

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung makna yang erat kaitannya bahkan makna yang sama dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam suatu perusahaan. Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu diperhatikan karena manusia berperan sebagai penggerak atau pengelola seluruh aktivitas dalam suatu perusahaan. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia harus memberikan perhatian secara khusus kepada masalah-masalah perihal kepegawaian. Menurut para ahli Hasibuan (2013: 10) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur atau mengelola hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya/tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan juga masyarakat.

Selain pengertian di atas, adapun beberapa definisi-definisi atau pengertian tentang manajemen sumber daya manusia menurut para ahli seperti di bawah ini:

1. Menurut Handoko (2011: 3) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu penarikan, pemilihan/seleksi, pengembangan (*development*), pemeliharaan dan penerapan sumber daya manusia agar dapat mencapai baik tujuan-tujuan perseorangan maupun organisasi.
2. Menurut Dessler (2010: 3) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk mendapatkan, melatih, memberikan penilaian dan memberikan imbalan/kompensasi kepada karyawan serta ditujukan untuk mengurus relasi tenaga kerja, keselamatan, kesehatan, dan juga hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.
3. Menurut Henry Simamora.(2014: 5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara khusus adalah untuk memungkinkan sebuah perusahaan mampu mendapatkan dan

mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan dan dibutuhkan oleh perusahaan. Menurut Sadili (2010: 30) mengatakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia diantaranya yaitu:

1. Tujuan sosial merupakan suatu tujuan manajemen sumber daya manusia yang memiliki upaya agar sebuah organisasi atau perusahaan dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat serta membawa manfaat-manfaat atau keuntungan bagi masyarakat dengan memperkecil dampak negatif terhadap masyarakat yang akan terjadi dimasa yang akan datang.
2. Tujuan Organisasional merupakan suatu tujuan yang ditujukan untuk dapat mengetahui bahwa manajemen sumber daya manusia nyata dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas suatu perusahaan. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun para manajer tetap harus memiliki tanggung jawab terhadap kinerja seluruh karyawan.
3. Tujuan Fungsional merupakan suatu tujuan yang diarahkan untuk mempertahankan suatu partisipasi departemen sumber daya manusia pada jenjang yang telah disesuaikan dengan keperluan organisasinya. Sumber daya manusia tersebut

menjadi tidak bernilai jika manajemen sumber daya manusia tersebut memiliki kriteria-kriteria karyawan yang dinilai lebih rendah dari tingkat kebutuhan atau kepentingan perusahaan.

4. Tujuan individual merupakan suatu tujuan yang difokuskan untuk menolong setiap anggota organisasi atau karyawan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Tujuan individual tersebut harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau harus diberikan motivasi. Jika tujuan individual tidak diterapkan atau tidak dipertimbangkan, maka berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan yang dapat meninggalkan perusahaan.

2.1.3 Peranan dan Fungsi Sumber Daya Manusia

Selain memiliki tujuan, manajemen sumber daya manusia juga memiliki peranan dan fungsi di dalamnya. Berikut merupakan beberapa peranan manajemen sumber daya manusia yang dinyatakan oleh Hasibuan (2013: 34) yaitu:

1. Memastikan jumlah, kualitas dan penugasan tenaga kerja yang efektif sehingga serasi dengan kebutuhan dan kepentingan perusahaan berdasarkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan.

2. Memastikan penarikan atau pengambilan karyawan, pemilihan/seleksi karyawan, dan penempatan kerja karyawan bersumber pada asas dasar “*the right man in the right job*”.
3. Memastikan program-program penting seperti promosi, kesejahteraan atau ketentraman, *development* dan pemecatan.
4. Memprediksikan suatu penawaran dan juga permintaan pada sumber daya manusia dimasa mendatang.
5. Memprediksi situasi ekonomi pada umumnya dan mengembangkan perusahaan pada khususnya.
6. Memantau dengan telaten undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa institusi-institusi sejenis.
7. Memantau kemajuan teknik dan *development* pada serikat buruh.
8. Melaksanakan *education*, *training*, dan memberikan *value* prestasi pada karyawan.
9. Mengendalikan mutasi karyawan baik secara vertikal maupun horizontal.
10. mengelola pensiunan, pemecatan, dan kompensasinya.

