

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam tinjauan pustaka ini, penulis mencoba memberi pengertian tentang hal-hal yang berhubungan dengan tema penelitian. Pengertian-pengertian ini merupakan dasar teori yang melandasi penelitian. Pengertian-pengertian teori tersebut sebagai berikut :

#### **2.1 Pengertian Pemasaran**

Pemasaran memiliki pengaruh yang besar dalam kehidupan sehari-hari. Dalam praktiknya usaha untuk menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan adalah inti pemikiran dari pemasaran moderen yang dilakukan saat ini. Pemasaran yang lebih kuat akan memainkan peranan penting dalam memasuki era kegiatan ekonomi baru dan meningkatkan standar hidup. Menurut William J.Stanton arti penting pemasaran didefenisikan sebagai berikut :

*Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan usaha-usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.*

Pemasaran seperti yang dijelaskan Stanton mencakup usaha perusahaan yang diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipuaskan, menentukan produk yang hendak diproduksi, menentukan harga produk yang sesuai, menentukan cara-cara promosi dan

penyaluran/penjualan produk tersebut. Jelas bahwa kegiatan-kegiatan pemasaran saling berhubungan sebagai suatu sistem yang beroperasi dalam suatu lingkungan. Perubahan lingkungan didalamnya akan memerlukan tanggapan guna untuk membuka peluang atau kesempatan dalam mengembangkan usaha pemasaran yang dilakukan. Adapun menurut Philip Kotler, pemasaran didefinisikan sebagai berikut :

*Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbale-balik produk dan nilai dengan orang lain.*

Defenisi dari pemasaran di atas bersandar pada konsep yang mendasar yaitu: kebutuhan, keinginan dan permintaan. Manusia akan memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka melalui produk dan jasa yang ditawarkan. Sebagai objek dari pemasaran, konsumen akan membuat pilihan pembelian berdasarkan persepsi mereka terhadap nilai yang melekat pada berbagai barang dan jasa.

## **2.2 Pengertian Manajemen Pemasaran**

Untuk mengelola proses pertukaran, diperlukan sejumlah upaya dan ketrampilan yang penting. Manajemen pemasaran berlangsung bila sekurang-kurangnya satu pihak mempertimbangkan sasaran dan sarana untuk memperoleh tanggapan yang diharapkan dari pihak lain pada pertukaran yang potensial. Manajemen pemasaran mempunyai tugas untuk mempengaruhi

tingkat, jangkauan waktu dan komposisi permintann dengan cara hingga membantu perusahaan mencapai sasarannya.

*Manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan dan pengendalian terhadap program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran dan hubungan yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.*

American Marketing Association pada tahun 1985 telah menjabarkan pengertian dari manajemen pemasaran sebagai berikut: (Kotler,2002: 9)

*Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi.*

### **2.3. Konsep Pemasaran**

Suatu perusahaan yang menitik beratkan kegiatan usahanya untuk memenuhi kebutuhan konsumen akan mengenal suatu falsafah yang mendasari usahanya untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang. Falsafah tersebut disebut dengan Konsep Pemasaran. Didalam konsep pemasaran diajarkan bahwa kegiatan pemasaran dari suatu perusahaan harus dimulai dengan usaha mengenal dan merumuskan keinginan dan kebutuhan konsumennya, kemudian perusahaan menyesuaikan kegiatannya agar dapat menyampaikan kepuasan yang diinginkan konsumennya.

Definisi Konsep pemasaran Menurut Phikip Kotler dan Gary Armstrong (1999;23) adalah falsafah manajemen pemasaran yang berkeyakinan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan pencapaian kepuasan yang didambakan itu lebih efektif dan efisien daripada pesaing.

Jadi dengan konsep pemasaran, perusahaan menjajaki apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen kemudian mengembangkan produk yang akan memuaskan keinginan konsumen dan sekaligus memperoleh laba. Namun dengan perkembangan teknologi dan masyarakat telah menyebabkan perkembangan konsep pemasaran pula. Saat ini perusahaan dituntut untuk dapat menanggapi tekanan-tekanan dari luar, ketidakpuasan konsumen, perhatian pada masalah-masalah lingkungan dan kekuatan politik yang ada.

Perusahaan tidak hanya berorientasi pada konsumen saja, tapi juga harus berorientasi pada tanggung jawab sosial. Konsep pemasaran dan tanggung jawab sosial sebuah perusahaan yang berjalan dengan selaras ini disebut konsep pemasaran masyarakat (*Social Marketing Concept*). Agar konsep pemasaran dan tanggung jawab sosial dapat berjalan dengan selaras, maka pihak manajemen harus berupaya keras dalam program jangka panjangnya membuat keseimbangan untuk :

- a. Memuaskan keinginan para konsumen pembeli produk.
- b. Memuaskan keinginan para masyarakat yang terpengaruh oleh kegiatan perusahaan.

