

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Tenaga kerja merupakan suatu aset penting bagi suatu perusahaan yang tidak ternilai harganya. Tanpa adanya tenaga kerja maka sebuah perusahaan tidak akan bisa melaksanakan semua aktivitas bisnisnya. Perubahan lingkungan membawa pengaruh yang besar terhadap kebutuhan tenaga kerja. Perubahan teknologi yang makin canggih juga menjadi sebab utamanya, dimana perusahaan dituntut mengikuti semua perkembangan yang ada.

Program pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada para karyawan dapat mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap penarikan karyawan-karyawan baru dan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan untuk menghadapi beberapa tantangan yang ada, baik keusangan karyawan maupun perputaran tenaga kerja. Hal ini bisa dilihat dari perbedaan tingkat produktivitas karyawan yang mendapat pelatihan dan pengembangan dengan karyawan yang belum mendapat pelatihan dan pengembangan.

Program pelatihan dan pengembangan tidak dapat dilakukan hanya sekali tetapi harus berkesinambungan sesuai dengan perubahan dan tuntutan yang menyertainya. Kemajuan teknologi berarti semakin kompleks pula kegiatan operasional maupun masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan karyawan sebagai pelaksananya. Perusahaan harus mampu mengantisipasi perubahan yang ada dengan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang tepat kepada karyawannya. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan memerlukan suatu evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan strategi evaluasi dan terfokus pada

metode-metode evaluasi pelatihan dan pengembangan untuk lebih memastikan bahwa tujuan program tersebut sesuai rencana yaitu untuk peningkatan produktivitas kerja.

Jadi, keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari keberhasilan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Keseluruhan isi dan aspek-aspek lainnya yang berkaitan dengan masalah ini dirangkum dengan judul: **Evaluasi Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada P.T Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) cabang Medan.**

## **B. Perumusan Masalah**

Memilih masalah penelitian adalah suatu langkah awal dari suatu kegiatan penelitian. Bagi orang yang belum berpengalaman meneliti, menentukan atau memilih masalah bukanlah pekerjaan yang mudah, bahkan boleh dikatakan sulit.

Menurut Moh.Nazir “**Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antarkegiatan atau antarfenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada.**”<sup>1</sup>

Sebagaimana diketahui bahwa perusahaan yang memproduksi barang atau jasa, banyak menyerap tenaga kerja baik tenaga kerja terampil maupun yang kurang terampil sebagai penggerak untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Maka, sudah sepantasnya jika hal-hal yang berkaitan dengan masalah kepegawaian harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Berdasarkan latarbelakang di atas penulis mengidentifikasi perumusan masalah yaitu: “Apakah ada pengaruh antara pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja”.

---

<sup>1</sup> Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam, Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005, hal 111

### **C. Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu permasalahan tentang hubungan antara fenomena-fenomena dalam pelatihan, kemudian hubungan ini akan diuji validitas atau kebenarannya. Moh.Nazir mengemukakan hipotesis adalah: **“pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi.”**<sup>2</sup>

Oleh karena sifatnya sementara, maka hipotesis ini dapat diubah atau diganti dengan hipotesis lain yang lebih tepat. Maka penulis mempunyai hipotesis sebagai berikut: adanya pengaruh antara pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan prestasi kerja.

### **D. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Luas Penelitian**

Mengingat ruang lingkup penelitian yang luas, maka penelitian perlu diadakan pembatasan. Hal ini dilakukan untuk menghindari penyimpangan terhadap masalah yang diteliti. Oleh karena itu penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada masalah pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja.

#### **2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

- a) Untuk menganalisis pengaruh antara program pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja.
- b) Untuk mengetahui hal-hal yang menjadi masalah atau kendala dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di lapangan dikaitkan pengaruhnya terhadap prestasi kerja.

---

<sup>2</sup> Moh. Nazir, **Ibid**, hal 151

- c) Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh kesimpulan dan saran yang mungkin akan berguna bagi perusahaan di masa yang akan datang khususnya mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### **3. Manfaat Penelitian**

- a) Bagi Perusahaan

Sebagai referensi dan informasi bagi perusahaan dalam menerapkan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja.

- b) Bagi Penulis

Bagi peneliti sendiri penelitian ini bermanfaat untuk memperluas wawasan dan mengetahui lebih dalam pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja.

- c) Bagi Pihak Lain

Semoga penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi yang menjadi perbandingan dalam melakukan penelitian sejenisnya di masa yang akan datang

### **E. Metode Penelitian dan Pengumpulan Data**

Metode penelitian adalah cara yang digunakan untuk melakukan penelitian, sedangkan *research* (penelitian) dapat diartikan sebagai usaha untuk mencari yang baru atau menambahkan sesuatu kepada yang telah ada. *Research* juga dapat diartikan pengumpulan keterangan untuk menemukan suatu kebenaran serta bersifat ilmiah, berdasarkan pemeriksaan yang sebenarnya dengan hasil-hasil berupa faktor-faktor dan prinsip-prinsip.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan bahan, keterangan melalui kepustakaan dengan cara membaca literatur dan mempelajari buku-buku yang ada hubungannya dengan objek penelitian maupun catatan-catatan yang diperoleh dari perkuliahan.

## 2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu penelitian yang dilakukan langsung pada perusahaan melalui komunikasi dan pengamatan, dalam hal ini penulis berusaha mendapatkan data dan keterangan secara luas sehingga data yang di peroleh merupakan data yang bersifat objektif.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mengumpulkan data yang diperoleh dengan cara:

### a. Daftar pertanyaan (Kuesioner )

Daftar pertanyaan ini disusun secara lengkap dan jelas mengenai masalah yang akan dibahas, sehingga memudahkan dalam memberi jawaban, dan ditujukan kepada karyawan pada perusahaan sebagai responden dalam memberikan informasi

### b. Populasi dan Responden

- Populasi

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Cabang Medan yang berjumlah 40 orang.

- Responden

Jumlah resoponden diambil sebanyak 40 orang dari seluruh jumlah karyawan perusahaan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Cabang Medan.

- Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Cabang Medan yang bertempat di jalan Badur No.3 Medan.

c. Wawancara

Penulis langsung melakukan tanya jawab kepada para responden / pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam melakukan wawancara penulis membawa daftar pertanyaan yang berhubungan dengan data yang dibutuhkan.

## F. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang digunakan adalah korelasi Spearman. Korelasi rank-Spearman merupakan statistik yang didasarkan atas rangking (jenjang) yang paling awal dikembangkan dan mungkin paling dikenal dengan baik hingga kini. Statistika ini disebut rho, dan ditulis dengan rs. Statistika ini mengatur asosiasi antara dua variabel tersebut paling tidak diukur dengan skala ordinal sehingga objek yang diteliti dapat dirangking dalam dua seri urutan rangking.

Koefisien koedisien spearman (rho) digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antara dua variabel Untuk melihat kuat lemahnya hubungan dan arah hubungan antara dua variabel. Adapun rumus dari korelasi Spearman adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = 1 - \frac{6 \cdot \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

### Keterangan:

$r_{xy}$  : Korelasi rho

N : Jumlah Responden

D : Selisih antara variabel X dan Y

1 & 6 : Angka konstan

## **BAB II**

### **URAIAN TEORITIS**

#### **A. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut pendapat Gary Dessler manajemen sumber daya manusia adalah: **“proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan”**.<sup>3</sup>

Secara umum manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi managerial (*managerial function*) dan fungsi operasional (*operational function*). Dalam pembahasan ini penulis menitikberatkan pada fungsi operasional saja karena mempunyai kaitan erat dengan pengembangan karyawan.

Menurut pendapat Malayu Hasibuan fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: **“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”**.<sup>4</sup>

#### 1) Perencanaan (*human resources planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu tewujudnya tujuan.

#### 2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bagan organisasi (*organization chart*).

---

<sup>3</sup> Gary Dessler, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid I, Edisi Kesepuluh, Indonesia: PT.INDEKS, 2006, hal 281

<sup>4</sup> Malayu Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara, 2005, hal, 21



### 3) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 4) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

### 5) Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 6) Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### 7) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### 8) Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### 9) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap bekerja sama sampai pensiun.

#### 10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11) Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No.12 Tahun 1994.

### **B. Pengertian Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja (Prestasi Kerja)**

#### B.1 Pengertian Pelatihan

Menurut pendapat Faustino Cardoso Gomes pelatihan adalah:

**“Setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”.**<sup>5</sup>

Menurut T. Hani Handoko **“latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.”**<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>, Faustino Cardoso Gomes, **Manajemen Sumber daya**, Edisi Kedua, Yogyakarta: C.V. Andi Offset, 2003, hal 197

<sup>6</sup> T.Hani Handoko, **Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Cetakan Keenam belas Yogyakarta: BPFE - Yogyakarta, 2008, hal 104

Kegiatan pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan perilaku, keterampilan dan sikap. Contoh-contoh kemampuan tersebut antara lain:

1. Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan (personal) dalam organisasi.
2. Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
3. Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
4. Kebiasaan, pikiran, dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

## B.2 Pengertian Pengembangan

Menurut pendapat T.Hani Handoko: **“Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.”**<sup>7</sup>

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasinya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

## B.3 Pengertian Kinerja (Prestasi Kerja)

---

<sup>7</sup> T. Hani Handoko, **Ibid**, hal 104.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara **“Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.”**<sup>8</sup>

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja pada umumnya adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, dan lain-lain.

Penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen seperti perekrutan, seleksi, penempatan dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti penggajian dan perencanaan karier tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sedarmayanti tujuan penilaian kinerja adalah:

1. **“Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.**
2. **Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.**
3. **Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.**
4. **Mendorong terciptanya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan.**
5. **Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.**
6. **Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.**
7. **Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.”**<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Cetakan Kedelapan, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2008, hal 67.

<sup>9</sup> Prof. Dr.Hj. Sedarmayanti, **Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil**, Cetakan Ketiga, Bandung: PT Refika Aditama, 2009, hal 264

Penilaian kinerja bukan kegiatan kontrol atau pengawasan, meskipun hasilnya dapat dipergunakan untuk melakukan tindak lanjut (*follow-up*) yang menunjang kegiatan manajemen tersebut. Kegiatan penilaian kinerja harus dilakukan secara rinci mengenai berbagai aspek dalam bekerja untuk mengetahui relevansinya dengan tujuan bisnis perusahaan. Oleh karena itu metode yang dipergunakan dalam penilaian kinerja harus memenuhi persyaratan, agar dapat mengungkapkan informasi tentang pekerja dan pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

Menurut H.Hadari Nawawi persyaratan yang harus dipenuhi penilaian kinerja agar memperoleh hasil yang objektif dan sesuai tujuan khususnya adalah sebagai berikut:

1. **“Persyaratan ilmiah atau persyaratan legal / formal meliputi:**
  - a. **Relevansi.**
  - b. **Sensitivitas.**
  - c. **Reliabilitas.**
2. **Persyaratan operasional yang terdiri dari:**
  - d. **Akseptibel.**
  - e. **Praktis.”**<sup>10</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja adalah:

- a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

---

<sup>10</sup> H.Hadari Nawawi, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketujuh, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008, hal 256

## b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikologis (secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

## C. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Secara umum pelatihan bertujuan untuk mempersiapkan dan membina tenaga kerja, baik struktural maupun fungsional, yang memiliki kemampuan dalam profesinya, kemampuan melaksanakan loyalitas, kemampuan melaksanakan dedikasi dan kemampuan berdisiplin keahlian dalam pekerjaan, kemasyarakatan, dan kepribadian agar lebih berdaya guna.

Menurut Prof.Dr.Oemar Hamalik secara khusus pelatihan bertujuan untuk:

- a. **“Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja yang memiliki keterampilan produktif dalam rangka pelaksanaan program organisasi di lapangan.**
- b. **Mendidik, melatih serta membina unsur-unsur ketenagakerjaan yang memiliki kemampuan dan hasrat belajar terus untuk meningkatkan dirinya sebagai tenaga yang tangguh, mandiri, professional, beretos kerja yang tinggi dan produktif.**
- c. **Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja sesuai dengan bakat, minat, nilai, dan pengalamannya masing-masing (individual).**
- d. **Mendidik dan melatih tenaga kerja yang memiliki derajat relevansi yang tinggi dengan kebutuhan pembangunan.”<sup>11</sup>**

Tanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan

---

<sup>11</sup> Prof.Dr.Oemar Hamalik, **Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Cetakan Keempat, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007, hal 16

Menurut pendapat Dr. Ir.Tb. Sjafri Mangkuprawira tanggung jawab pelatihan dan pengembangan dibagi-bagi menurut struktur perusahaannya, yaitu manajemen top, departemen sumber daya manusia, penyelia senior, dan karyawan (Anthony *et al*; 1996)

### **Manajemen Top**

Manajemen top memiliki tanggung jawab untuk menyediakan kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan, termasuk kebijakan penyediaan anggaran. Oleh karena itu, dibutuhkan pengendalian administrasi untuk menjamin bahwa para manajer dan karyawan mengikuti program dengan komitmen yang tegas.

### **Departemen Sumber daya Manusia**

Departemen sumber daya manusia dalam perusahaan secara esensial melakukan fungsi pendukung. Departemen ini membantu manajer lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan keahlian dan sumber daya serta terlibat dalam mensponsori program pelatihan. Silabus pelatihan pun harus sudah disiapkan berikutan rencana jangka panjang program pelatihan dan pengembangan, termasuk didalamnya proses evaluasi pelatihan.

### **Penyelia Senior**

Tiap penyelia senior dan mereka yang memiliki hierarki yang lebih tinggi memiliki tanggung jawab langsung untuk menjamin pelatihan dan pengembangan berjalan dengan baik. Penyelia hendaknya mendorong karyawan untuk mengembangkan diri mereka dan harus menyediakan waktu agar pelatihan dapat berjalan. Di samping itu, perlu mengembangkan atmosfer proses belajar mengajar, menyediakan sumber daya dan dorongan untuk pengembangan diri di kalangan karyawan.

### **Karyawan**

Para karyawan memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan minat dalam pengembangan karir dan sekaligus pencapaian tujuan perusahaan. Tiap karyawan pun hendaknya mendorong karyawan lain untuk mengambil manfaat dari kesempatan untuk mengembangkan diri. Karena belum tentu seluruh karyawan sudah atau selalu siap bahkan mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan.

#### **D. Prinsip-Prinsip Dalam Pelatihan dan Pengembangan**

Prinsip pelatihan dan pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan. Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta kurikulum, dan waktu pelaksanaannya.

Menurut Tb. Sjafrri Mangkuprawira prinsip-prinsip pelatihan dan pengembangan merupakan: **“Petunjuk berupa cara-cara agar peserta belajar dapat mengikuti pelatihan dengan efektif. Semakin efektif prinsip direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan yang mungkin terjadi. Prinsip-prinsip itu berupa partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik, serta suasana nyaman.”**<sup>12</sup>

#### **E. Metode Pelatihan dan Pengembangan**

Pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggungjawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan suatu tim serta mendapat

---

<sup>12</sup> Tb. Sjafrri Mangkuprawira, **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**, Cetakan Ketiga, Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2004, hal 144



saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran pengembangan karyawan adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

Metode pengembangan terdiri atas:

1. Metode latihan atau *training*
2. Metode pendidikan atau *education*

Latihan atau *training* diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan atau *education* diberikan kepada karyawan manajerial.

### **1. Metode Latihan atau *Training***

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu: waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

Metode-metode latihan menurut Andrew F. Sikula:

#### **a) On The Job**

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan ini dibedakan dalam 2 cara yaitu:

1. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.

2. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

**b) Vestibule**

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari suatu bahan, alat-alat, dan kondisis yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

**c) Demonstration and Example**

Demonstration and Example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

**d) Simulation**

Simulation merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

**e) Apprenticeship**

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

## **f) Classroom Methods**

Metode pertemuan dalam kelas meliputi:

### 1. Lecture (Ceramah atau Kuliah)

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya.

### 2. Conference (rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya.

### 3. Programmed Instruction

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

### 4. Metode Studi Kasus

Pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang

dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

#### 5. Role Playing

Dalam metode ini beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam suatu organisasi tiruan seperti sandiwara.