Adapun beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Cherrington (1995 : 11) antara lain:

1. *Staffing/Employment*, fungsi *staffing* pada fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup tiga aktivitas penting yaitu perencanaan, penarikan, dan proses seleksi.

2. *Performance Evaluation*, salah satu tanggung jawab dari manajemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kinerja yang efektif dan juga memiliki kinerja yang efektif dan juga memiliki *performance* yang cukup baik.

3. *Compensation*, manajemen sumber daya manusia juga berkaitan dengan pemberian *reward* atau kompensasi untuk setiap karyawan. Hal ini berhubungan dengan kesesuaian pembayaran manfaat yang diberikan pada karyawan.

4. *Training and Development*, fungsi tim manajemen sumber daya manusia lainnya adalah memberikan pelatihan dan pengembangan yang efektif kepada tenaga kerja agar mereka dapat berkembang.

5. *Employee Relations*, menjalin hubungan yang baik kepada para karyawan terlebih yang memiliki serikat pekerja perlu dilakukan oleh departemen sumber daya manusia.

6. *Safety and Health*, perusahaan memiliki kewajiban untuk melaksanakan program keselamatan bagi karyawan untuk mengurangi resiko yang tidak diinginkan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

7. *Personnel Research*, salah satu cara meningkatkan efektifitas karyawan dalam bekerja adalah kemampuan perusahaan dalam menganalisa permasalahan individu karyawan.

2.2 Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*) sering kita dengar dalam dunia pekerjaan, organisasi, bahkan dalam dunia instansi pendidikan. Hal tersebut dapat kita simpulkan dan asumsikan bahwasanya kedua variabel tersebut sangat penting bagi tenaga kerja agar bekerja lebih giat dan lebih baik terhadap pekerjaan yang akan dijabatnya kedepan. *Training and development* merupakan salah satu fungsi sumber daya manusia yang artinya bahwa untuk mencapai atau mendapatkan tenaga kerja yang baik dan tepat sangat diperlukan adanya pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*) adalah jantung untuk masa yang akan datang guna untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi.

2.2.1 Pengertian Pelatihan (*Training*)

Pada umumnya, suatu aktivitas yang ada di sebuah perusahaan selalu berupaya untuk dapat menggapai tujuan utamanya yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat mempengaruhi berbagai aspek yang ada, salah satu aspeknya adalah sumber daya manusia itu sendiri baik dari segi kualitas ataupun dari segi kuantitasnya. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi salah satu pengelolaan yang sangat

penting untuk meningkatkan kinerja di suatu perusahaan. Dikarenakan pentingnya tenaga kerja membuat kepedulian tidak hanya ditujukan pada target dan proses produksi saja, tetapi juga akan diajukan pada bagaimana cara memberikan pelatihan pada karyawan agar meningkatkan kualitas karyawan. Pengertian atau definisi-definisi pelatihan menurut para ahli dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Menurut Chan (2010) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini.
2. Menurut Roger dan Caple (2009) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan suatu pengetahuan, keterampilan, maupun sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.

Setelah dijelaskan diatas tentang pengertian pelatihan menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses untuk memberikan pembelajaran tentang pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan karyawan saat ini serta didalamnya terdapat suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan

kerja dan kedisiplinan kerja pada tingkat *skill* dan keahlian tertentu sesuai dengan pangkat dan kualifikasi pekerjaannya. Hal itu dilakukan agar karyawan dapat mengetahui dan melaksanakan pekerjaan serta tanggung jawabnya dengan baik dan benar sehingga dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

2.2.2 Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2012) ada empat jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan dan telah dirangkum dalam tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Jenis-jenis Pelatihan

No	Alasan	Penjelasan
1	Pelatihan Rutin	Pelatihan jenis ini dilaksanakan secara rutin agar dapat melengkapi berbagai ketentuan wajib yang berlaku sebagai pelatihan dan harus diikuti oleh seluruh pegawai pada masa orientasi pegawai baru.
2	Pelatihan Teknis	Pelatihan jenis ini merupakan pelatihan yang memfokuskan pegawai untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab individu dengan baik dan benar.