- c. Mencapai tujuan mendapatkan laba bagi perusahaan.

## 2. 4 Wiraniaga

Istilah wakil penjualan meliputi posisi yang dalam perekonomian kita, di mana perbedaannya sering lebih besar daripada persamaannya. McMurry (Kotler,2001) membuat klasifikasi berikut untuk posisi-posisi penjualan :

1. Pengirim : posisi di mana tugas wiraniaga yang utama adalah untuk mengirimkan produk (misalnya susu, roti, bahan baker, minyak )
2. Penerima pesanan : Posisi di mana wiraniaga sebagai penerima pesanan dalam (misalnya penjaga toko yang berdiri di belakang *counter*) atau sebagai penerima pesanan luar (misalnya wiraniaga sabun yang mengunjungi manajer toko swalayan)
3. Misionaris : Posisi di mana wiraniaga tidak diharapkan atau tidak diijinkan untuk menerima pesanan tetapi hanya dipanggil untuk membentuk niat baik atau untuk mendidik pemakai actual atau potensial (misalnya “wiraniaga” medis yang mewakili toko obat).
4. Teknisi : Posisi di mana penekanan utamanaya adalah pada pengetahuan teknis (misalnya wiraniaga teknis yang bertugas sebagai konsultan pada perusahaan “klien”)
5. Pencipta permintaan : Posisi yang membutuhkan penjualan yang kreatif dari produk-produk berwujud (misalnya penyedot debu, lemari es, rel, dan ensiklopedi) atau produk tak berwujud (misalnya asuransi, jasa periklanan, atau pendidikan)

### 2.4.1 Tujuan wiraniaga

Menurut klasifikasi yang dibuat oleh McMurry dalam bukunya Kotler (2001), posisinya bervariasi dari yang paling tidak kreatif sampai jenis penjualan yang paling kreatif. Yang tidak kreatif hanya membutuhkan melayani transaksi dan menerima pesanan baru, yang kreatif membutuhkan pencarian calon pembeli dan membujuk mereka untuk membeli. Wiraniaga berfungsi sebagai penghubung pribadi perusahaan dengan pelanggan. Wakil penjualan merupakan perusahaan itu sendiri bagi banyak pelanggannya dan akan memberikan banyak pengetahuan mengenai pelanggan yang dibutuhkan perusahaan.

Tujuan wiraniaga harus didasarkan pada ciri pasar perusahaan dalam pasar. Perusahaan harus mempertimbangkan peranan unik yang dimainkan penjualan pribadi dalam bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang efektif. Penjualan pribadi juga merupakan alat hubungan dan komunikasi paling mahal yang digunakan perusahaan. Tetapi penjualan pribadi juga merupakan alat paling efektif pada tahap-tahap tertentu proses pembelian, seperti pendidikan pembeli, negosiasi, dan tahap penutupan penjualan. Penting untuk dipertimbangkan perusahaan mengenai kapan dan bagaimana menggunakan wakil penjualan untuk melakukan pemasaran.

Perusahaan biasanya menetapkan tujuan yang berbeda-beda untuk wiraniaganya. Wakil penjualan Philip Morris misalnya, khususnya dalam produksi rokok, bertanggungjawab untuk menjual, mendorong

perokok merek lain agar berpindah ke Marlboro. Contoh lain, wakil penjualan perusahaan makanan Nestle bertanggung jawab untuk menjual, menunjukkan kepada konsumen penggunaan yang benar, dan melindungi konsumennya. Wakil penjualan melakukan satu atau lebih tugas untuk perusahaan mereka, antara lain (Kotler,2001) :

- Mencari calon : Wakil penjualan menemukan dan mendapatkan pelanggan baru
- Menetapkan sasaran: Wakil penjualan memutuskan bagaimana mengalokasikan waktu mereka yang berharga untuk calon-calon dan pelanggannya.
- Berkomunikasi : Wakil penjualan memiliki keahlian untuk mengkomunikasikan informasi mengenai produk dan pelayanan perusahaan.
- Menjual : Wakil penjualan mengetahui seni "penjualan" ; mendekati, merepresentasikan, menjawab keberatan-keberatan, dan menutup penjualan.
- Melayani : Wakil penjualan memberikan berbagai pelayanan pada pelanggan ; mengkonsultasikan masalah mereka, memberikan bantuan teknis, membantu pembiayaan, dan melakukan pengiriman.
- Mengumpulkan informasi : Wakil penjualan melakukan riset pasar dan intellijen serta membuat laporan kunjungan.

