.	Teknik analisis	-
	Objek Penelitian: Bagian Diklat RS Islam Jakarta Pondok Kopi Tahun 2014	Objek Peneleitian : PT. Cemindo Gemilang Gresik.	-	Jenis usaha dan lokasi.

Sumber : Data Diolah (2019)

2.2 Landasan Teori

2.3.1 SOP (*Standart Operating Procedure*)

2.2.1.1 Pengertian SOP (*Standart Operating Procedure*)

Menurut Fatimah dkk. (2015;79) SOP (*Standart Operating Procedure*) adalah pedoman tertulis yang berisi serangkaian prosedur kerja operasional suatu organisasi agar berjalan efektif, serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Tambunan (2008;79) SOP (*Standart Operating Procedure*) adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada dalam suatu

organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah, atau tindakan, dan penggunaan fasilitas pemrosesan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi, telah berjalan secara efektif, konsisten, standar, dan sistematis.

Menurut Fatimah dkk. (2015;48) SOP dapat didefinisikan sebagai dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dilakukan sehari-hari, dengan tujuan agar pekerjaan tersebut dilakukan secara benar, tepat, dan konsisten, untuk menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian SOP (*Standart Operating Procedure*) adalah suatu dokumen tertulis yang berisi prosedur operasional sebuah perusahaan atau organisasi digunakan untuk memastikan, bahwa semua keputusan dan tindakan serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi berjalan secara efektif, konsisten, standar dan sistematis.

2.2.1.2 Tujuan SOP (*Standart Operating Procedure*)

Menurut Fatimah dkk. (2015;51) Tujuan SOP (*Standart Operating Procedure*) adalah sebagai berikut :

1. Menjaga konsistensi kerja setiap petugas, pegawai, tim, dan semua unit kerja.
2. Memperjelas alur tugas, wewenang, serta tanggung jawab setiap unit kerja.
3. Mempermudah proses pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya.
4. Mempermudah proses monitoring dan fungsi kontrol dari setiap proses kerja.
5. Mempermudah proses pemahaman staf secara sistematis dan menyeluruh.

6. Mempermudah dalam mengetahui terjadinya kegagalan, ketidakefisienan proses prosedur kerja, serta kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyalagunaan kewenangan pegawai.
7. Menghindari kesalahan-kesalahan proses kerja.
8. Menghemat waktu program *training*, karena SOP tersusun secara sistematis.

2.2.1.3 Fungsi SOP (*Standart Operating Procedure*)

Menurut Hartatik Fungsi SOP (2014:35) adalah sebagai berikut:

1. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
2. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
3. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
4. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
5. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

2.2.1.4 Manfaat SOP (*Standart Operating Procedure*)

Menurut Fatimah, dkk. (2015;52) Manfaat SOP (*Standart Operating Procedure*) antara lain:

1. Meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan.
2. Mempermudah peserta menghemat waktu dan tenaga dalam program *training* karyawan.
3. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan pelaksanaan suatu pekerjaan.
4. Menjadi alata komunikasi antara pelaksana dan pengawas, serta membuat pekerjaan diselesaikan secara konsisten.

5. Membantu dalam melakukan evaluasi dan penilaian terhadap setiap proses operasional perusahaan.
6. Mempertahankan kualitas perusahaan melalui konsistensi kerja karena perusahaan telah memiliki sistem kerja yang sudah jelas dan terstruktur secara sistematis.
7. Menjadi dokumen aktivitas proses bisnis perusahaan.

2.2.1.5 Prinsip-prinsip SOP (*Standart Operating Procedure*)

Fatimah, dkk (2015;59) prinsip-prinsip SOP (*Standart Operating Procedure*) yaitu:

1. Sederhana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
2. Spesialisasi dipergunakan sebaik-baiknya.
3. Pencegahan penulisan, gerakan, atau kegiatan yang tidak perlu.
4. Berusaha mendapatkan arus pekerjaan yang sebaik-baiknya dan mencegah adanya rintangan-rintangan.
5. Mencegah kekembaran (duplikasi) pekerjaan (terutama formulir-formulir).
6. Adanya pengecualian yang semimumimumnya terhadap peraturan.
7. Mencegah pemeriksaan yang tidak perlu.
8. SOP memberikan pengawasan yang terus-menerus terhadap pekerjaan yang dilakukan.
9. Menggunakan mesin kantor yang sebaik-baiknya.
10. Menggunakan urutan pelaksanaan pekerjaan yang sebaik-baiknya.
11. Setiap pekerjaan yang diselesaikan harus memajukan pekerjaan dengan memperhatikan tujuan.
12. Pekerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai semimumimum mungkin.

