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 **Gary Dessler yang dikutip oleh Paramita Rahayu** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 10 (2008 : 5),** mengemukakan bahwa: **Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.**

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 **Mutiara S Panggabean** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2004 : 41),** mengemukakan bahwa :

> **Pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang.**

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.**

Dari definisi tentang pelatihan di atas maka penulis menyimpulkan bahwa Pelatihan adalah 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, intelectual skill, social skill, managerial skill* dan lain-lain, namun yang membedakannya adalah ruang lingkup kegiatannya.

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.

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 sambilan 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, bearti 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 professional terlatih menjadi fasilitator. Proses ini tergantung para partisipasi, umpan balik dan repetisi. Bentuk popular 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 mengeksploitasi 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 **Abdurrahmat Fathoni** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2006 : 98)** adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat
b. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya
c. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas
d. Melatih dan meningkatkan kerja dalam merencanakan
e. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja

2.2.3 Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan dan pengembangan menurut **Soebagio Atmodiwirio** dalam bukunya **Manajemen Pelatihan (2004 : 43).** Ada beberapa diktat yang kita rasakan baik untuk perkembangan individu maupun organisasi. Walaupun disadari bahwa semua permasalahan yang berkaitan dengan individu sebagai wadah dengan sistem dan prosedurnya. Ada dua sisi tentang manfaat diktat yang dapat dikemukakan:

1. Dari segi individu

- Menambah wawasan, pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik secara internal maupun eksternal.
- Menambah wawasan tentang perkembangan lingkungan yang sangat mempengaruhi kehidupan organisasi.
- Menambah pengetahuan dibidang tugasnya.
- Menambah keterampilan dalam meningkatkan pelaksanaan tugasnya.
- Meningkatkan kemampuan berkomunikasi antar sesama.

- Meningkatkan kemampuan menangani emosi.
- Meningkatkan pengalaman memimpin.

2. Bagi organisasi
   - Menyiapkan petugas untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, dari jabatan yang sekarang.
   - Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi dilingkungannya.
   - Merupakan landasan untuk pengembangan selanjutnya.
   - Meningkatkan kemampuan berproduksi.
   - Meningkatkan kemampuan organisasi menciptakan kolaborasi dan jajaring kerja.

2.2.4 Identifikasi kebutuhan pelatihan

Upaya untuk melakukan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan menurut **Dermawanwibisono, 14 Juli 2008 (http://dermawanwibisono.wordpress.com)** antara lain dengan cara :

1. Pengumpulan strategi dan kebijakan perusahaan

   Langkah ini merupakan pengumpulan informasi dari dokumen perusahaan. Jika perusahaan belum jelas tentang strateginya atau belum dikomunikasikan secara efektif, langkah pertama adalah membenahinya terlebih dahulu. Karena kalau tidak, maka pelatihan tidak akan secara lengkap mendukung bisnis yang dijalankan perusahaan.
2. Identifikasi pelatihan wajib

   Perusahaan akan menetapkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan yang bersifat wajib. Hal ini dapat merupakan keputusan internal perusahaan atau karena kebutuhan untuk memenuhi aspek legal. Contoh pelatihan wajib misalnya total quality management, kesehatan dan keselamatan kerja dan sebagainya.
3. Identifikasi kebutuhan bisnis

   Setiap bagian dari perusahaan menganalisis dan menetapkan kebutuhannya untuk dapat berkontribusi dalam pencapaian strategi perusahaan. Penentuan apa kebutuhan tersebut haruslah dapat diukur dan diturunkan dari tujuan

perusahaan. Setelah apa yang dibutuhkan ditetapkan maka dapat ditentukan bagaimana mencapainya dan diidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan.

4. Identifikasi kebutuhan individu

   Kebutuhan pelatihan individu dapat ditentukan berdasarkan sumber-sumber berikut ini:

   A. Penilaian karya : Even tahunan yang harus disetujui kebutuhan pengembanganya untuk tahun berikutnya maupun setelahnya.
   B. Penyuluhan : Tindak lanjut yang disepakati untuk mengatasi permasalahan atau pengembangan situasi.
   C. Permintaan : Permintaan individu atau manajer untuk membentuk pelatihan.
   D. Pengujian : Dapat mengidentifikasikan kemunduran dimana dapat diatasi melalui pelatihan.

