

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Tinjauan Teori dan Praktek

3.1.1 Pengertian Pelatihan

3.1.1.1 Tinjauan Teori Pelatihan

Pelatihan adalah usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta mengubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai pelatihan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli :

a. Menurut Gary Dessler (1997:263)

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

b. Menurut Faustino Cardoso (2003:197)

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki ketrampilan pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.

c. Menurut Robert I. Mathis – John H. Jackson (2009:301)

Pelatihan adalah setiap Proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

d. Menurut Veithzal dan Ella (2009:211)

Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori

3.1.1.2 Tinjauan Praktek Pelatihan di PT Jasa Marga

Pelatihan menurut PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah program terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, baik dalam bidang pengetahuan, ketrampilan maupun karakteristik pribadi, sesuai dengan model kompetensi yang ditetapkan perusahaan.

Dari tinjauan teori dan praktek di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pelatihan memiliki kesamaan bila di garis besarkan adalah suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu.

3.1.2. Tujuan Pelatihan

3.1.2.1 Tinjauan Teori Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan pada hakekatnya merupakan jawaban terhadap permasalahan yang dihadapi oleh individu atau sekelompok orang dalam memperoleh dan meningkatkan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan. Dalam suatu organisasi, pelatihan merupakan salah satu upaya yang ditempuh untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi atau membantu organisasi

dapat berjalan dan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009:312)

Tiga jenis tujuan pelatihan yang dapat ditetapkan adalah :

1. Pengetahuan

Menanamkan informasi kognitif dan perincian untuk peserta pelatihan.

2. Keterampilan

Mengembangkan perubahan perilaku dalam menjalankan kewajiban pekerjaan dan tugas.

3. Sikap

Menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya pelatihan.

3.1.2.2 Tinjauan Praktek Tujuan Pelatihan di PT Jasa Marga

Tujuan Pelatihan menurut PT Jasa Marga (Persero)

Tbk adalah sebagai berikut :

1. Memperkaya Pengetahuan

Menambah pengetahuan karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk tentang pentingnya pelatihan agar karyawan tidak merasa puas diri dan nyaman dengan kondisi sekarang.

2. Keahlian

Mendorong seluruh karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk untuk selalu meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam menjalankan tugas melayani pelanggan khususnya Petugas Jalan Tol.

3. Sikap

Menumbuhkan sikap yang sesuai budaya kerja Perseroan dan selalu bertanggung jawab serta tertib dalam

menjalankan tugas melayani pelanggan khususnya Petugas Layanan Jalan Tol.

Dari tinjauan teori dan praktek di atas memiliki kesamaan yaitu antara lain menambah pengetahuan agar dapat menjadikan pengetahuan sebagai pedoman dalam bekerja, mengasah ketrampilan/keahlian agar apa yang di kuasai dalam bidang tertentu tidak berkurang kemampuannya, memperbaiki sikap supaya memiliki tanggung jawab apa yang dikerjakan

3.1.3 Teknik Pelatihan

3.1.3.1 Tinjauan Teori Teknik Pelatihan

Teknik adalah cara yang dilakukan seseorang dalam rangka mengimplementasi suatu metode. Teknik Pelatihan dapat diartikan sebagai cara yang dilakukan seorang trainer dalam mengimplementasikan metode pelatihan secara spesifik. Berikut teknik pelatihan yang dapat digunakan dalam melaksanakan proses pelatihan yaitu :

1. On the Job Technique

a. Job instruction training

Peserta program diberikan latihan langsung di tempat pekerjaan yang sebenarnya di bawah instruksi seorang trainer, supervisor, atau karyawan senior yang sudah berpengalaman.

b. Job rotation

Pelatihan dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Diharapkan para peserta program dapat mengetahui dan mengerti tugas masing-masing.

c. Apprenticeship

Disini karyawan belajar dari karyawan lain yang lebih berpengalaman.

d. *Coaching*

Teknik pelatihan di mana supervisor atau manajer memberikan bimbingan dan contoh atau model kepada karyawan dalam pelaksanaan rutin mereka. Teknik ini hampir sama dengan *apprenticeship* tetapi kurang formal serta tidak direncanakan terlebih dahulu.