2	Pelatihan Teknis	Sebagai contoh, pegawai perlu memiliki pemahaman tentang produk, pengoperasian dan prosedur teknis serta komunikasi dengan pelanggan.
3	<i>Training</i> Antar Individu dan Penyelesaian Masalah	Pelatihan jenis ini ditujukan agar dapat memecahkan masalah operasional dan antar individu untuk menciptakan komunikasi yang baik dalam pekerjaan institusi. Misalnya menciptakan hubungan dan komunikasi antar individu dan menyelesaikan masalah yang terjadi.
4	<i>Training</i> Perkembangan dan Inovatif	Pelatihan jenis ini memfokuskan dalam jangka waktu mendatang yang berupaya agar dapat meningkatkan kapabilitas pribadi dan organisasional untuk masa yang akan datang juga.

2.2.3 Prinsip Pelatihan

Pelatihan (*training*) dilaksanakan sesuai dengan pedoman-pedoman kepada sejumlah prinsip-prinsip yang saling berkaitan. Menurut para ahli Mc Gehee (Mangkunegara, 2006) menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan ada lima yaitu:

1. Materi yang diberikan ketika program pelatihan berlangsung harus secara sistematis dan harus berdasarkan kepada tahapan-tahapan yang ada atau yang telah diterapkan dalam sebuah perusahaan.
2. Tahapan-tahapan yang ada tersebut harus sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah ada sehingga tidak menimbulkan tolak belakang antara prosedur dan tujuan.
3. Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memberikan motivasi yang tinggi serta menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pembelajaran.
4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta yang mengikuti program pelatihan tersebut.
5. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

Sejumlah prinsip-prinsip lainnya yang perlu dijadikan sebagai rujukan dalam program pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan Individual (*Individual Difference*)

Program pelatihan diharapkan mampu memahami dengan baik perbedaan individual yang ada dari dalam diri masing-masing pegawai. Pelatihan yang diberikan juga harus mampu mengadopsi latar belakang pendidikan, pengalaman, maupun

keinginan para pegawai sehingga hasil yang akan dicapai dari program pelatihan dapat lebih optimal.

2. Keterkaitan dengan Analisis Jabatan (*Relation to Job Analysis*)

Spesifikasi jabatan yang di dalamnya menguraikan pendidikan yang harus dimiliki oleh seluruh calon pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga hasilnya lebih optimal dan memuaskan.

3. Motivasi (*Motivation*)

Setiap pegawai pasti akan bekerja lebih giat dan tekun apabila mereka memiliki motivasi yang tinggi. Contohnya adalah apabila pegawai mendapatkan imbalan yang memadai serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan setelah mengikuti pelatihan biasanya menjadi motivator bagi pegawai.

4. Partisipasi Aktif (*Active Participation*)

Bagi peserta yang mengikuti program pelatihan harus mampu untuk terlibat aktif dan menjadi bagian penting dalam proses pelatihan. Oleh karena itu, pemateri/pelatih harus terampil di dalam mengajak peserta pelatihan agar mampu terlibat secara aktif dalam proses pelatihan.

5. Seleksi Peserta Pelatihan (*Selection of Trains*)

Seleksi yang diberikan kepada calon pegawai yang lebih berhak untuk mengikuti program pelatihan perlu dilakukan

agar proses pelatihan lebih tepat sasaran sehingga menghindari kosongnya jabatan tertentu. Untuk itu, perusahaan perlu mempersiapkan dan merencanakan seleksi untuk peserta pelatihan dari jauh-jauh hari sebelumnya.

