

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu

1. **Irfa Nurnia Jati**, Universitas Negeri Semarang meneliti tentang SISTEM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI *TRAINING* DAN *DEVELOPMENT* DI PERUM BULOK DIVRE JATENG. Penelitian ini membahas tentang:
 - a. Bagaimana strategi Perum BULOG Divre Jateng dalam melakukan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
 - b. Metode-metode pelatihan dan pengembangan apa saja yang dilakukan Perum BULOG Divre Jateng untuk meningkatkan kinerja karyawan.
 - c. Bagaimana evaluasi yang dilakukan Perum BULOG Divre Jateng dalam melakukan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
 - d. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi Perum BULOG Divre Jateng dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan.¹¹

¹¹ <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4316/1/09E01349.pdf>, diakses pada Tanggal 04 Mei 2011

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti ini adalah pembahasan tentang bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan karyawan di CV Grasco Surabaya.

2. **Tidar Drajad Dwi Utomo**, Universitas Muhammadiyah Surakarta meneliti tentang PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DI HOTEL INDAH PALACE SURAKARTA , penelitian ini membahas tentang:

- a. Apakah terdapat pengaruh positif antara program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja di Hotel Indah Palace Surakarta
- b. Apakah program pelatihan karyawan mempunyai pengaruh yang lebih besar daripada program pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja¹²

Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah: mahasiswa ini tentang pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja, sedangkan penelitian akan peneliti lakukan membahas tentang sistem pelatihan dan pengembangan karyawan.

¹² <http://etd.eprints.ums.ac.id/4714/1/B100030305.PDF>, diakses pada Tanggal 05 Mei 2011

B. Kerangka Teori

1. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberikan pembelajaran pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Menunjukkan para karyawan cara mengoperasikan gerinda atau kepada supervisor cara menjadwalkan produksi harian merupakan contoh-contoh pelatihan. Disisi lain, pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih dalam jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk menyelaraskan para karyawan dengan strategi-strategi perusahaan mereka. Beberapa manfaat stratejik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas.¹³

¹³ R. Wayne Mondey. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2008), Hal. 110-111

2. Langkah-langkah yang harus harus ditempuh saat mengadakan pelatihan dan pengembangan

Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, berbagai langkah perlu ditempuh. Para pakar pelatihan dan pengembangan pada umumnya sudah sependapat bahwa langkah-langkah dimaksud terdiri dari tujuh langkah yaitu:

- a. Penentuan kebutuhan.
- b. Penentuan sasaran.
- c. Penetapan isi program.
- d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar.
- e. Pelaksanaan program.
- f. Identifikasi manfaat.
- g. Penilaian pelaksanaan program.¹⁴

3. Arti penting pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan SDM, merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan dalam suatu perusahaan, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam

¹⁴Sondang, p, siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2008), Hal 185-186

melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan.¹⁵

4. Tujuan pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bersama dengan utamanya manajemen puncak serta mendapat dukungan dari beberapa pihak, misalnya: penyelia, departemen SDM, karyawan. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan dan pengembangan. Untuk itu komitmen pimpinan sangat penting agar berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan dan pengembangan.

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan, meliputi:

- a. Memperbaiki kinerja, memutaakhirkan keahlian parakaryawan selajan dengan kemajuan teknologi.
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya, menjadi kompeten dalam pegawai.
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.¹⁶

¹⁵ Gouzali saydam, *manajemen sumber daya manusia*, (jakarta: Djambatan, 1996), Hal: 496

Masih ada tujuan yang cukup esensial dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan pegawai selain yang telah disebut di atas, yaitu mempunyai andil yang besar dalam menentukan efisiensi organisasi.

5. Manfaat diadakannya pelatihan dan pengembangan
 - a. Meningkatkan kualitas dan produktifitas.
 - b. Menciptakan sikap loyalitas.
 - c. Kerjasama yang lebih menguntungkan.
 - d. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan setiap individu untuk mencapai standard-standar kinerja yang dapat diterima
 - e. Menciptakan sikap, loyalitas, kerja sama yang lebih menguntungkan
 - f. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia
 - g. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
 - h. Membantu setiap individu dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.¹⁷
6. hubungan pelatihan dan pengembangan dengan tingkat kinerja karyawan

Hubungan antara Pelatihan & Pengembangan dengan tingkat kinerja karyawan memiliki korelasi yang positif antara tingkat motivasi dan komitmen

¹⁶ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *manajemen sumber daya manusia (konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik)*, (Yogyakarta: Graha ilmu, 2003), Hal: 176

¹⁷ <http://usepmulyana.wordpress.com/2009/02/08/pelatihan-dan-pengembangan-sdm/>, diakses pada Tanggal 06 Mei 2011

karyawan dengan beberapa faktor-faktor tertentu di dalam organisasi, seperti gaji/kompensasi (*compensation*), kesempatan untuk mengembangkan karir (*Training & Careerdevelopment*) termasuk di dalamnya pelatihan dan pengembangan karir.