13. Penggunaan sebaik-baiknya pengecualian.

2.2.1.6 Monitoring SOP (*Standart Operating Procedure*)

Menurut Fatimah, dkk. (2015;170) ada beberapa tahapan yang dapat dilakukan dalam kegiatan *monitoring* SOP, yaitu :

1. Merencanakan kegiatan *monitoring* secara berkala.
2. Memepersiapkan tim *monitoring*.
3. Melaksanakan *monitoring*.
 - a. Wawancara dengan karyawan pelaksana
 - b. Observasi atau melihat langsung teknis pekerjaan di lapangan.
 - c. Memeriksa dokumentasi.
4. Membuat laporan terkait kegiatan *monitoring* yang dilakukan.
5. Membuat kesimpulan sementara sebagai bahan evaluasi.
6. Membuat usulan atau *draft* perbaikan SOP jika sekiranya diperlukan.

2.2.1.7 Evaluasi Pelaksanaan SOP (*Standart Operating Procedure*)

Menurut Fatimah, dkk. (2015;170) evaluasi kerja karyawan secara umum dapat dilaksanakan berdasarkan berdasarkan hal-hal berikut :

1. Etika profesionalisme. Melihat pada integritas karyawan dan kinerja karyawan terutama dalam mengimplementasikan SOP.
2. Evaluasi bersifat Independen, tidak berpihak, dan objektif. Anda harus membuang jauh-jauh rasa tidak suka atau sentiment pribadi terhadap karyawan.
3. Informasi yang diperoleh dari karyawan untuk dievaluasi harus benar dan jujur.
Ini sangat berpengaruh terhadap hasil akhir evaluasi usaha.

4. Memiliki data dan bukti yang kuat untuk menunjang evaluasi.

Menurut Fatimah, dkk. (2015;177) dalam pelaksanaan evaluasi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Observasi

Evalutor atau auditor sebaiknya melakukan observasi terlebih dahulu. Bagian mana dan apa saja yang akan dievaluasi harus jelas. Observasi dapat dilakukan dengan pengumpulan data, sehingga evaluasi atau audit yang dilakukan tidak berangkat dengan tangan kosong.

2. Wawancara

Melakukan wawancara langsung dengan karyawan.

3. Analisis

Hasil analisis dapat disampaikan kepada karyawan, meskipun hanya bersifat sementara sebelum akhirnya dibuat laporan untuk diajukan kepada pimpinan.

Menurut Fatimah, dkk. (2015;179) dalam menyusun laporan evaluasi, anda bisa mencantumkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagian atau unit mana saja yang dievaluasi.
2. Apa saja ketidaksesuaian yang didapatkan dan unit mana saja yang tidak sesuai.
3. Sertakan bukti ketidaksesuaian tersebut.
4. Resiko apa saja yang akan ada apabila ketidaksesuaian tidak dibenahi.
5. Saran audit terhadap ketidaksesuaian tersebut.

2.2.1.8 Reward dan Punishment SOP (Standart Operating Procedure)

Menurut Fatimah, dkk (2015;108) adanya *reward* dan *punishment* dapat membantu penerapan SOP yang efektif terhadap sistem usaha.

1. *Reward*

Reward tentu saja diberikan kepada karyawan yang menunjukkan performa bagus dan kinerja yang mendongkrak penghasilan perusahaan. Salah satu faktor yang dapat membuat SOP berhasil adalah adanya *reward* atau penghargaan bagi karyawan. *Reward* dapat pula dicantumkan dalam SOP, sehingga karyawan termotivasi dalam bekerja. Contoh *reward* misalnya mendapat insentif, bonus atau anda bisa memasang foto karyawan dengan tulisan “Karyawan Terbaik bulan ini”, secara tidak langsung apabila ada pelanggan datang mereka akan melihat foto tersebut. Karyawan akan merasa bangga dan semakin bersemangat dalam bekerja.