6. Pemilihan Pelatih (*Selection of Trainer*)

Menjadi pelatih tidak mudah dan tidak semua orang dapat menjadi pelatih yang baik dan handal. Pelatih/pemateri perlu memiliki kualifikasi khusus yang berbeda dengan jabatan-jabatan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan dan memfasilitasi pelatih khusus yang tugasnya memang untuk memberikan pelatihan.

7. Pelatihan bagi Pelatih (*Training of Trainer*)

Menjadi pelatih/pemateri perlu memiliki kemampuan khusus yang di dapatkan dari sertifikasi secara khusus di bidang pelatihan atau pelatih yang memang sudah mengikuti kursus kepelatihan sehingga ia akan mampu memberikan pelatihan secara baik dan optimal.

8. Metode Pelatihan (*Training Method*)

Setiap program pelatihan perlu memiliki metode-metode pelatihan yang harus sesuai dengan pelatihan yang diberikan serta peserta pelatihan itu sendiri.

9. Prinsip Pembelajaran (*Principles of Learning*)

Cara-cara pembelajaran dapat berpengaruh besar terhadap pemahaman peserta pelatihan. Orang akan lebih mudah menangkap atau memahami suatu pelajaran/materi apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar yang efektif bagi para pegawai.

10. Level Jabatan (*Job Level*)

Level jabatan yang diambil atau dipikul oleh pegawai dalam perusahaan akan menentukan kebutuhan pelatihan. Level jabatan akan menyesuaikan program pelatihan dengan jabatan yang ditawarkan atau jabatan yang kosong.

2.2.4 Pengertian Pengembangan (*Development*)

Suatu aktivitas organisasi yang tak kalah pentingnya dari pelatihan adalah sebuah pengembangan kinerja karyawan. Pengembangan merupakan persiapan atau pembelajaran para karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang

lebih tinggi di dalam perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan ditujukan untuk para karyawan yang sudah ada di dalam organisasi atau perusahaan. Berbeda dengan pelatihan yang lebih di fokuskan atau ditujukan kepada karyawan baru pada masa orientasi. Adapun definisi-definisi pengembangan menurut para ahli sebagai berikut:

1. Menurut para ahli Sikula (2001) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia ditujukan pada kebutuhan

karyawan yang ada di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses pendidikan jangka panjang dengan menerapkan proses yang sistematis dan terorganisasi. Dimana para atasan belajar tentang keahlian konseptual dan teoritis, setelah itu di implementasikan ke dalam sumber daya manusia. *Development* sumber daya manusia tersebut juga dapat dikatakan sebagai aktivitas yang mengurus dan dapat memberikan peningkatan keterampilan sumber daya manusia agar dapat mencapai efektivitas organisasi.

2. Menurut para ahli Flippo (2002) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu mekanisme *education* dan *training*.

a) *Education*

Memiliki keterkaitan dengan pengetahuan yang umum. *Education* di dalamnya terdapat dua tingkatan utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan yaitu manajer organisasi dan tenaga operasional

b) *Training*

Dilakukan agar dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam memikul tugasnya secara aktual maupun yang akan di pikulnya dimasa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat dikatakan bahwa *development* melibatkan pembelajarannya yang melebihi pekerjaan sekarang atau pembelajaran untuk pekerjaan yang akan datang. *Development* juga akan merencanakan para pegawai agar tetap searah dengan perubahan atau perkembangan perusahaan.

2.2.5 Jenis-jenis Pengembangan

Terdapat dua jenis pengembangan sumber daya manusia yang dapat diberikan bagi pegawai antara lain adalah:

1. *Development* Informal

Jenis pengembangan ini dapat dilakukan oleh karyawan atas inisiatif pribadi masing-masing. Karyawan dapat melatih sekaligus mengembangkan kompetensinya dengan cara mempelajari berbagai macam konsep yang ada. Kategori *development* ini sangat memberikan manfaat pada organisasi karena organisasi tidak perlu mengeluarkan uang untuk dapat menjalankan sebuah program *development*.