- **Mengalokasikan :** Wakil penjualan memutuskan pada pelanggan yang mana ia akan mengalokasikan produk pada saat terjadi kekurangan produk.

Perusahaan biasanya mendefinisikan tujuan wiraniaga yang khusus. Suatu perusahaan ingin wakil penjualannya 80% waktunya dengan pelanggan yang sekarang dan 20% dengan calon pelanggan, serta 85% waktunya untuk produk yang sudah ada dan 15% untuk produk baru. Jika tidak ditetapkan aturan-aturan tersebut, wakil penjualan akan menggunakan sebagian besar waktunya untuk menjual produk yang sudah ada pada pelanggan yang sekarang dan mengabaikan produk baru dan calon baru. Bauran tugas wakil penjualan bervariasi sesuai keadaan perekonomian.

#### **2.4.2 Situasi keberadaan wiraniaga**

Dengan bergeraknya perusahaan menuju orientasi pasar yang lebih kuat, wiraniaga mereka harus lebih memusatkan pada pasar dan pelanggan. Pandangan tradisional adalah bahwa para wiraniaga harus memikirkan mengenai volume dan menjual, menjual, menjual, dan bahwa departemen pemasaran harus memikirkan mengenai strategi pemasaran dan profitabilitas. Pandangan yang lebih baru adalah bahwa wiraniaga harus mengetahui bagaimana memberikan kepuasan bagi pelanggan dan laba bagi perusahaan. Mereka harus tahu bagaimana menganalisis data penjualan, mengukur potensi pasar, mengumpulkan

data pasar dan mengembangkan strategi dan rencana pemasaran. Wakil penjualan membutuhkan keahlian analisis pemasaran, dan ini sangat penting untuk manajemen penjualan pada tingkat yang lebih tinggi. Pemasaran percaya bahwa wiraniaga akan lebih efektif dalam jangka panjang mereka memahami mengenai pemasaran serta penjualan.

## **2.5. Teori Pelatihan ( training )**

Para tenaga kerja yang telah diterima oleh perusahaan sebagai hasil dari seleksi hingga sampai kepada penempatan, belum dapat diharapkan dari mereka langsung dapat bekerja secara optimal karena pengetahuan, sikap dan keterampilan mereka masih perlu disesuaikan dengan yang diperlukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, langkah awal yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan untuk mencapai taraf efisiensi dan produktifitas yang tinggi, pemimpin perusahaan harus dapat mengetahui dan melayani kebutuhan karyawan. Sebab tenaga kerja bukan barang mati melainkan makhluk hidup yaitu manusia yang mempunyai pikiran, perasaan dan kemauan. Salah satu cara awal yaitu melalui program pelatihan (training) yang dilaksanakan oleh perusahaan.

### **2.5.1 Pengertian pelatihan**

Pelatihan dapat kita anggap sebagai fungsi dari batas dari sistem atau subsistem. Para tenaga kerja dilatih atau dikembangkan agar memperlihatkan

perilaku (memberikan prestasi) sesuai dengan yang ditetapkan/dituntut oleh perusahaan.

Pelatihan menurut Sikula (1976) adalah :

*proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu*

Menurut T. Hani Handoko (1985) :

Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono (2002) :

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

Pelatihan yang efektif berperan besar dalam pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan membutuhkan pelatihan yang terus-menerus sehingga dapat mengikuti perkembangan teknologi dan informasi yang cepat. Pelatihan juga menjadi salah satu bagian dari strategi yang digunakan untuk mempertahankan daya saingnya bermodalkan sumber daya manusia yang handal. Bahkan beberapa

perusahaan menginvestasikan dan yang besar untuk keperluan pelatihan bagi sumber daya manusia yang dimilikinya.

Pelatihan dapat mencapai target yang diharapkan jika pelatihan itu direncanakan secara rapi dan sistematis serta dilaksanakan secara kontinyu. Proses ini dimulai dengan analisa kebutuhan dan spesifikasi tujuan pelatihan, kemudian diikuti dengan desain dan implementasi pelatihan yang cermat, selanjutnya berujung pada evaluasi tentang seberapa efektif pelatihan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Pelatihan merupakan subsystem yang tidak dapat berdiri sendiri namun harus dibarengi dengan sistem yang lebih besar yaitu organisasi dan dunia di luarnya. Jadi, pelatihan merupakan proses membantu karyawan untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang maupun yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan hubungan antar individu tenaga kerja dalam perusahaan sehingga menjadi lebih baik.