2. *Punishment*

Punishment tentu saja diberikan kepada karyawan yang menunjukkan performa bagus dan kinerja yang mendongkrak penghasilan perusahaan, sedangkan *Punishment* diberikan kepada mereka yang tidak melaksanakan SOP dengan baik. Pemberian sanksi juga harus diatur dan ditetapkan dengan baik. Karena tidak mungkin sanksi dijatuhkan semena-mena kepada siapa saja tanpa diketahui kesalahannya. Ketentuan terkait sanksi biasanya akan masuk dalam SOP bidang SDM.

2.3.2 Pelatihan

2.2.2.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2014;50) Pelatihan (*Training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan

teknis dalam tujuan yang terbatas. Sedangkan Menurut Sofyandi (2008;113) Pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

Menurut Widodo (2018;8) pelatihan adalah suatu proses peningkatan secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan para karyawan dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pemahaman serta motivasi diri. Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek untuk meningkatkan kemampuan dan memperoleh pengetahuan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

2.2.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2014;52) tujuan pelatihan yaitu:

1. meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. meningkatkan produktivitas kerja.
3. meningkatkan kualitas kerja.
4. meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

2.2.2.3 Prinsip-prinsip Pelatihan

Sofyandi (2008;115) prinsip – prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Participation

Artinya dalam melaksanakan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta maka akan lebih cepat menguasai dan mengetahui materi yang diberikan.

2. Repetition

Artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan hal tersebut peserta akan lebih cepat untuk memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.

3. Relevance

Artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.

4. Transference

Artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.

5. Feedback

Artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan adanya umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut. Dengan adanya umpan balik ini maka peserta akan dapat memperoleh informasi tentang hasil yang dicapai dan hal ini akan meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja serta dapat mengetahui hasil kerja mereka.

2.2.2.4 Tahapan-tahapan Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2014;52) Tahapan-tahapan penyusunan pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*).
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/pengembangan.
3. Menetapkan metode pelatihan/pengembangan.
4. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
5. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Menurut Wahjono (2015;76) langkah-langkah umum dalam proses pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut ;

1. Penilaian dan analisis kebutuhan (*training and development need assessment and analysis*).
2. Desain program pelatihan (*training program design*).
3. Pengembangan program pelatihan (*training program development*).
4. Pelaksanaan dan penyampaian pelatihan (*implementation and delivery of training*).
5. Evaluasi pelatihan (*training evaluation*).

2.2.2.5 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menurut Widodo (2018;44-48) analisis kebutuhan pelatihan yaitu :

1. Analisis Kinerja Pekerjaan/Tugas
2. Analisis Fungsi
3. Analisis Individu/Karyawan
4. Analisis Organisasi

Menurut Mangkunegara (2014;53) analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. Analisis Organisasi

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi sesuai dengan kenyataan.

2. Analisis Pekerjaan dan Tugas

Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program *job-training*. Sebagaimana program *job-training*, dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill*, sikap terhadap suatu pekerjaan.

3. Analisis Pegawai

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang bekerja pada *job-nya*.

Menurut Wahjono (2015;76) Penilaian atau analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan atau sering disebut penilaian kebutuhan pelatihan (*training need assessment – TNA*) adalah awal proses dari program pelatihan dan pengembangan dengan tahapan bagian SDM menilai dan menganalisis alasan utama perlunya pelatihan, Alasannya adalah sebagai berikut :

1. Alasan utama perlunya pelatihan adalah masalah kinerja yang menurun sehingga kualitas pekerjaan berada dibawah standar.
2. Adanya sistem baru yang melekat pada alat baru yang berkomputerisasi.
3. Berkaitan dengan pelatihan merupakan syarat formal pemenuhan prosedur atau standar yang ditetapkan lembaga tertentu yang mempunyai kewenangan, misalnya masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

2.2.2.6 Desain Pelatihan

Menurut Wahjono (2015;77) Desain dan program pelatihan perlu dibuat sebelum pelaksanaan pelatihan karena hal tersebut merupakan inti dari suatu pelatihan.

Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah :

1. Mengidentifikasi sasaran pembelajaran.
2. Menetapkan metode yang sesuai.
3. Menetapkan penyelenggara dan pendukung lainnya.
4. Memilih media yang sesuai.
5. Menetapkan isi pelatihan.
6. Mengidentifikasi alat-alat evaluasi.
7. Menyusun urutan dan tertib pelatihan.

Menurut Widodo (2018;66) dalam menyusun desain pelatihan perlu memperhatikan hal-hal berikut :

1. Tujuan Pelatihan.
2. Media Pelatihan.
3. Tujuan Pembelajaran
4. Metode Pembelajaran
5. Dokumentasi/bukti belajar.
6. Evaluasi.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011:226) terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan yaitu:

1. Cost-effectiveness (efektivitas biaya).
2. Materi program yang dibutuhkan.

3. Prinsip-prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

2.2.2.7 Metode-Metode Pelatihan

Menurut Wahjono (2015;78) Metode pelatihan pada umumnya dilakukan *on the job* yaitu pelatihan dilaksanakan sewaktu karyawan bekerja menjalankan tugasnya ataupun *off the job* yaitu pelatihan dilakukan diluar jam kerja.

1. On the job training

Pada umumnya terdapat 4 teknik yang biasa digunakan dalam metode pelatihan *on the job* yaitu:

- a. Coaching adalah teknik pelatihan yang menghadirkan seseorang atau mungkin dibantu beberapa orang pakar dan mengerti serta mempunyai pengalaman mendasar dan luas tentang suatu bidang.
- b. Rotasi jabatan yaitu dengan memutar karyawan ada jabatan lain yang setingkat.
- c. Penugasan Khusus adalah jangka pendek dan dengan target yang spesifik.
- d. Magang.

2. Off the job training

Pada umumnya terdiri atas 2 kelompok teknik pelatihan yaitu :

a. Kuliah Klasikal

Kuliah klasikal adalah teknik pelatihan yang menggunakan cara penyampaian pengetahuan secara kuliah dalam kelas seperti teknik klasikal dibangku

sekolah atau kuliah diperguruan tinggi, terdapat meja, kursi, papan putih, computer kerja, proyektor, papan flip dan peralatan lainnya yang diperlukan untuk mengantar pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan.

b. Praktisi

Terdapat empat teknik pelatihan yang biasa digunakan dalam metode *off the job training* secara praktisi, yaitu :

a) Pelatihan Labortorium

Dimaksudkan dengan menyelenggarakan pelatihan di lab yang tersedia seperangkat peralatan yang bisa digunakan untuk menyelesaikan atau mendukung penyelesaian masalah.

b) Pelatihan Vestibul

Pelatihan vestibule adalah pelatihan yang bersifat praktisi yang diselenggarakan dalam kelas.

c) Permainan Bisnis

Permainan bisnis adalah teknik pelatihan yang menggunakan permainan bisnis sebagai media alat dan pelatihan.

d) Permainan Peran

Permainan peran menjadi menarik karena teknik pelatihan ini mengharapakan peserta pelatihan memerankan suatu jabatan tertentu untuk memecahkan suatu permasalahan.

Metode pelatihan menurut Bangun (2012;210) ada beberapa metode pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, antara lain :

1. Metode *On the job training* (latihan sambil bekerja)

Karyawan mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya secara langsung. Perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap SDM mereka dan biasanya dilakukan oleh atasan dari peserta pelatihan. Metode ini dianggap lebih efektif dan efisien karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal baik pelatih (*trainers*) mereka. Terdapat empat cara yang termasuk dalam metode pelatihan *on-the-job training*, yaitu:

a. Rotasi pekerjaan

Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan

b. Penugasan yang direncanakan

Menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.

c. Pembimbingan

Pelatihan tenaga kerja yang dilatih langsung oleh atasannya.

d. Pelatihan Posisi

Tenaga kerja dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu.