2. *Development* Formal

Jenis *Development* ini secara formal dilaksanakan oleh masing-masing organisasi dengan menghabiskan biaya yang tidak sedikit. program ini dilakukan dikarenakan ketentuan sebuah perubahan dan persaingan yang meningkat dalam instansi perusahaan. *Development* ini diharapkan dapat mencapai kebutuhan organisasi

pada masa kini maupun masa mendatang agar mampu bersaing dengan instansi lain.

2.2.6 Prinsip Pengembangan

Prinsip pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja karyawan dalam memikul tugas yang akan di ambilnya dimasa yang akan datang. Hal tersebut dapat dikatakan berhasil apabila suatu program sudah disusun atau direncanakan terlebih dahulu. Program pengembangan di dalamnya memuat beberapa hal yaitu sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan. Oleh karena itu, tujuan akhir dari sebuah program pengembangan adalah meningkatkan efektivitas dan efesiensi kerja karyawan dalam mengambil atau menempati suatu jabatan tertentu. Berikut merupakan prinsip-prinsip yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia disajikan dalam tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2

Prinsip-prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

No	Prinsip	Penjelasan
1	Motivasi	Pegawai perlu memiliki motivasi yang tinggi agar bersungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi.
2	Laporan Kemajuan	Hasil yang diperoleh dari pengembangan sumber daya manusia dijadikan sebagai bahan informasi untuk membandingkan pegawai pada saat sebelum mendapatkan pengembangan dan pegawai setelah mendapatkan pengembangan.
3	Latihan	Melalui program pelatihan, pengembangan sumber daya manusia membutuhkan pengorbanan waktu serta biaya yang besar namun hasil yang diperoleh akan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai. Oleh karena itu, pelatihan menjadi program yang lebih efektif dalam pengembangan sumber daya manusia.

4	Perbedaan Individu	Perbedaan individu yang dimaksud bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, maupun ekonomi tetapi perbedaan tingkat keterampilan dan pengetahuan pegawai, maka dari itu menyesuaikan kemampuan individu dengan dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu program yang efektif juga.
---	--------------------	--

2.3 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan itu di ibaratkan sebagai dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan tetapi meskipun begitu dua sisi mata uang satu sama lain tetap memiliki masing-masing perbedaan. Apabila pelatihan berfokus untuk memberikan maupun meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan atau membantu karyawan memperbaiki kurangnya kinerja sekarang dan bersifat jangka pendek, sedangkan *development* memberikan peningkatan kemampuan serta keterampilan yang diperlukan perusahaan dimasa yang akan datang atau untuk jangka panjang.

Bila dirangkum, perbandingan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dijabarkan pada tabel 2.3 sebagai berikut:

Tabel 2.3
Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

	<i>Training</i>	<i>Development</i>
Fokus	Masa sekarang (<i>Current</i>)	Masa depan (<i>Future</i>)
Penggunaan pengalaman kerja	Rendah (<i>Low</i>)	Tinggi (<i>High</i>)
Tujuan	Mempersiapkan untuk pekerjaan saat ini	Mempersiapkan untuk perubahan
Peran serta	Dibutuhkan	Sukarela

Sumber: Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, & Patrick M. Wright, "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage 6 Edition" (2008).

2.4 Prosedur Pelatihan dan Pengembangan

Training dan *development* perlu melewati beberapa proses untuk memperoleh hasil akhir yang lebih maksimal dan tepat sasaran sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Berikut merupakan tahapan-tahapan dari proses pelatihan dan pengembangan:

1. Identifikasi Kebutuhan

Identifikasi kebutuhan merupakan langkah pertama yang dilakukan dalam pelatihan dan pengembangan yang di dalamnya

terdapat aktivitas memilih kebutuhan-kebutuhan yang spesifik. Saat ini, melaksanakan suatu program hanya karena organisasi-organisasi lain melaksanakannya akan menimbulkan konflik. Seharusnya, pendekatan sistematis yang dilakukan untuk menjumpai kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan.