#### **2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Menurut

Gomes 2001, hal.197, pelatihan yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

#### **2.5.2.1 Mindset (Misi dan Visi Pelatihan)**

Keterampilan, pengetahuan dan ciri-ciri manakah yang penting diberikan dalam pelatihan ?. Bennis dan Nanus. (Limerick dan Cunnington 1993,hal.170) menyatakan bahwa visi adalah suatu yang sangat penting untuk memilih suatu arah bagi jalannya organisasi dengan cara pertama sekali seorang pemimpin membangun suatu keyakinan akan kemungkinan yang diinginkan oleh organisasi di masa mendatang. Keyakinan atas kemungkinan disebut dengan visi, sebagai suatu impian yang samar dengan tujuan yang tepat atau pernyataan dari misi.

Gambaran ideal tentang situasi masa depan yang ingin diciptakan merupakan suatu visi. Melalui visi diharapkan segala daya dan upaya baik strategi, kebijakan, dan program dapat diarahkan dan dicurahkan. Limerick dan Cunnington (1993; hal.170) menyatakan bahwa visi seharusnya berhubungan dengan nilai dan tujuan atau manfaat dari organisasi atau perusahaan.

Misi menurut Limerick dan Cunnington menyatakan bahwa misi diciptakan bersamaan dengan visi organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Misi dipandang sebagai manfaat organisasi melalui program-program yang dicanangkan oleh organisasi, bertujuan untuk apa organisasi itu sendiri.

### 2.5.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut IG. Warsanto (1995) meskipun setiap pelatihan mempunyai tujuan yang berbeda-beda, hakekatnya tujuan latihan dan pendidikan adalah sama, yaitu :

1. Menambah pengetahuan pegawai.
2. Menambah ketrampilan pegawai.
3. Mengubah dan membentuk sikap pegawai.
4. Mengembangkan keahlian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.
5. Mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai.
6. Mempermudah pengawasan terhadap pegawai.
7. Mempertinggi stabilitas pegawai.

Saat ini pelanggan tidak dapat dilayani dengan wiraniaga yang tidak mampu. Pelanggan lebih menuntut dan menghadapi lebih banyak pemasok. Pelanggan mengharapkan wiraniaga memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai produknya, memberikan ide untuk meningkatkan operasi pelanggan, dan agar efisien dan dapat diandalkan. Program pelatihan tentunya membutuhkan biaya. Ini melibatkan pengeluaran besar untuk instruktur, bahan-bahan pelatihan, dan ruang. Waktu pelatihan bervariasi menurut kerumitan tugas penjualan dan jenis orang yang direkrut dalam organisasi tersebut.

Program pelatihan mempunyai beberapa tujuan (Kotler,2001) :

- *Wakil penjualan harus mengetahui dan mengidentifikasi perusahaannya :*

Sebagian besar perusahaan memasukkan bagian pertama pelatihan untuk menjelaskan sejarah perusahaan dan tujuannya, organisasi dan lini wewenangnya, pejabat-pejabat utamanya, struktur dan fasilitas finansial perusahaan, produk-produk utama serta volume penjualannya.

- *Wakil penjualan harus mengetahui produk perusahaannya :*

Para peserta pelatihan (*trainee*) ditunjukkan bagaimana produk tersebut diproduksi dan bagaimana fungsinya untuk berbagai penggunaan.

- *Wakil penjualan harus mengetahui karakteristik pelanggan dan pesaing :*

Wakil penjualan mempelajari berbagai jenis pelanggan dan kebutuhan-kebutuhan, motif pembeliannya, dan kebiasaan pembeliannya. Mereka mempelajari strategi dan kebijakan perusahaan dan pesaing.

- *Wakil penjualan harus mengetahui bagaimana melakukan presentasi penjualan yang efektif :*

Wakil penjualan menerima latihan mengenai prinsip-prinsip penjualan. Selain itu perusahaan memberikan secara garis besar argumen-argumen penjualan utama untuk tiap produk dan memberikan tulisan penjualan.

- *Wakil penjualan harus memahami prosedur dan tanggung jawab lapangan :*

Wakil penjualan mempelajari bagaimana membagi waktu mereka, bagaimana menggunakan uang saku mereka, membuat laporan dan bepergian secara aktif.

### 2.5.2.3 Produk yang dihasilkan

Kotler Philip dan Susanto A.B.,2001 hal. 560 menyatakan :  
 “Produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan”.

Produk-produk yang dapat dipasarkan meliputi barang fisik (mis. Mobil, buku), jasa (mis.cukur, konser), orang (mis. Susi Susanti, Rano Karno), tempat (mis. Bali, Yogyakarta), organisasi (mis. Dharma Wanita, Koperasi Pasar Indonesia), dan ide (mis. KB, mengendarai yang aman).

Ada lima tingkat produk (Kotler, Philip dan Susanto A.B, 2006 hal.560) yang harus dipikirkan oleh pemasar dalam merencanakan pasar/produk yaitu :

1. Manfaat Utama, yaitu : jasa atau manfaat dasar yang sesungguhnya dibeli pelanggan.
2. Merubah manfaat menjadi produk generik, yaitu versi dasar dari produk tersebut.
3. Produk yang diharapkan, yaitu : satu set atribut dan persyaratan yang biasanya diharapkan dan disetujui pembeli ketika membeli produk itu.

4. Produk tambahan, yaitu yang meliputi tambahan jasa dan manfaat yang akan membedakannya dari produk pesaing.
5. Produk Potensial, yaitu semua tambahan dan perubahan yang mungkin didapat produk tersebut di masa depan. Jika produk tambahan menunjukkan apa yang termasuk dalam produk tersebut sekarang maka produk potensial menunjukkan evolusi yang mungkin terjadi. Disinilah perusahaan-perusahaan berusaha mencari cara baru untuk memuaskan pelanggan dan membedakan penawarannya.

#### **2.5.2.4 Program Perusahaan**

Menurut Handoko, T. Hani hal.109, program disebut juga orientasi atau sering juga disebut induksi yang bertujuan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka dengan organisasi dan dengan para karyawan lain. Sedangkan untuk karyawan lama yang telah berpengalaman sangat memerlukan latihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka. (Handoko, T.Hani, hal.107)

Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung-jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja dan bahkan bagi negara. Barangkali cara yang paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya

sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia. Di samping pengeluaran untuk biaya latihan dan pengembangan organisasi harus membayar “harga” karena pemborosan, absensi, pekerjaan yang buruk, keluhan berkepanjangan dan perputaran tenaga kerja.

Bagaimanapun juga, orang seharusnya tidak berhenti belajar setelah menamatkan sekolahnya (pendidikan formal), karena belajar adalah suatu proses seumur hidup (life-long process). Oleh karena itu, program latihan dan pengembangan karyawan harus bersifat kontinyu dan dinamis.

Ciri-ciri program pelatihan yang baik (Thomas, Angela M,1997) :

- Menciptakan agenda pembelajaran pribadi di mana setiap sesi pelatihan dibangun dari wawasan, pengalaman dan pembelajaran masa lalu.
- Memberikan keterampilan dan pemahaman yang memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan mengembangkan kecakapan khusus, serta merentangkan keterampilan mental.
- Membantu bawahan memahami prinsip-prinsip dan permasalahan manajemen secara detail.
- Menuntun bawahan ke arah pemahaman yang lebih baik mengenai skala dan kompleksitas peristiwa yang mempengaruhi situasi bisnis.
- Melibatkan seperangkat metode pembelajaran seperti diskusi, studi perorangan dan penelitian, penjelasan masalah secara kreatif dan analitis.

- Meningkatkan kemampuan bawahan dalam mengembangkan kesepakatan untuk melaksanakan strategi organisasi secara berhasil dan ketahanannya dalam berbagai situasi yang sulit.

#### 2.5.2.5 Metode Pelatihan

Menurut Gomes 2001, hal. 206, teknik atau metode yang tepat tergantung pada tujuannya. Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula. Bernardin dan Rusell mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori yaitu *Informational methods* dan *experiential methods*. Information methods biasanya menggunakan pendekatan satu arah melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan atau sikap-sikap tertentu. Metode-metode pelatihan perlu didukung oleh suatu teknik antara lain berupa kuliah, presentasi audio visual dan *self directed learning*.

Metode pelatihan yang lain adalah *experiential methods*. Metode ini mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur, dengan sesama peserta dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia, misalnya komputer, guna menambah keterampilan. Metode ini biasanya dipergunakan untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan serta kemampuan-kemampuan baik itu sifatnya software maupun hardware (fisik). Pelatihan dengan menggunakan metode ini dianggap sebagai pelatihan yang lebih bersifat fasilitatif, dan berorientasikan pada peserta

*(trainee-centered)*. Misalnya, diskusi kelompok, studi kasus, dan permainan peran merupakan teknik-teknik yang umum dipakai untuk melibatkan para peserta dan menginternalisasikan proses belajar-mengajar.

(Gomes,2001 hal.207).