Pelatihan ini diberikan kepada karyawan yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum karyawan dipindahkan ke pekerjaan baru, mereka terlebih dahulu diberikan pelatihan sehingga mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan yang akan dihadapinya.

2. *Off the job training*

Pelatihan dilaksanakan pada saat dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja, dengan tujuan agar karyawan terpusat pada kegiatan pelatihan. Pelatih (trainers) didatangkan dari luar organisasi, atau peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Metode ini digunakan jika tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

a. *Business Games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu permasalahan, sehingga peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi dalam perusahaan lain. Metode ini bertujuan untuk mengasah kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan dan melatih cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

b. *Vestibule School*

Karyawan dilatih menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya terjadi di lapangan tetapi dilaksanakan di luar perusahaan dan menggunakan pelatih khusus (*trainer specialist*). Salah satu bentuk dari metode ini adalah simulasi.

c. *Case Study*

Peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian peserta diminta untuk memecahkan permasalahan tersebut.

2.2.2.8 Pelaksanaan Pelatihan

Menurut Widodo (2018;191-224) ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam pelaksanaan pelatihan :

1. Pembentukan Program Pelatihan
 - a. Perencanaan pelatihan secara spesifik
 - b. Pelaksanaan pelatihan
 - c. Evaluasi pelaporan pelatihan
 - d. Evaluasi dampak pelatihan
2. Proposal Pelatihan
3. Media Pelatihan
 - a. Media visual : Grafik, diagram, chart, bagan, poster, kartun, komik.
 - b. Media Audio : Radio, tape recorder, laboratorium bahasa.
 - c. Projected still media : slide, *Over Head Projrctor* (OHP), in focus, atau *Liquid Crystal Display* (LCD).
 - d. Projected motion media :film, televises, video (VCD,DVD,TVR) computer, tablet handphone.
4. Metode Pelatihan
5. Materi Pelatihan
6. Kontrak Belajar
7. Sarana dan Prasarana Pelatihan

Sarana dan prasarana adalah segala sesuatu yang digunakan sebagai penunjang kegiatan kerja atau pelatihan untuk maksud mencapai tujuan dari proses kegiatan. Peralatan dan perlengkapan dibagi menjadi beberapa kelompok, yaitu:

a. Peralatan/perengkapan pelatihan berbentuk lembaran

Yaitu kertas HVS, kertas folio bergaris, kertas karbon, kertas tekstil, formulir, kertas berkop, plastic trasparan, kertas karton, kertas buffalo, amplop dan lain-lain.

b. Peralatan/perengkapan pelatihan berbentuk non lembaran

Yaitu bolpoin, pensil, spidol, penghapus, penggaris, rautan, gunting, pemotong kertas (*cutter*), pembuka surat, pelubang kertas dan lain-lain.

c. Peralatan/perengkapan pelatihan berbentuk buku

Yaitu pedoman pelatihan, makalah diklat dan prosedur pelatihan.

d. Peralatan/perengkapan pelatihan berbentuk pengguna

Peralatan/perengkapan pelatihan berbentuk pengguna dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Barang habis pakai

Yaitu barang-barang kantor yang penggunaannya satu/beberapa kali atau tidak tahan lama. Contoh : kertas, tinta, karbon, klip, pensil, pulpen.

2. Barang tidak habis pakai

Yaitu barang yang tahan lama, yang dapat digunakan pada tempat pelatihan dengan suasana yang menyenangkan, nyaman dan semangat dalam melaksanakan pelatihan. Contoh : gedung, computer, laptop, bangku, meja, interior pelatihan yang menarik, mesin atau alat yang digunakan pelatihan dan lain-lain.

2.2.2.9 Evaluasi Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2014:69) kriteria dalam evaluasi pelatihan : kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku, dan kriteria hasil.

1. Kriteria Pendapat

Kriteria ini didasarkan pada pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkapkan dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan. Bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan, pelatih, metode yang digunakan, dan situasi pelatihan.

2. Kriteria Belajar

Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur *skill*, dan kemampuan peserta.

3. Kriteria Perilaku.

Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauh mana ada perubahan perilaku peserta sebelum pelatihan setelah pelatihan.

4. Kriteria Hasil.

Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

2.3 Kerangka Konseptual