2. Menetapkan Tujuan

Training dan *development* perlu mempunyai tujuan yang nyata dan dapat ditingkatkan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Tanpa adanya tujuan yang jelas, maka perusahaan pasti tidak dapat menyajikan program *training* dan *development* yang bermanfaat.

3. Penetapan Metode dan Sistem Penyampaian

Dalam sebuah aktivitas pelatihan dan pengembangan juga perlu adanya penetapan metode yang matang dan tepat seperti arahan instruktur, studi kasus, *on the job training*, rotasi pekerjaan, magang, dan lain-lain.

4. Implementasi Program

Proses selanjutnya dalam *training* dan *development* adalah penerapan atau menjalankan program tersebut. Ketika melaksanakan program *training* yang baik dan efisien, tentunya akan memberikan pencapaian target serta tujuan seperti yang telah ditetapkan.

5. Evaluasi Program Pelatihan

Program *training* dan *development* ini dapat meningkatkan integritasnya dalam organisasi apabila *training* itu dapat menunjukkan

dan memberikan manfaat yang nyata pada perusahaan. Selain itu, ada juga beberapa tujuan dari evaluasi yaitu untuk memutuskan perlunya melanjutkan, memodifikasi, dan menentukan nilai dari suatu program. Dengan begitu, departemen *training* dan *development* perlu mendokumentasikan serta membuktikan bahwa usaha tersebut memberikan layanan-layanan yang bernilai dan bermanfaat.

2.5 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut para ahli Simamora dalam Hartatik (2014: 89) menyatakan bahwa tujuan-tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk:

- a) Memperbaiki kinerja karyawan
- b) Memperbarui keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- c) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan
- d) Membantu memecahkan masalah operasional
- e) Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- f) Memfokuskan karyawan terhadap organisasi
- g) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Sedangkan menurut para ahli Mangkunegara (2013: 45) menyatakan dan menjabarkan tujuan-tujuan diadakannya *training* dan *development* pegawai adalah untuk:

- a) Peningkatan jiwa dan ideologi
- b) Peningkatan produktivitas kerja
- c) Peningkatan kualitas kerja
- d) Peningkatan ketetapan *planning* sumber daya manusia
- e) Peningkatan sikap moral dan semangat kerja
- f) Peningkatan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g) Peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja
- h) Menghindari keusangan (*obsolescence*)
- i) Peningkatan perkembangan pegawai

Tujuan *training* dan *development* yang telah dijelaskan diatas sangat berperan penting bagi perusahaan dan harus terlaksana dengan baik. Tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan. Oleh karena itu, seluruh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan perlu memiliki dan menciptakan kerjasama atau *team work* yang baik.

2.6 Metode *Training and Development*

2.6.1 Metode *On The Job Training*

Sebuah program pelatihan dengan intruksi pekerjaan yaitu dengan cara karyawan atau calon karyawan ditempatkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya/nyata dan dibawah bimbingan atau arahan *supervisor*/atasan. Metode *on the job training* juga

mampu memberikan motivasi yang lebih tinggi untuk berlatih dan belajar. Terdapat beberapa cara yang termasuk dalam metode kategori ini yaitu:

a) *Job Rotation*

Rotasi pekerjaan merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya dalam organisasi, sehingga berdampak pada penambahan pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja. Manfaat *job rotation* ialah untuk memberikan latar belakang secara umum tentang tugas pekerjaan dan perusahaan.

b) Penugasan Terencana

Yaitu penugasan karyawan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengalamannya tentang pekerjaannya saat ini untuk pekerjaannya dimasa yang akan datang.

c) Pembekalan (*Coaching*)

