BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata dalam bahasa Inggris '*manage*' yang dapat diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia sebagai 'mengelola'. Jadi secara harafiah manajemen dapat diterjemahkan sebagai 'pengelolaan'. Namun demikian pengertian manajemen sangatlah luas. Beberapa pengertian manajemen antara lain sebagai berikut:

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2009 : 8) mengemukakan bahwa "Manajemen merupakan proses pengkoordinasian kegiatan – kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain".

Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue (1999:1) mengemukakan bagwa : "Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata

Menurut Gibson, Donnelly dan ivancevich (1996:9) mengemukakan bahwa: "Manajemen adalah proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bias dicapai apabila satu individu bertindak sendiri

Menurut Ricky W. Griffin (2002 : 7) mengemukakan bahwa : "Manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, financial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien"

Dari keempat pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan atau aktivitas yang dilakukan satu orang atau lebih dalam mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Setelah mengetahui pengertian dari manajemen, bahwa manajemen merupakan kegiatan atau aktivitas. Kegiatan atau aktivitas tersebut biasa dikenal sebagai fungsi manajemen. Fungsi – fungsi manajemen tersebut saling berkaitan dan secara dinamis menunjang tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Beberapa ahli manajemen mengungkapkan ada beberapa fungsi dari manajemen yang antara lain adalah :

Menurut Irma Nilasari dan Sri Wiludjeng (2006:63) fungsi-fungsi manajerial tersebut terdiri dari :

1. **Perencanaan (*Planning*)**

   Perencanaan merupakan salah satu tahap atau aktivitas perusahaan yang paling awal karena di dalamnya terdapat kegiatan penentuan sebuah tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan menentukan bagaimana cara untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan tersebut dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang telah tersedia.

2. **Pengorganisasian (*Organizing*)**

   Pengorganisasian adalah merupakan bagian dari fungsi manajerial yang dapat dikatakan sebagai proses yang melibatkan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan. Di dalam tahap pengorganisasian, seorang manajer di sebuah organisasi atau perusahaan harus mampu mengatur dan mengalokasikan pekerjaan dan sumber daya diantara para anggota organisasi atau perusahaan sehingga mereka dapat mencapai tujuan.

Di dalam organisasi atau perusahaan sebenarnya harus terdapat 3 faktor penting, yaitu :

a. Adanya sekelompok orang
b. Adanya hubungan dan pembagian kerja diantara orang-orang itu
c. Adanya tujuan yang ingin dicapai

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan tindakan untuk membimbing dan mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan. Sebenarnya fungsi pengarahan yang harus dilakukan oleh setiap manajer meliputi tiga buah unsur, yaitu :

a. Pemberian motivasi kepada bawahan
b. Kepemimpinan
c. Pengembangan komunikasi

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian dilakukan dengan tujuan untuk memastikan apakan tujuan yang ditetapkan telah tercapai. Di dalam tahap ini seorang manajer harus mampu membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan dengan tujuan atau rencana sebelumnya. Dengan begitu, manajer dapat dengan cepat mengkoreksi jika terjadi penyimpangan – penyimpangan.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan disamping faktor lain seperti modal, mesin dan peralatan, tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini penerapan teknologi telah memasuki setiap perusahaan namun penggunaan teknologi di dalam perusahaan sangat membutuhkan pengawasan dari SDM. Semakin besar organisasi maka tenaga kerja yang dibutuhkan semakin masih sangat besar dan masalah yang dihadapi semakin kompleks, karena setiap manusia mempunyai pola pikir, pola sikap dan tingkah laku serta kepentingan yang berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan adanya pengaturan tenaga kerja tersebut, agar terbentuk aktivitas

kerja yang seirama yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan perusahaan, perlu adanya perhatian dan pengaturan terhadap tenaga kerja. Dalam hal itu dituntut adanya peranan manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen khusus, yang mengatur masalah-masalah yang berhubungan dengan faktor produksi manusia dengan segala aktivitasnya dalam suatu perusahaan sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Perkembangan pemahaman tentang peran Sumber Daya Manusia ini mendorong tumbuh dan berkembangnya ilmu pengetahuan tentang teknik pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi, yang dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia.