Kepemimpinan di dalam organisasi (*leadership*), komunikasi (*communication*), lingkungan kerja fisik (*physical working environment*), hubungan kerja antar pegawai (*working relationship, culture*), visi, misi, dan tujuan organisasi (*sense of direction*). Faktor-faktor lain, seperti reputasi perusahaan atau organisasi juga penting, namun pengaruhnya tidak sebesar faktor-faktor di atas. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.

Di kalangan karyawan yang memandang apabila seseorang dirotasikan berarti karyawan tersebut akan menjalani satu dari dua kemungkinan: promosi atau mutasi. Padahal bagi pihak manajemen hal tersebut sangat lumrah dan merupakan bagian dari *employee development*. Setiap personil perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru/lama) melalui latihan dan pendidikan. Karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu

dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Pengembangan karyawan membutuhkan biaya cukup besar, biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan dibidang personalia. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif dan pemborosan berkurang, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan *benefit*) karyawan dapat dinaikkan. Terdapat hubungan yang positif antara tingkat motivasi dan komitmen kerja karyawan dengan kinerja mereka. Dengan kemampuan yang sama, karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi dapat diperkirakan akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki kompetensi, misalnya di bidang Marketing, tentu memiliki kinerja yang lebih baik bila mengerjakan hal-hal yang berhubungan dengan Promosi, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kompetensi di dalam bidang tersebut. Pelatihan dan pengembangan akan membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka, sehingga hubungan antara Pelatihan dan Pengembangan dengan Kinerja karyawan terlihat jelas di sana. Pada salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pertambangan

mengungkapkan bahwa rotasi merupakan salah satu jalan untuk mengembangkan potensi karyawan dan untuk mengukur calon yang akan duduk di posisi puncak.

Selain itu ada beberapa hal yang menjadi kendala dalam rotasi yang dilakukan perusahaan. Yang pertama adalah orangnya tidak mau dirotasi. Yang kedua adalah atasannya yang tidak mau melepas anak buahnya. Karena kalau komunikasinya kurang, orang jadi tidak tahu rotasi itu untuk apa.¹⁸

7. Prinsip-prinsip pelatihan dan pengembangan

prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- b. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelatihan.
- d. Adanya penguat guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- e. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.¹⁹

¹⁸ <http://managementfile.com/column.php?sub=hr&id=1925&page=hr>, diakses pada Tanggal 07 Mei 2011

¹⁹ A.A. Anwar Prabu Magku Negoro, *perencanaan dan pengembangan SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2003), Hal: 49-51

8. Pengembangan Jiwa Inovatif Karyawan.

Pada adad ini dunia bisnis semakin banyak dikenal dikalangan masyarakat. Hampir semua bisnis khususnya yang tergolong kelas menengah ke atas berlomba-lomba meningkatkan daya saingnya. Apakah itu dilihat dari pangsa pasar (market share),perluasan segmen pasar, penekanan biaya produksi, pengembangan mutu dan tampilan produk, system pelayanan efisien kepada pelanggan dan konsumen, dsb. Semua merupakan output dari suatu inovasi. Tujuan antaranya, setiap bisnis akan menampilkan sesuatu yang berbeda dibanding dengan bisnis lain. Hal ini sangat berkait sejauh mana perusahaan memiliki visi bisnis yang inovatif. Karena itu sudah satu dekade lebih dikenal fenomena persaingan global.

Kemampuan perusahaan dalam persaingan global sangat ditentukan seberapa jauh setiap bisnis mempersiapkan sumberdaya manusianya (SDM). Memiliki SDM karyawan (manajemen dan nonmanajemen) yang bermutu atau inovatif menjadi syarat pokok perusahaan meraih daya saing pasar. Daya inovatif sangat berhubungan dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan yang memiliki visi jauh kedepan dicirikan oleh cita-cita untuk menjadi perusahaan yang memimpin di bisnis intinya di pasar. Untuk itu karyawan dikondisikan berada dalam situasi yang membuat mereka untuk selalu ingin tahu. Mereka diharapkan selalu penasaran tentang sesuatu dan ingin menciptakan sesuatu yang baru.