2. *Off the Job Technique*

a. *Lecture*

Lebih menekankan kepada pemberian teori secara lisan dan diorganisasikan secara formal. Teknik ini digunakan apabila jumlah peserta program banyak sehingga biaya peserta relatif lebih murah.

b. *Video presentation*

Teknik ini hampir sama dengan pemberian kuliah, tetapi dalam teknik ini digunakan televisi, film, slide dan sebagainya.

c. *Role playing*

Para peserta program diharuskan untuk memainkan atau menghayati peran. Identifikasi yang berbeda agar para peserta dapat mengetahui perbedaan-perbedaan individu.

d. *Behaviour modeling*

Di sini suatu perilaku dipelajari atau dimodifikasi melalui observasi terhadap orang lain. Maksudnya program belajar tidak melalui pengalaman orang lain.

c. *Case study*

Dipelajari dalam kondisi nyata perusahaan selama jangka waktu tertentu dan bagaimana bertindak dalam kondisi demikian.

f. *Simulation*

Metode ini berusaha menciptakan suatu tempat yang serupa dengan keadaan kondisi tempat kerja yang sesungguhnya. Metode ini berusaha menciptakan suatu tempat yang serupa dengan keadaan kondisi tempat kerja yang sesungguhnya. Teknik ini dimaksud agar peserta program lebih mengenal dan membiasakan dimana mereka bekerja.

i. *Laboratory training*

Metode ini merupakan suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan interpersonal skills. Salah satu bentuk pelatihan adalah *sensitivity training* di mana peserta program belajar menjadi lebih peka terhadap perasaan orang lain.

3.1.3.2 Tinjauan Praktek Teknik Pelatihan di PT

PT Jasa Marga

Berikut adalah paparan teknik pelatihan PT Jasa Marga (Persero) Tbk

1. Teori

Berupa paparan/ presentasi teori dari narasumber/ fasilitator, Teknik ini bertujuan untuk mengantarkan peserta kepada topik tertentu yang dibahas atau disajikan sebatas untuk memberikan gambaran umum dan penjelasan atas suatu konsep.

2. Praktek

Teknik pelatihan kedua dalah simulasi dan pelatihan. Dengan kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan ketrampilan yang berupa secara psikomotorik (kemampuan fisik) bukan hanya mengetahui tetapi menguasai dan mampu menerapkannya.

Teknik pelatihan PT Jasa Marga (Persero) Tbk memiliki kesamaan dengan tinjauan teori diatas yaitu *on the job technique* dan *off the job technique* kesamaan kedua teknik ini di antara lain yaitu. Pertama dengan pemberian teori berupa paparan/ presentasi teori dari nara sumber/ fasilitator. Kedua adalah pelaksanaan praktek yang berupa simulasi dan pelatihan. Kedua jenis teknik ini ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, juga dikemas dalam suasana yang kondusif, agar proses pelatihan berjalan lebih efektif dan mengurangi kejenuhan sehari-hari.

3.1.4 Analisis Kebutuhan Pelatihan

3.1.4.1 Tinjauan Teori Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan adalah langkah awal dalam proses siklus yang memberikan kontribusi untuk pelatihan dan strategi pendidikan karyawan dalam suatu organisasi atau kelompok profesional. Siklus dimulai dengan konsultasi yang sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan belajar masyarakat dianggap, diikuti oleh perencanaan program, pengiriman dan evaluasi. Banyak pelatihan telah dirancang tanpa mengambil kebutuhan peserta menjadi pertimbangan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H, Jackson (2009:311) terdapat 3 sumber analisis kebutuhan pelatihan

1. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan yang akan dibutuhkan dimasa depan seiring berubahnya pekerjaan dan

organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Satu sumber penting analisis organisasional datang dari berbagai ukuran operasional kinerja operasional. Secara berkelanjutan, analisis terinci dari data SDM mengungkapkan kelemahan-kelemahan pelatihan. Area atau departemen dengan ketidakhadiran yang tinggi, kinerja rendah, atau kekurangan-kekurangan ;ain dapat diketahui. Setelah dilakukan analisis mengenai masalah-masalah tersebut, tujuan-tujuan pelatihan dapat dikembangkan.