Berikut ini beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari para ahli dibidangnya:

Menurut Raymon, jhon.R , dan Patrick.M (2010:6) mengemukakan bahwa:"sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta system-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan."

Menurut Edwin B Flippo (1992 : 6) mengemukakan bahwa : "manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Barry Cushway (2002 : 1) mengemukakan bahwa :"Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang di disain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

Menurut Ike Kusdyah (2008:3) mengemukakan bahwa: "Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan , pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat"

Beberapa pendapat diatas pada prinsipnya memiliki rumusan yang sama terhadap pengertian sumber daya manusia yaitu penerapan fungsi-fungsi merencanakan, mengengelola, mengarahkan, dan mengawasi sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan , pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

2.2.1 Tujuan Sumber Daya Manusia

Dalam kenyataan praktiknya kehidupan organisasi, sering tidak dinyatakan secara jelas, apa sebenarnya tujuan dari organisasi atau departemen yang mengurusi Manajemen sumber daya manusia tersebut. Padahal kegagalan dalam mengelola suatu sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik terhadap kinerjanya, profitnya maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili Samsudin (2006:30) yaitu memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan social.

Tujuan Manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dirinci menjadi empat tujuan utama sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

   Tujuan sosial Manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan organisasional

   Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan fungsional

   Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dar tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Irma Nilasari dan Sriwiludjeng (2006:94) Fungsi-fungsi Sumber daya Manusia mencangkup fungsi manajerial dan operasional.

- **Fungsi Manajerial**

1. Perencanaan

   Perencanaan *(Planning)* adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif yang ada

2. Pengorganisasian

   Adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas ini menyediakan alat-alat yang diperlukan untuk menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas–aktifitas tersebut.

3. Pengarahan

   Pengarahan *(Directing)* adalah mengarahkan semua bawahan agar maju bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan.

4. Pengendalian

   Pengendalian *(Controlling)* adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan – tujuan yang terselenggara.

- **Fungsi operasional**

1. Pengadaan

   Pengadaan (*procerument*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi uantuk mendapatkaan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan pengadaan yang baik akan terwujudnya tujuan.

2. Pengembangan

   Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesui dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun manusia masa datang.

3. Kompensasi

   Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip konpensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

4. Pengintegrasian

   Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama.

5. Pemeliharaan (*maintenance*)

   Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

6. Kedisiplinan *(discipline)*

   Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa displin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keingingnan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma sosial.

7. Pemberhentian *(separation)*

   Putusan hubungan kerja (PHK) sesuatu dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnnya

2.3 Pelatihan

Setiap perusahaan pasti menginginkan pegawainya dapat bekerja dengan baik untuk itu harus mempunyai pegawai yang berkualitas tinggi sehingga apa yang menjadi tujuan dari perusahaan yang dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, keterampilan dan sikap yang baik. Sehingga diharapakan para pegawai tersebut dapat bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tuntutan pekerjaannnya. Salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai adalah dengan melaksanakan pelatihan.

2.3.1 Pengertian Pelatihan

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi pelatihan, antara lain sebagai berikut :

Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2003:251) mengemukakan bahwa : "Pelatihan merupakan "suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai."

Menurut Gomes (2003:197) : "Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya

Menurut Robbins, Stephen P, (2001:282) : "Pelatihan yang dimaksudkan disini adalah pelatihan formal yang direncanakan secara matang dan mempunyai suatu format pelatihan yang terstruktur."

Menurut Bernardin dan Russell (1998:172),: "Pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Dan agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaraan atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang didalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi."