Seperti diketahui SDM karyawan harus dipandang sebagai individu yang unik. Mereka selain memiliki intuisi berbeda juga memiliki kepribadian aktif. Mereka diposisikan sebagai asset perusahaan dalam kerangka investasi yang efektif perusahaan jangka panjang. Selain itu karyawan dipandang sebagai sumber inovasi sekaligus sebagai pendukung mutu kinerja individu dan perusahaan. Untuk itu mereka harus dikembangkan dan dipelihara. Tiada hari tanpa pengembangan SDM. Ujungnya adalah terbentuknya internalisasi inovasi pada setiap jiwa dan perilaku karyawan.

Program pengembangan SDM yang berkarakter inovatif bisa dilakukan melalui beberapa hal:

- a. pendidikan dan pelatihan yang bersinambung khususnya disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi baru.
- b. pemberian penghargaan semacam bonus pada individu dan kolektifitas karyawan atas kinerja yang di atas standar.
- c. penyuluhan tentang temuan iptek baru.
- d. mengajak karyawan inti untuk studi banding di dalam negeri dan luar negeri.
- e. pemberian penghargaan atas prakarsa dan kreatifitas karyawan baik dalam hal kompensasi finansial maupun nonfinansial.
- f. selalu membuka peluang pada karyawan untuk bertukar pikiran tentang upaya memajukan perusahaan.

- g. program riset dan pengembangan untuk menciptakan inovasi baru.²⁰

9. Langkah-langkah Pengembangan Model Kompetensi

langkah-langkah untuk mengembangkan model-model kompetensi.

Langkah-langkah tersebut adalah:

- a. Kenali sasaran-sasaran organisasi yang akan menjadi dasar bagi pengembangan model kompetensi

Untuk berhasil mencapai hasil yang baik dalam penerapan model kompetensi, maka perusahaan harus mempunyai alasan yang dari sisi bisnis memaksa perusahaan untuk menerapkan model ini. Alasan-alasan yang mengarahkan organisasi untuk menerapkan model ini perlu dikenali dengan baik. Dengan demikian ketika model ini diterapkan akan membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap ini, yaitu :

- 1) Definisikan strategi organisasi

Sebuah Model kompetensi akan efektif bila diselaraskan dengan strategi, sistem nilai, dan sasaran-sasaran dari organisasi.

Untuk itulah, sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan

²⁰ <http://ronawajah.wordpress.com/2010/09/11/pengembangan-jiwa-inovatif-karyawan/>, diakses pada Tanggal 07 Mei 2011

pengembangan model kompetensi, maka para perancang model kompetensi harus secara mendalam melakukan kajian terhadap strategi, sistem nilai, dan juga sasaran-sasaran dari perusahaan.

2) Kenali cara mengaplikasikan model kompetensi

Pada langkah ini, para perancang model kompetensi harus melakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan penggunaan model kompetensi di dalam organisasi dan menetapkan aplikasi-aplikasi yang mempunyai potensi terbesar, misalnya untuk proses rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan. Untuk aplikasi pertama, sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan yang dapat menunjukkan hasil yang cepat.

3) Tetapkan “*scope*” dari model

Sebuah model kompetensi dapat dikembangkan untuk sebuah pekerjaan, sekelompok pekerjaan, sebuah unit bisnis atau untuk keseluruhan organisasi. Para perancang model kompetensi harus menetapkan cakupan dari pengembangan model kompetensi di dalam organisasi. Beberapa organisasi mengembangkan “*Core Competency Model*” berdasarkan sasaran-sasaran organisasi yang berlaku bagi semua jabatan atau sebagian besar porsi dari pekerjaan dan kemudian

menambahkan “*Job Specific Competencies*” pada sekelompok kecil pekerjaan

b. Merancang Rencana Untuk Membuat Model

Pada tahap ini, para perancang model kompetensi akan mengambil langkah-langkah awal untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi yang akan dimasukkan dalam model yang akan diaplikasikan di dalam organisasi. Langkah-langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses pengembangan model

Melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model merupakan sesuatu hal yang sangat penting. Pada umumnya orang-orang yang membantu pengembangan model adalah mereka-mereka yang pada akhirnya menggunakan model kompetensi dengan sukses. Pertimbangkanlah untuk melibatkan pihak-pihak berikut ini dalam proses pengembangan model kompetensi di perusahaan: pimpinan puncak perusahaan, para manajer yang terkait, para pemegang jabatan yang mempunyai prestasi yang sangat baik, staf Departemen SDM, dan ahli-ahli kompetensi.