2. Analisis Pekerjaan dan Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis analisis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi

3. Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survey pada karyawan, baik manajerial maupun nonmanajerial, mengenai pelatihan yang dibutuhkan. Di samping penilaian kerja dan survei pelatihan, sumber berikut juga berguna untuk analisis individual:

- a. Kuisisioner
- b. Alat-alat pengetahuan pekerjaan

- c. Tes ketrampilan
- d. Survei sikap
- e. Catatan dari kecelakaan-kecelakaan fatal
- f. Tes penilaian individual

3.1.4.2 Tinjauan Praktek Analisis Kebutuhan Pelatihan di PT Jasa Marga

Analisis kebutuhan Pelatihan yang digunakan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk yaitu:

1. Analisis Organisasional

PT Jasa Marga melakukan analisis dengan menjalankan produktifitas dan membutuhkan pelatihan, salah satu cara untuk mengetahui yaitu dengan melakukan uji kompetensi kepada karyawan dibidang masing- masing.

3. Analisis Individual

Analisis Ini dilihat dengan melihat penilaian kinerja karyawan yang dimiliki olehh kepala bagian PT. Jasa Marga dengan memberi kuisioner kepada karyawan PT. Jasa Marga. Dengan demikian pihak perusahaan dapat engetahui kekurangan dari setiap individu dari data tersebut.

Kesamaan analisis kebutuhan pelatihan antara tinjauan teori dan praktek merupakan suatu hal yang wajar karena perusahaan ingin mempunyai suatu pelatihan yang mumpuni maka dari itu perusahaan memilih analalisis yang tepat seperti analaisis Robert L. Mathis dan John H, Jackson yang memiliki analisis yang efektif dan efisien.

3.1.5 Program Pelatihan

Di PT Jasa Marga (Persero) Tbk memiliki beberapa pelatihan, pelatihan tersebut berbeda-beda yang gunanya untuk

mengasah skill dan memperdalam ilmu berikut ini adalah macam-macam pelatihannya :

- a. Pelatihan untuk menekan angka Kecelakaan, terdiri atas beberapa pelatihan yaitu :
 1. Tindakan Pertama di Tempat Kejadian Perkara (TPTKP)
 2. Pendidikan dan Pelatihan Gawat Darurat (PPGD)
 3. Pelatihan Penyelamatan Kecelakaan Pada Kecelakaan di Jalan Tol
 4. Pelatihan Pemadam Kebakaran
- b. Pelatihan untuk Meningkatkan Kualitas Jalan terbagi menjadi 3 yaitu :
 1. Workshop Strategi Pemeliharaan Perkerasan Jalan Tol
 2. Sosialisasi Aplikasi Sistem Informasi (SISINFO) Bidang Pemeliharaan
 3. Sharing Session Alternatif Pavement Management Berbasis Teknologi Rubber Asphalt
- c. Pelatihan Umum yang diperuntukan staff kantor terdiri atas beberapa Pelatihan yaitu :
 1. Pelatihan untuk memahami pedoman dan Peraturan Pengadaan Barang dan Jasa
 2. Pelatihan Web Application-office 365
 3. Pelatihan Core dan Payroll
 4. Pelatihan Proses Pengadaan Barang/Jasa di lingkungan Dalam melaksanakan program pelatihan diatas PT Jasa Marga (Persero) Tbk memiliki komponen-komponen Pelaksanaan sebagai berikut :
 1. Memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian

kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Selain pendekatan sumber daya manusia dalam mengidentifikasi suatu tugas, pelatih memulai dengan mengevaluasi gambaran suatu pekerjaan penting yang diperoleh.

2. Setelah analisis kebutuhan-kebutuhan pelatihan dilakukan, maka sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar prestasi kerja individual dan efektivitas program pelatihan dapat diukur. Pada tahap ini, kriteria evaluasi sebaiknya juga ditetapkan untuk memudahkan program evaluasi pelaksanaan program pelatihan.
3. Menyusun Isi Program. Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Program pelatihan yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta.
4. Mendesain Prinsip-prinsip Belajar. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program pelatihan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan dan pemindahan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, pelatihan akan semakin efektif. Disamping itu, perancang program pelatihan perlu juga menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu sama lainnya.