Menurut Cut Zurnali (2004), pengertian dari pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli di atas sering dijadikan acuan dalam riset-riset manajemen sumberdaya manusia, psikologi industri, dan administrasi. Definisi-definisi para ahli tersebut dapat dengan lengkap mendeskripsikan mengenai pelatihan beserta tujuan dari pelaksanaan pelatihan.

2.3.2 Tujuan Pelatihan

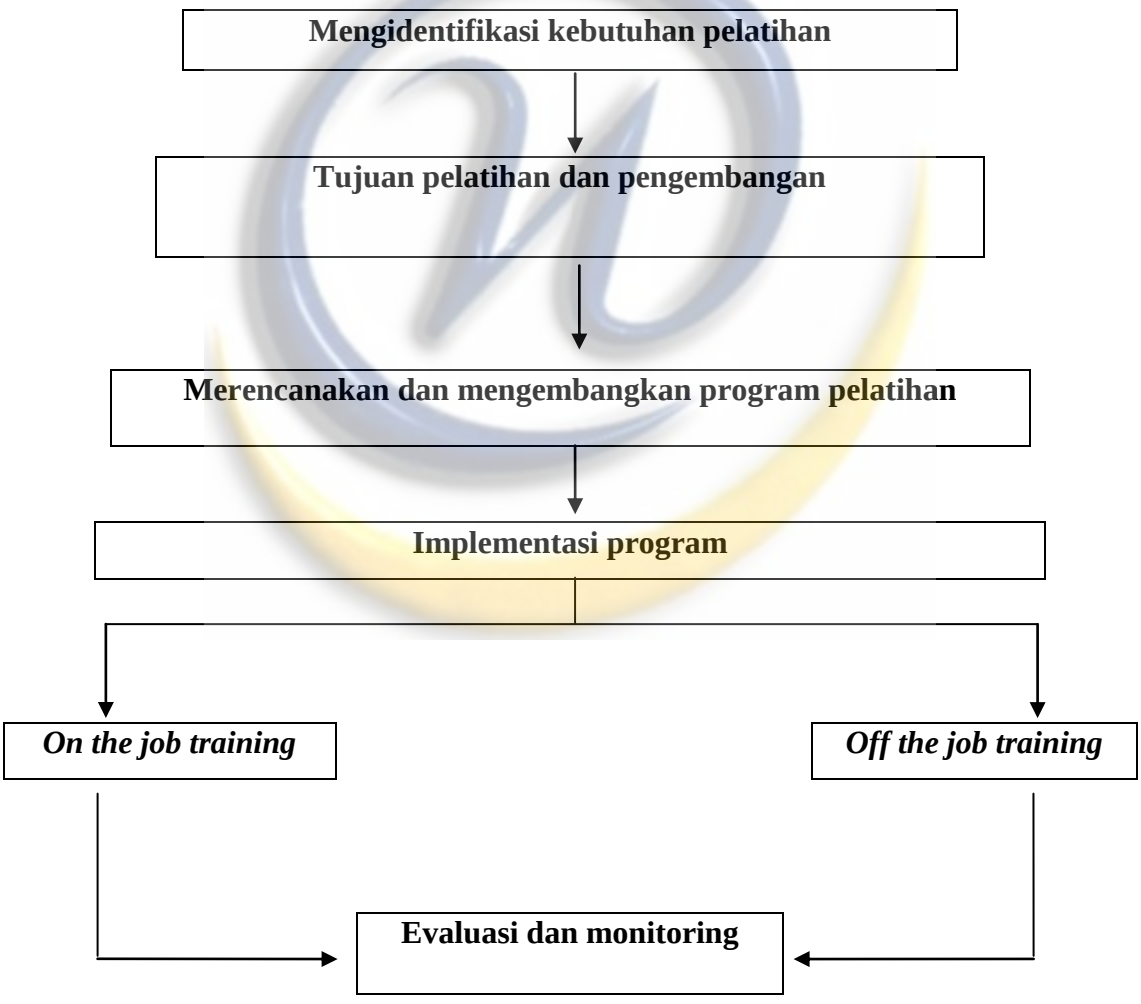
Menurut Cut Zurnali (2004), Tujuan pelatihan adalah agar para pegawai dapat menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan. Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan.

Cut Zurnali (2004) memaparkan beberapa manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2003), yaitu:

a. Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar,
b. Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru,
c. Membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas,
d. Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran,
e. Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut,
f. Mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

Mengacu pada pendapat Cascio (2003), Cut Zurnali (2004) menyebutkan tiga tingkatan analisis untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan yang dapat dilakukan oleh pelatihan. Pertama, analisis organisasi memfokuskan pada pengenalan didalam organisasi yang membutuhkan pelatihan. Kedua, analisis operasi mencoba mengenal isi pelatihan-apa yang tenaga kerja harus lakukan agar bekerja secara kompeten. Dan ketiga, analisis individual menentukan seberapa baik setiap tenaga kerja yang sedang melakukan tugas dalam menyelesaikan tugasnya.

2.3.3 Tahap-tahap Pelatihan



Gambar 2.3.3 Tahap-tahap pelatihan, Sumber **Ike Kusdyah, (2008:112)**

2.3.4 Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

Menurut Ike Kusdiah (2008:112 s/d 113) mengemukakan bahwa Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan manajemen dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. evaluasi prestasi

   Melakukan monitoring pada setiap karyawan dan hasilnya dibandingkan dengan standar prestasi atau target yang ditentukan. Karyawan yang mempunyai hasil prestasi kurang atau dibawah standar yang telah ditetapkan organisasi,mengindikasikan organisasi perlu mengadakan program pelatihan karyawan.

2. Analisis persyaratan kerja

   Organisasi perlu mengetahui kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan. Karena jika karyawan diserahi tugas atau pekerjaan, tetapi tidak memiliki keterampilan yang mendukung pekerjaan tersebut maka karyawan tersebut membutuhkan pelatihan.

3. Analisis organisasi

   Analisis organisasi bertujuan meninjau kembali apakah tujuan dan target organisasi sudah tercapai atau belum, apabila organisasi tidak atau belum mencapai target dengan efektif maka manajemen perlu program pelatihan.

4. Survei sumber daya manusia

   Seluruh manajemen dan karyawan diminta menjelaskan masalah dan hambatan yang dihadapi selama program ini berlangsung untuk mengetahui tindakan apa yang akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

2.3.5. Menentukan Tujuan Program Pelatihan

Menurut Ike Kusdiah (2008:113) mengemukakan bahwa Berbagai bentuk alternatife tujuan lainnya memang harus secara gambling ditentukan untuk mengetahui kea rah mana pelatihan akan membentuk sumber daya manusiannya dengan aplikasi program ini. Berikut langkah-langkahnya :

a. Mengidentifikasi keterampilan-keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktifitas.

b. Memastikan bahwa program akan sesuai dan cocok dengan tingkat pendidikan dan keterampilan mereka, serta motivasi.
c. Melakukan survei untuk mengembangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diukur.

2.3.6 Merencanakan dan Memgembangkan Program Pelatihan

Menurut Ike Kusdiah (2008:114) mengemukakan bahwa Setelah tujuan teridentifikasi maka organisasi perlu membuat perencanaan sekaligus mengembangkan program ini. langkah-langkah berikut :

a. Tujuan instruksional, metode, media, gambaran dan urutan dari isi
b. Pastikan semua bahan seperti naskah, video, buku pedoman, dan buku peserta ditulis dengan jelas dan cocok dengan sasaran program.
c. Semua program hendaknya ditangani secara professional.