Pelatihan tenaga kerja dengan cara memberikan pelatihan langsung oleh atasan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan secara informal. Misalnya, atasan memberitahu bagaimana melakukan pekerjaan atau bagaimana memecahkan masalah.

d) Latihan Intruksi Jabatan (*Job Instruction Training*)

Program ditentukan oleh seseorang yang berperan sebagai instruktur untuk memberikan pengetahuan tentang bagaimana cara melakukan pekerjaannya tertentu dengan baik dalam

devisinya. Misalnya, manajer yang sudah memiliki pengalaman akan memberikan pengetahuan dan kemampuannya kepada karyawan dalam proses kerja.

e) Program Magang

Magang merupakan Penggabungan antara *training* dan pengalaman pada pekerjaannya dengan intruksi atau pengarahan langsung dari ruang kelas yang ditentukan. Selama periode yang telah ditentukan, peserta magang akan diawasi langsung oleh karyawan dan diharapkan dapat memiliki keterampilan serta pengetahuan yang berkaitan.

f) Penempatan Sementara

Penempatan sementara merupakan penempatan karyawan pada posisi manajerial dalam jangka waktu tertentu. Dalam program ini pegawai akan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang ada di dalam organisasi secara nyata. Contohnya, karyawan yang awalnya menjadi staff lalu diberikan kesempatan untuk menempati jabatan manajer dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Dalam hal ini pegawai tersebut akan mudah menyelesaikan konflik seorang manajer sehingga pegawai akan terbiasa dalam menghadapi konflik yang ada diposisi staffnya.

2.6.2 Metode *Off The Job Training*

Dalam metode ini pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) yang dilaksanakan pada lokasi yang terpisah dengan tempat kerja. Sebuah program pelatihan yang dilaksanakan pada saat dimana karyawan dalam keadaan tidak berkeja. Hal tersebut bertujuan agar tenaga kerja fokus pada program *training*. Instruktur atau *trainers* berasal dari luar perusahaan, atau karyawan mengikuti kegiatan pelatihan di luar perusahaan. Metode ini digunakan biasanya apabila tidak tersedianya pelatih didalam perusahaan.

2.7 Indikator Pelatihan dan Pengembangan

Dalam sebuah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) yang telah diterapkan oleh sebuah perusahaan perlu diukur atau diketahui apakah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) tersebut baik atau tidak. Metode pengembangan yang dianggap atau dinilai baik adalah metode yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan yaitu dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan dalam mengerjakan tanggung jawab, wewenang, dan tugasnya. Dengan adanya pengukuran metode ini juga diharapkan perusahaan dapat menarik kesimpulan apakah metode dan program yang diterapkan tersebut perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja kedepannya. Adapun indikator-indikator untuk mengukur metode atau program pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) yang harus diterapkan oleh sebuah perusahaan yaitu:

a) Prestasi Kerja Karyawan

Setelah mengikuti program pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), karyawan perlu memiliki produktivitas atau prestasi kerja yang baik dan lebih maksimal dari sebelumnya. Apabila kuantitas maupun kualitas kerja karyawan tersebut mengalami peningkatan maka dapat dikatakan bahwa metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) tersebut sudah baik. Tetapi apabila karyawan tidak memiliki peningkatan dalam pekerjaannya atau prestasi kerjanya tetap berarti dapat dikatakan metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) tersebut kurang baik maka perlu adanya perbaikan atau penyempurnaan dalam metode tersebut agar kedepannya lebih efektif dan memiliki *value* yang baik bagi perusahaan.

b) Kedisiplinan Karyawan

Metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dapat dikatakan baik dan berhasil apabila karyawan memiliki kedisiplinan yang baik juga. Namun apabila kedisiplinan karyawan kurang baik atau menurun maka perusahaan perlu memperbaiki metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) yang diterapkan agar lebih baik lagi. Perbaikan atau penyempurnaan metode diperlukan untuk menciptakan kedisiplinan yang baik pada karyawan karena dengan adanya kedisiplinan yang baik maka karyawan dapat menyelesaikan semua tugas yang ditetapkan oleh perusahaan dengan cepat dan hasilnya lebih maksimal.