#### 6. Metode Diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani membrikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya.

#### 7. Metode Seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menlai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

### **2. Metode Pendidikan (Education Method)**

Metode pendidikan dlam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektifpada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optima. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya.

Metode pendidikan menurut Andrew F. Sikula adalah sebagai berikut:

#### **a) Training Methods**

Training methods merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan, Latihan dalam kelas seperti rapat (*conference*), studi kasus (*case study*), ceramah (*lecture*), dan *role playing*.

#### **b) Under Study**

Under adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Disini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pimpinannya berhenti. Jadi, merupakan *on the job training*, tetapi *under study* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

#### **c) Job Rotation and Planned Progresion**

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Dengan demikian, ia dapat mengetahui dan menyelesaikan pekerjaan pada setiap bagian. Jika ia dipromosikan, ia telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

#### **d) Coaching and counseling**

Coaching adalah metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

**e) Junior Board of Executive or Multiple management**

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*). Komite penasihat ini hanya berfungsi sebagai staff.

**f) Committee Assignment**

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Ditentukan berbagai bentuk komite yaitu komite formal dan informal, komite tetap dan sementara, dan komite eksekutif dan staff.

**g) Bussiness Games**

Bussiness games (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis dengan tujuan untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan yang baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

**h) Sensitivity Training**

Sensitivity training dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih megerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih dalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.

**i) Other Development Method**

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan teori Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor. Kesimpulannya ialah setiap metode

pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

## **F. Proses Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Garry Dessler program pelatihan terdiri dari lima langkah proses yaitu: **“Pertama, langkah *analisis kebutuhan*, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi. Langkah kedua, *merencanakan instruksi*, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas; yang menggunakan teknik seperti yang telah dibahas dalam bab ini, dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer. Ketiga, langkah *validasi*, dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili. Langkah keempat adalah *menerapkan* program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan. Yang kelima adalah langkah *evaluasi* dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.”**<sup>13</sup>

## **G. Tenaga Pelatih**

Menurut Oemar Hamalik pada hakikatnya pelatih adalah: **“Tenaga kependidikan, yang bertugas dan berfungsi melaksanakan pendidikan dan pelatihan.”**<sup>14</sup>

Pekerjaan pelatih merupakan suatu pekerjaan professional yang harus dan hanya dilakukan oleh orang yang telah dipersiapkan sebagai tenaga professional, sehingga dia ahli sebagai pelatih dan memiliki dedikasi, loyalitas dan berdisiplin dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Tugas dan fungsinya sebagai tenaga kependidikan menuntut kemampuan sebagai tenaga professional, yakni kemampuan dalam proses pembelajaran, kemampuan kepribadian, dan kemampuan kemasyarakatan.

Kemampuan-kemampuan ini mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan pengalaman lapangan. Persyaratan ini menyebabkan setiap pelatih harus mempelajari dan menguasai:

---

<sup>13</sup> Gary Dessler, **Op.cit**, hal 281

<sup>14</sup> Prof. Dr.Oemar Hamalik, **Op.Cit**, hal 144.

- 1) Pengetahuan yang memadai dan mendalam dalam bidang keilmuan atau studi tertentu, sesuai dengan bidang-bidang keilmuan yang diterapkan dan dikembangkan dalam lembaga pelatihan tersebut. Umumnya bidang-bidang keilmuan itu adalah yang banyak diterapkan dalam program institusi atau organisasi, dimana lembaga pelatihan tersebut bernaung. Pengetahuan ini diperoleh melalui program pendidikan kesarjana di perguruan tinggi yang telah ditempuhnya.
- 2) Kemampuan dalam bidang kependidikan dan keguruan, yakni yang berkenaan dengan proses pembelajaran berupa teori, praktek dan pengalaman lapangan.
- 3) Kemampuan kemasyarakatan adalah kemampuan yang diperlukan dalam kehidupan antara manusia dan bermasyarakat, baik di lingkungan lembaga pelatihan dan masyarakat maupun dengan masyarakat luas.
- 4) Kemampuan kepribadian yang berkenaan dengan pribadi khususnya yang menunjang pekerjaan sebagai pendidikan dan pelatihan.