3.1.6 Evaluasi Pelatihan

3.1.6.1 Tinjauan Teori Evaluasi

Evaluasi pelatihan membandingkan hasil-hasil sesudah pelatihan pada tujuan-tujuan yang diharapkan oleh

manajer, pelatih, dan peserta pelatihan. Terlalu sering pelatihan dilakukan dengan sedikit pemikiran untuk mengukur dan mengevaluasinya untuk melihat seberapa baik hasilnya. Karena pelatihan memakan waktu dan biaya, maka evaluasi harus dilakukan. Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhirnya. Para pelatih, manajer perlu memperhatikan hal berikut ini :

1. Reaksi

Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses analisis kegiatan pelatihan dan pengembangan.

2. Pembelajaran

Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman.

3. Perilaku

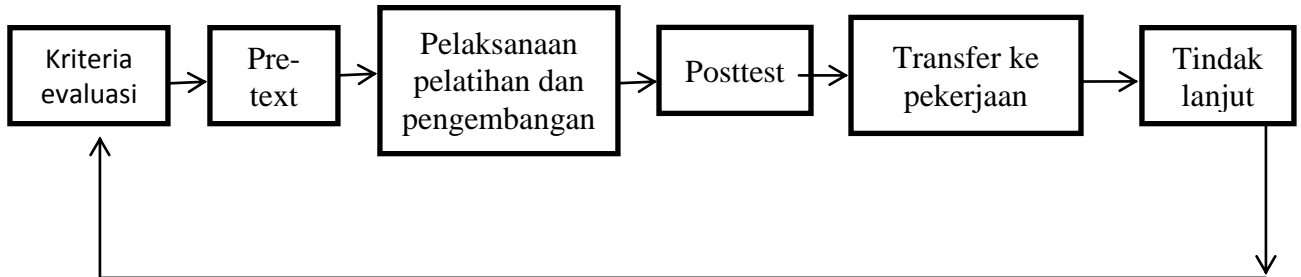
Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.

4. Hasil

Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya berhenti kerja, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiensinya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

Evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan harus melalui beberapa tahapan menurut Robert L. Mathis dan John H, Jackson (2009:311) seperti berikut:

Gambar 3.1 Tahapan evaluasi pelatihan dan pengembangan



Sumber : Robert L. Mathis dan John H, Jackson (2009:311)

3.1.6.2 Tinjauan Praktek Evaluasi di PT Jasa Marga

Pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk terdapat tiga fase evaluasi pelatihan yaitu:

1. Evaluasi pra Pelatihan
2. Evaluasi setelah Pelatihan
3. Evaluasi di tempat kerja

Serta dalam mengukur keefektifitasan evalauasi Pelatihan PT Jasa Marga (Persero) Tbk menggunakan tahapan-tahapan berikut:

1. Reaksi

Mengukur apakah hasil pelatihan mampu meningkatkan kinerja organisasi seperti: peningkatan produktivitas dan pencapaian sasaran kinerja.

2. Pembelajaran

Mengukur apakah peserta menerapkan pengetahuan yang dimiliki di tempat kerja seperti ; evaluasi atasan

3. Perilaku

Mengukur apakah peserta telah menguasai materi pelatihan, seperti : pre-test dan post-test

4. Hasil

Mengukur minat dan motivasi peserta (kuisisioner di akhir program).

Selain itu guna mengevaluasi jalannya pelatihan tersebut ada beberapa evaluasi diantara lain :

1. Penilaian Kompetensi Fasilitator

Penilaian kompetensi fasilitator terdiri atas beberapa unsur antara lain :

- a. Penguasaan Materi
- b. Metode Komunikasi
- c. Penggunaan Alat Bantu
- d. Menanggapi Pertanyaan Peserta
- e. Mengelola Waktu

2. Penilaian Program

Penilaian Program memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Relevansi materi dengan kebutuhan pekerjaan
- b. Metode pelatihan secara keseluruhan
- c. Alat bantu kemudahan
- d. Jadwal penyelenggaraan

Evaluasi yang digunakan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk memiliki tiga fase yaitu evaluasi pra pelatihan, evaluasi setelah pelatihan dan evaluasi di tempat kerja gunanya untuk memperbaiki kualitas dari pelatihan. dan beberapa kesamaan dengan tinjauan teori diatas seperti mengevaluasi reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil yang gunanya untuk mengetahui bagaimana proses pelatihan itu sendiri dan mengkoreksi kekurangan dalam pelatihan sehingga kedepan pelatihan menjadi lebih efektif dan efisien.