c) Absensi Karyawan

Karyawan yang cenderung malas dan sering bolos pada jam kerja setelah mengikuti program pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) merupakan salah satu bentuk bahwa metode yang diterapkan kurang baik sehingga perlu adanya pembenahan agar program tersebut dapat menurunkan absensi karyawan sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan baik.

d) Tingkat Kerusakan Produksi, Alat dan Mesin-Mesin

Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin tentu saja sangat merugikan perusahaan karena kerusakan produksi alat, dan mesin memerlukan biaya yang sangat besar. Oleh karena itu, karyawan yang telah mengikuti pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) diharapkan dapat mengurangi tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin. Apabila tingkat kerusakan berkurang maka metode tersebut dapat dikatakan baik. Tetapi jika tingkat kerusakan tetap atau bahkan meningkat maka dapat dikatakan kurang baik atau buruk.

e) Tingkat Kecelakaan Karyawan

Metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) diharapkan dapat mengurangi tingkat kecelakaan kerja. Karyawan yang telah mengikuti suatu program pelatihan dan pengembangan perlu meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja, dengan begitu dapat dikatakan bahwa metode yang dilakukan sudah baik dan efektif. Tetapi

apabila karyawan menambah terjadinya kecelakaan kerja maka metode tersebut dapat dikatakan kurang baik.

f) Tingkat Pemborosan Bahan Baku

Metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) diberikan oleh perusahaan agar karyawan yang telah mengikuti program tersebut dapat mengurangi pemborosan bahan baku, pemborosan tenaga, dan pemborosan waktu. Apabila efisiensi tersebut semakin baik maka metode tersebut dapat dikatakan baik dan berhasil. Sebaliknya, jika tingkat pemborosan tetap atau meningkat maka metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) tersebut belum berhasil atau dinilai buruk.

g) Tingkat Kerja Sama

Setelah melakukan metode atau program pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), karyawan diharapkan dapat meningkatkan kerja sama yang baik dan harmonis serta menciptakan suasana kerja yang nyaman dan tidak menegangkan. Hal tersebut dinilai bahwa metode yang dilakukan sudah baik, begitu juga sebaliknya apabila karyawan tidak dapat meningkatkan kerja sama maka metode tersebut dikatakan gagal atau kurang baik. Meningkatkan kerja sama seperti merupakan salah satu hal terpenting karena dengan adanya kerja sama dapat menciptakan ide-ide yang lebih kreatif, mempercepat penyelesaian pekerjaan, dan penyelesaian masalah yang lebih baik.

h) Tingkat Upah Insentif Karyawan

Setelah mengikuti program pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), karyawan perlu meningkatkan upah insentif. Dengan meningkatnya upah insentif tersebut maka metode yang terapkan dapat ditetapkan baik. Sebaliknya, apabila upah insentif tetap atau tidak ada peningkatan maka dapat dikatakan metode tersebut kurang baik.

i) Prakarsa Karyawan

Prakarsa karyawan atau inisiatif karyawan merupakan tindakan atau upaya yang dilakukan oleh karyawan pertama kalinya sebelum dilakukan oleh karyawan lain. Tindakan seperti ini sangat berpengaruh baik bagi kinerja karyawan maupun perusahaan. Oleh karena itu, prakarsa karyawan setelah mengikuti pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) harus meningkat agar dapat dinilai bahwa pelatihan dan pengembangan tersebut memberikan hasil yang baik.

j) Kepemimpinan dan Keputusan Manajer

Kepemimpinan serta keputusan-keputusan seorang manajer setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan harus memberikan hasil yang *progres*. Adapun hal-hal yang harus tercapai dalam metode pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) agar dapat dikatakan baik adalah kerja sama semakin serasi, sasaran dalam proses pekerjaan yang dicapai semakin besar, serta kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.