2.3.7 Implementasi program

Menurut Ike Kusdiah (2008:114) mengemukakan bahwa Program pelatihan tersebut disosialisasikan pada peserta dan dibuat representative untuk revisi final pada hasil akhir untk memastikan efektivitas program. Program ini bisa dilakukan dengan dua metode, yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

a. *on the job training*

Bentuk pelatihan ini mempunyai keuntungan karena cukup fleksibel, baik dalam hal lokasi dan organisasi. Bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan.

On the job training adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Dalam banyak pelatihan, *on the job training* adalah satu-satunya jenis pelatihan yang tersedia dan biasanya meliputi karyawan baru sampai karyawan lama yang sudah berpengalaman.Beberapa bentuk pelatihan *on the job training* :

❖ ***Couching/understudy***

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan ditempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman. metode ini dilakukan dengan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan, dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

❖ **Pelatihan magang**

Pelatihan yang mengombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing intuk mempraktikan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekarjaan sesungguhnya.

b. off the job training

1. **lecture**

   Teknik ini seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan pengajar pada kelompok karyawan. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk memberikan pengetahuan umum pada pesrta.

2. **presentasi dengan video**

   Teknik ini menggunakan media video, film, atau televise sebagai sarana prsentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

3. ***vestibule training***

   Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesunggunya.

4. **bermain peran**

   Teknik pelatihan ini dilakukan seperti simulasi di mana peserta memerankan jabtan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus.

5. studi kasus

Teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan di kelompok di mana masing-masing tim akan saling interaksi dengan anggota kelompok yang lain

6. *self study*

Teknik pembelajaran sendiri oleh peserta di mana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video. Hal ini biasanya karena beberapa faktor, diantaranya keterbatasan biaya, faktor jarak.

7. program pembelajaran

Pembelajaran ini seperti *self study*, tapi kemudian peserta diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya rangkaian pertanyaan tadi dapat disampaikan pada pengajar untuk diberikan umpan balik.

8. laboratory training

Latihan untuk meningkatkan kemapuan melalui berbagi pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku di antara para peserta.

9. action learning

Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memcahkan permasalahan dan di bantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.

2.3.8 Evaluasi dan Monitoring

Menurut Ike Kusdiah (2008:117) mengemukakan bahwa Nilailah program yang dijalankan menurut :

a. Reaksi dokumentasikan reaksi langsung peserta terhadap pelatihan.
b. Belajar gunakan umpam balik dengan pre tes dan pasca tes untuk mengukur apa telah dipelajari peserta.
c. Perilaku catat reaksi kinerja peserta setelah selesai program untuk mengetahui sejauh mana peserta dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru pada pekerjannya.

d. Hasil tentukan tingkat perbaikan kinerja jabatan dan nilai pemeliharaan yang dibutuhkan.

2.3.9 Metode Pelatihan

Menurut Veithzal dan Bella dalam bukunya manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan (2009:226) metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan.

a. On the job training

   On the job training (OT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan intruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor

b. Rotasi

   Untuk pelatihan silang (cross-train) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memidahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lain. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja. Disamping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (crossing training) turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampingan atau terjadi pengunduran diri .

c. Ceramah kelas dan presentasi video

   Ceramah dan teknik lain dalam off the job training adalah menggunakan komunikasi daripada member model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasidapat meningkatkan dengan adanya diskusi selama ceramah. Televisi, film, slide dan film pendek sama dengan ceramah. Material organisasi yang bermakana menjadi kekuatannya bersama dengan minat audiens. Pertumbuhan video didukung oleh pengguna satelit untuk membawa pelajaran kepada tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa dan teknik lainya.

d. Pelatihan vestibule

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibule. Wilayah atau vestibule terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik

e. Permainan peran dan model perilaku

Manfaat yang bisa didapatkan dengan menggunakan metode ini yaitu belajar melalui perbuatan, menekan sensitivitas manusia dan interaksinya, hasil pengetahuan segera diperoleh dan menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi.

f. Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi itu merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pekerjaan metode simulasi ini merupakan metode yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.