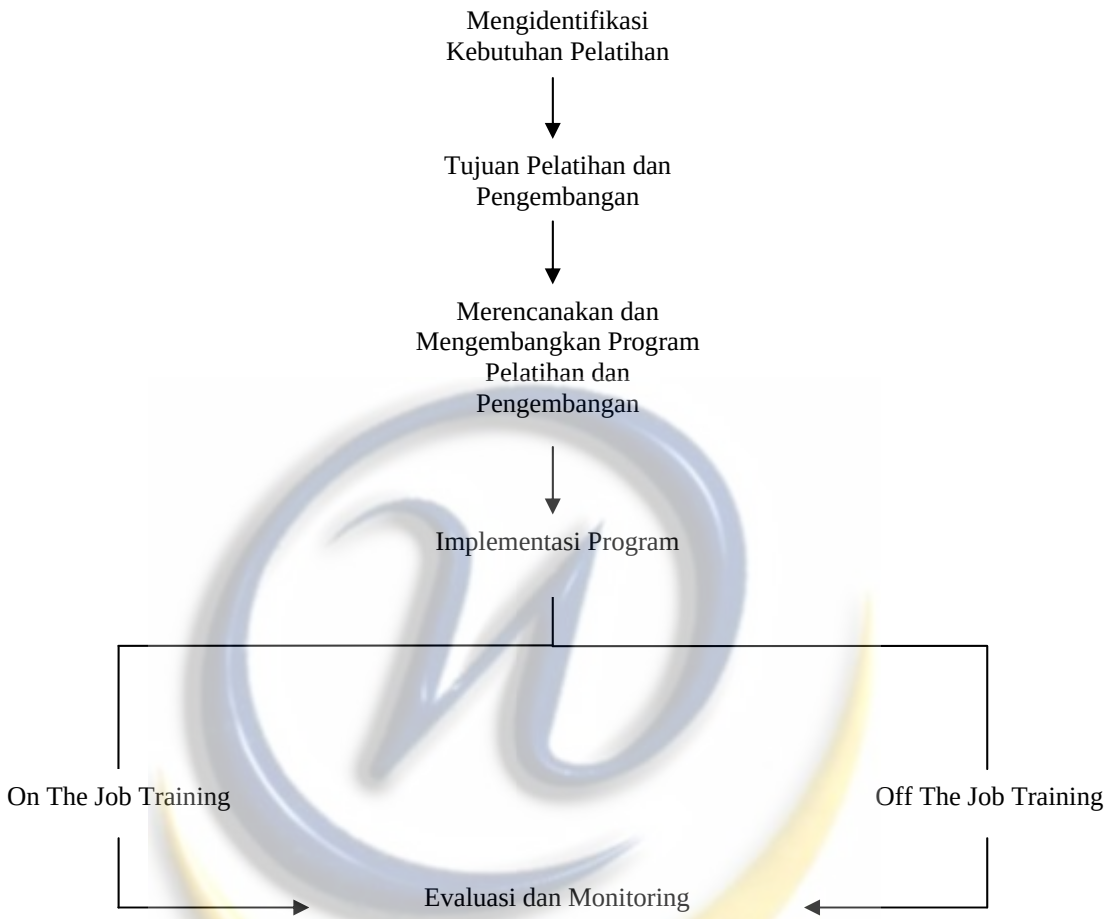
   Dari kebutuhan pelatihan ini dapat dirumuskan sasaran dan rancang programnya.

2.2.5 Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan

Agar pelatihan dan pengembangan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2008 : 112)**, **Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan** yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1

Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan



2.2.6 Evaluasi Program Pelatihan

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara** dalam bukunya **Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (2003 : 69).** Evaluasi kegiatan pelatihan dapat didasarkan pada Kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan). Kriteria dalam evaluasi kegiatan pelatihan adalah criteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu :

1. Kriteria pendapat

   Kriteria ini didasarkan pada pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan.

2. Kriteria belajar

   Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan peserta.

3. Kriteria perilaku

   Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauh mana ada perubahan perilaku peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.

4. Kriteria hasil

   Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan turn over, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi.