

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial untuk dikembangkan, dan peranannya yang begitu vital dan paling menentukan dibandingkan dengan unsur-unsur sumber daya lainnya.

Menurut **Veithzal dan Ella** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2009 : 1)**, mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut manajemen SDM.

2.2 Pengertian Pelatihan

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

Menurut **Veithzal dan Ella** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2009 : 211)**, mengemukakan bahwa :

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Sementara itu keterampilan adalah meliputi pengertian *physical skill, intellectual skill, social skill, managerial skill* dan lain-lain.

Menurut **Ahmad** dalam karya tulisnya **Model Perencanaan Program Pelatihan Pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Ekonomi Syariah (Studi Deskriptif pada Program Pelatihan Kewirausahaan Promaag Mulia di LP2ES Daarut Tauhiid Bandung (2006 : 17)** mengemukakan bahwa :

Pelatihan sering dikaitkan dengan pendidikan, dalam maksud pelaksanaan pelatihan dan pendidikan hampir sama, yang membedakannya adalah ruang lingkup kegiatannya.

Menurut **Hadari** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2005 : 208)**, mengemukakan bahwa :

Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Pengertian lain menyatakan pelatihan adalah proses melengkapi para pekerja dengan keterampilan khusus atau kegiatan membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang tidak efisien.

Menurut **Andrew E. Sikula dan Anwar Prabu Mangkunegara (2005:44)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Perusahaan**, mengemukakan bahwa :

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

2.2.1 Metode Pelatihan

Menurut **Veithzal dan Ella** 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.

Dalam tabel 2.1 terlihat beberapa teknik pelatihan akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif.



Tabel 2.1
Prinsip Belajar dengan Teknik Pelatihan dan Pengembangan yang Berbeda

TEKNIK	PARTISIPASI	REPETISI	RELEVANSI	TRANSFER	UMPAH BALIK
<i>On the Job</i>					
Instruksi	Ya	Ya	Ya	Ya	Kadang-kadang
Rotasi	Ya	Kadang-kadang	Ya	Kadang-kadang	Tidak
Magang	Ya	Kadang-kadang	Ya	Kadang-kadang	Kadang-kadang
Pelatihan	Ya	Kadang-kadang	Ya	Kadang-kadang	Ya
<i>Off the Job</i>					
Peramah	Tidak	Tidak	Tidak	Kadang-kadang	Tidak
Video	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Tidak
Estimulasi	Ya	Ya	Kadang-kadang	Ya	Kadang-kadang
Permainan Peran	Ya	Kadang-kadang	Kadang-kadang	Tidak	Kadang-kadang
Studi Kasus	Ya	Kadang-kadang	Kadang-kadang	Kadang-kadang	Kadang-kadang
Simulasi	Ya	Kadang-kadang	Kadang-kadang	Kadang-kadang	Kadang-kadang
Studi Mandiri	Ya	Ya	Kadang-kadang	Kadang-kadang	Tidak
Pelajar Terprogram	Ya	Ya	Tidak	Ya	Ya
Laboratorium	Ya	Ya	Kadang-kadang	Tidak	Ya

1. *On The Job Training*

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

2. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan 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.

3. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *of the job training*. Banyak pekerja keterampilan tangan, seperti tukang pipa dan kayu, dilatih melalui program magang resmi. Asistensi dan kerja sambil disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

4. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* adalah menggunakan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer, dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

Televisi, film, slide, dan film pendek sama dengan ceramah. Material organisasi yang bermakna menjadi kekuatannya bersama dengan minat *audiens*. Pertumbuhan video didukung oleh pengguna satelit untuk membawa pelajaran kepada tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa, dan teknik lainnya.

5. 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.

6. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya. Kemudian keduanya ditempatkan dalam situasi kerja tertentu dan diminta memberikan respon sebagaimana harapan mereka terhadap lainnya. Hasilnya? Biasanya mereka melebih-lebihkan saja. Idealnya mereka harus dapat melihat diri mereka sebagaimana orang lain melihat mereka. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi yang lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap, misalnya untuk meningkatkan pemahaman rasial. Juga membantu mengembangkan keterampilan interpersonal. Walaupun terdapat partisipasi dan umpan balik, prinsip belajar yang lain amat tergantung pada situasi.

7. *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Seorang instruktur yang baik adalah instruktur yang dapat melibatkan setiap orang untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan.

Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil atau hipotesis dan tindakan lain yang diambil dalam keadaan seperti itu. Di samping mempelajari dari kasus tersebut, peserta dapat mengembangkan keahlian-keahlian dalam pengambilan keputusan. Apabila kasus-

kasus itu mempunyai manfaat dan ada hubungannya dengan situasi kerja, berarti telah terjadi transfer pengetahuan. Selain itu, ada juga manfaat bagi para peserta melalui acara diskusi suatu kasus. Meskipun begitu, umpan balik dan pengulangan dalam studi kasus biasanya kurang. Penelitian menunjukkan bahwa teknik ini sangat efektif untuk pengembangan keahlian penyelesaian masalah.

8. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu kerja. Simulasi mengemudi yang digunakan dalam kursus mengemudi adalah salah satu contoh. Metode pelatihan ini hampir sama dengan *vestibule training*, hanya saja simulator tersebut lebih sering menyediakan umpan balik yang bersifat *instant* dalam suatu kinerja. Kedua, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

9. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Materi-materi ini sangat membantu apabila karyawan itu tersebar secara geografis (berjauhan jaraknya) atau ketika proses belajar hanya memerlukan interaksi secara singkat saja. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tiga pelatihan ini.

Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan *booklet* yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, pembaca langsung mendapatkan umpan balik kalau benar, belajar lanjut kalau salah. Pembaca diarahkan untuk mengkaji kembali materi tersebut. Tentu saja *display* program komputer dapat mengganti *booklet* tercetak.

10. Praktek Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Pengalaman berbagi perasaan dan memahami diri sendiri dan orang lain. Pengalaman berbagi perasaan dan memahami perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi merupakan hasilnya.

Biasanya profesional terlatih menjadi fasilitator. Proses ini tergantung pada partisipasi, umpan balik dan repetisi. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

11. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan). Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksplorasi solusi, menggarisbawahi pertanyaan fasilitator sebagai pedoman dalam kelompok, pemecahan masalah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan ini muncul ketika kelompok tersebut secara teknik atau prosedur mengalami kebuntuan. *Action learning* memfokuskan pada proses mempelajari perilaku baru, sedangkan pemberian materi dan presentasi video diarahkan pada pengetahuan dan menjalankan peranan dan sensitivitas pelatihan terhadap perasaan.

12. *Role playing*

Role playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap. Masing-masing peserta dihadapkan pada suatu situasi dan diminta untuk memainkan peranan, dan bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain. Kesuksesan metode ini tergantung dari kemampuan peserta untuk memainkan peranannya sebaik mungkin.

13. *In-basket Technique*

Melalui metode *in-basket technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti *e-mail* khusus dari manajer, dan daftar telepon. Hal-hal penting dan mendesak, seperti posisi persediaan yang menipis, komplain dari pelanggan, permintaan laporan dari atasan, digabung dengan kegiatan bisnis rutin. Peserta pelatihan kemudian mengambil keputusan dan tindakan. Selanjutnya keputusan dan tindakan tersebut dianalisis sesuai dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas keputusan dan prioritas pengambilan keputusan.

14. *Manajemen Games*

Manajemen *games* menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan, dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan yang dibuat dengan data-data yang tidak cukup.

15. *Behavior Modeling*

Modeling sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah. Sifat mendasar dari modeling adalah bahwa suatu proses belajar itu terjadi, bukan melalui pengalaman aktual, melainkan melalui observasi atau berimajinasi dari pengalaman orang lain. Modeling adalah suatu *vicarious process* atau proses yang seolah-olah mengalami sendiri, yang merupakan kegiatan berbagi pengalaman dengan orang lain melalui proses imajinasi atau partisipasi simpatik. *Behavior modeling* adalah suatu metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal. Kunci dari *behavior modeling* adalah belajar melalui observasi atau imajinasi.

16. *Outdoor Oriented Programs*

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas. Program ini dikenal dengan istilah *outing*, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain-lain.

2.2.2 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Bagaimanapun juga hal yang paling mahal pada organisasi adalah sumber daya manusianya. Oleh karena itu agar tidak menyia-nyiakan SDM yang ada maka perlu dilatih agar mereka dapat menunjukkan *performance* yang sebenarnya. Maka tujuan utama dari suatu pelatihan adalah :

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan menurut **Veithzal dan Ella** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2009 : 215)** adalah sebagai berikut :

- a. Untuk meningkatkan kuantitas *output*
- b. Untuk meningkatkan kualitas *output*
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- e. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja
- f. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

2.2.3 Manfaat Pelatihan

Dalam pelaksanaan pelatihan ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh yaitu :

1. Manfaat untuk karyawan

- Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

- Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- Memenuhi kebutuhan personal peserta pelatihan.
- Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
- Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

2. Manfaat untuk perusahaan

- Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- Memperbaiki moral SDM.
- Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- Mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- Membantu pengembangan perusahaan.
- Belajar dari peserta.
- Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
- Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
- Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja.
- Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.

- Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
- Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen.
- Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
- Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
- Menciptakan iklan yang baik untuk pertumbuhan.
- Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
- Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.

3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan individual.

- Membantu komunikasi antargrup dan individual.
- Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
- Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
- Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
- Meningkatkan kualitas moral.
- Membangun kohesivitas dalam kelompok.
- Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
- Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.2.4 Identifikasi kebutuhan pelatihan

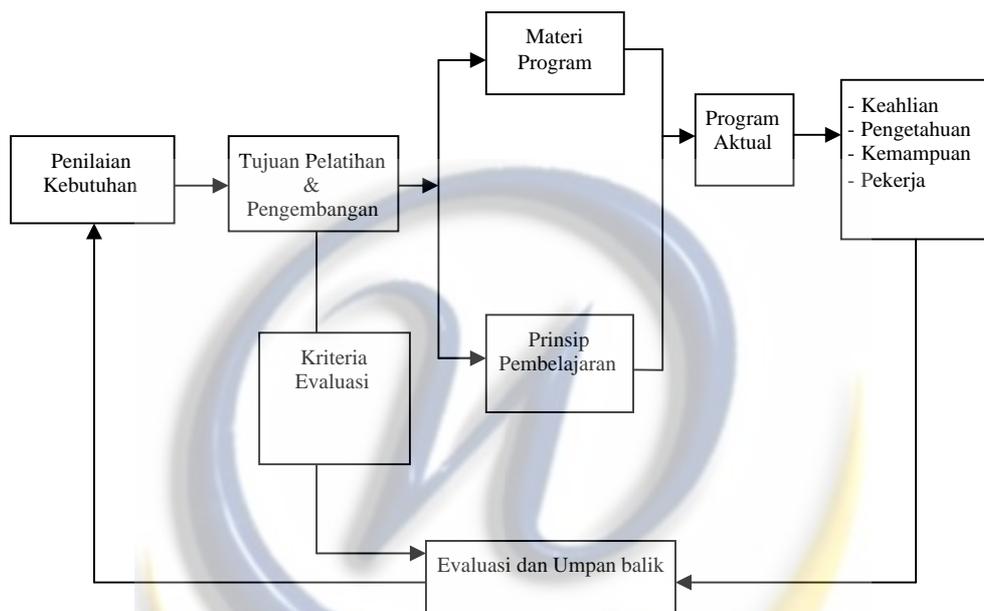
Upaya yang dapat dilakukan untuk melakukan penelitian kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan antara lain dengan cara :

1. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
2. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang di bawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.
3. Menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periode, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil komplain dari pelanggan, banyaknya hasil produksi yang gagal, efektivitas kerja yang menurun, produktivitas yang menurun, in-efisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat di isi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan.
4. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecekatan kerja, kerusakan mesin, dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pelatihan.
5. Menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan SDM-nya. Masalah yang menyangkut SDM sering ada implikasinya dengan pelatihan. Jika perusahaan menghadapi masalah hutang-piutang bisa digunakan sistem penagihan dan melatih karyawan yang menangani piutang tersebut.
6. Merencanakan jangka panjang perusahaan. Rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukkan bidang SDM di dalam prosesnya. Jika dalam prosesnya banyak sekali mengantisipasi adanya perubahan-perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal. Dari kebutuhan pelatihan yang bersifat potensial ini dapat dirumuskan sasaran dan rancang programnya.

2.2.5 Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan

Agar pelatihan dan pengembangan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan



2.2.6 Evaluasi Program Pelatihan

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada *outcome*-nya (hasil akhir). Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut ini :

1. Akhir dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
2. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
3. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
4. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turnover* (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya

kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