- 2) Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali kompetensi-kompetensi kritikal

Ada beberapa pendekatan atau metode yang dapat dipakai untuk mengenali *Core Competencies* atau *Job Specific Competencies*.

- a) Untuk mengenali *core competencies*, metode yang paling efektif adalah dengan melakukan pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan. Dalam pertemuan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, misi, dan juga sasaran-sasaran organisasi dan kompetensi-kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan, untuk mencapai misi dan sasaran-sasaran tersebut.
- b) Untuk mengenali *job specific competencies*, dapat digunakan beberapa metode seperti : *Focus Group Discussion* dan *survey* dengan para *job expert* atau *Behavioral Event Interview* dengan para pemegang jabatan , baik yang prestasinya sedang-sedang saja, maupun yang prestasinya superior.

10. Teknik pelatihan dan pengembangan

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta

memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua katagori pokok progam latihan dan pengembangan manajemen.

a. Metode praktis (*on-the-job traning*)

Metode on the job adalah pelatihan yang menggunakan situasi dalam pekerjaan. Di sini karyawan diberi pelatihan tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain).²¹ berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai beriuat:

1) Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

2) Latihan Intruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

²¹ <http://Rajapresentasi.com/2009/04/Jenis-Jenis-Training/>, diakses pada Tanggal 08 Mei 2011

3) Magang (*apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan “*of-the-job*”. Hampir semua karyawan perajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain dari program magang.

4) *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pencerahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.²²

b. *Off The Job Training*

Metode off the job adalah pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan, di samping itu juga apabila pelatihan dalam pekerjaan tidak dapat dilakukan karena

²² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE, 1996), Hal:113

sangat mahal.²³ berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1) *Lecture*/Kuliah mimbar

Metode ini banyak digunakan karena murah, cepat, materi yang disampaikan bisa lebih lengkap dan dapat memberikan informasi kepada kelompok *trainee* yang besar. Namun, kuliah sering kali kurang efektif bagi pegawai yang kemampuan dan minat untuk mendengarkan dan berfikirnya kecil. Kelemahan-kelemahan pada kuliah dapat diatasi dengan diskusi.

2) *Vestibule Training*

Teknik dimana *trainee* belajar pada suatu ruangan yang dirancang khusus sehingga mirip dengan tempat kerja yang sesungguhnya. Teknik ini merupakan suatu kebutuhan, jika bahan pelatihan terlalu mahal atau berbahaya untuk bahan pelatihan bagi karyawan. *Vestibule training* bermaksud untuk memperoleh manfaat bahan pelatihan tanpa mengharuskan pegawai baru berlatih pada pekerjaan yang sesungguhnya.

²³ <http://Rajapresentasi.com/2009/04/Jenis-Jenis-Training/>, diakses pada Tanggal 09 Mei 2011

3) *Role Playing*

Peserta pelatihan bertugas untuk melakukan peran orang lain. Teknik ini digunakan untuk merubah sikap (*Attitude*) dan juga keterampilan memahami orang lain (*empati*). Contoh, banyak pegawai yang mengkritik atasan tanpa alasan yang masuk akal. Pegawai tersebut kemudian disuruh menjadi atasan orang lain dan kemudian ditanya bagaimana jabatan itu sebenarnya, apa suka dukanya, dan lain-lain. Teknik ini pada umumnya tidak digunakan untuk pekerjaan yang memerlukan keterampilan tangan, tetapi pada *sensitivity job* (pekerjaan yang banyak melibatkan perasaan).

4) *Behavior Modelis*

Modelis adalah satu dari proses-proses psikologi dimana suatu pola tingkah laku baru padat diperoleh dan pola perilaku yang ada bisa diganti. Karakteristik dasar dari *modeling* adalah proses belajar tidak melalui pengalaman sebenarnya, melainkan pengalaman atau imajinasi dari pengalaman orang lain. *Modeling* adalah proses seolah mengalami sendiri (*Vicarious Proses*) yang secara tidak langsung membagi pengalaman orang lain melalui imajinasi atau partisipasi yang penuh perhatian.

Disini, perilaku orang lain dipelajari melalui proses observasi. Perilaku ini diulang-ulang dan direkam sehingga pelatih dan yang dilatih dapat mereview dan mengkritik perilaku itu. Pegawai akan menemukan sendiri mana yang benar dan mana yang salah. Cara ini sangat efisien untuk pegawai yang kurang disiplin. Tujuan *behavior modeling* adalah suatu perubahan sikap.

5) *Case Study*

Sasaran utamanya adalah melatih memecahkan masalah. Kasus yang dipilih biasanya mempunyai relevansi dengan pekerjaan yang sesungguhnya. Dengan mempelajari studi kasus, yang dilatih dapat mengetahui bagaimana keadaan yang sesungguhnya dan tindakan-tindakannya dilakukan berdasarkan lingkungan yang hipotetik. Disamping mempelajari isi dari kasus, orang dapat mengembangkan keterampilannya untuk mengambil keputusan. Teknik ini paling efektif untuk mengembangkan kemampuan memecahkan masalah.²⁴

11. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan karyawan faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

²⁴ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Indonesia, 2006), Hal: 109

a. Dukungan manajemen puncak

Agar program-program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan pernah berhasil.

b. Komitmen para spesialis dan generalis

Disamping manajemen puncak, seluruh manajer harus berkomitmen dan ikut serta dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tangung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, dari mulai presiden dan *chairman of the board* ke bawah. Para profesional pelatihan dan pengembangan semata-mata hanya memberikan keahlian teknis.

c. Kemajuan teknologi

Mungkin tidak ada faktor selain teknologi yang memberikan pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Komputer dan Internet khususnya, secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis. Teknologi telah memainkan peran besar dalam

mengubah cara pengetahuan yang disampaikan kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut.²⁵

12. Asas-asas Pelatihan

Dalam penyelenggaraan pelatihan, agar dapat bermanfaat bagi peserta dan dapat mencapai tujuan secara optimal, hendaknya penyelenggaraannya mengikuti asas-asas umum pelatihan. Asa-asas yang berlaku umum dalam kegiatan pelatihan ada sembilan yaitu:

- a. *Individual differences.*
- b. *relation to job analysis.*
- c. *Motivation.*
- d. *active participation.*
- e. *selection of trainees.*
- f. *Selection of trainers.*
- g. *trainer's of training.*
- h. *training method's.*
- i. *principles of learning*

Pendapat di atas mengisyaratkan bahwa dalam kegiatan pelatihan perbedaan individu peserta pelatihan harus mendapat perhatian yang utama. Karakteristik peserta pelatihan akan mewarnai dan menentukan keberhasilan

²⁵ R. Wayne mondy, *manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta: erlangga,2008) Hal:212

pelaksanaan suatu pelatihan. Pelatihan harus juga dihubungkan dengan analisis pekerjaan peserta (calon peserta) pelatihan, sehingga nantinya hasil pelatihan bermanfaat dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Selanjutnya, motivasi dan keaktifan peserta kegiatan pelatihan perlu dibangkitkan. Peserta pelatihan akan berusaha dan memberikan perhatian yang lebih besar pada pelatihan yang diikutinya, apabila ada daya perangsang yang dapat menimbulkan motivasinya. Begitu juga dalam fase-fase kegiatan pelatihan, peserta diupayakan turut aktif mengambil bagian. Dengan demikian peserta pelatihan turut aktif berpikir, berbuat dan meng^ambil keputusan selama proses pelatihan berlangsung.

Tidak kalah pentingnya dalam kegiatan pelatihan adalah seleksi peserta dan seleksi pelatih. Sebagaimana diketahui bahwa diantara peserta pelatihan terdapat perbedaan-perbedaan yang sifatnya individual. Untuk menjaga agar perbedaan tersebut jangan terlalu besar, maka seleksi atau pemilihan calon peserta pelatihan perlu diadakan. Selain seleksi peserta, untuk mendapatkan para pelatih yang berkualitas dan profesional, maka dalam rangkaian penyelenggaraan pelatihan diperlukan juga seleksi pelatih. Harapannya pelatih yang terpilih adalah orang-orang yang cakap dan memiliki kualifikasi sebagai seorang pelatih yang handal.

Para pelatih yang telah terpilih, masih diperlukan mengikuti pelatihan untuk pelatih. Tujuannya adalah agar para pelatih memiliki wawasan, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang relatif sama pada jenis pelatihan yang akan dilatihkan. Juga memiliki tingkat kerjasama yang tinggi dengan pelatih lain, sehingga dalam melatih nanti dapat berbuat total dan seoptimal mungkin.

Kemudian untuk keberhasilan pelatihan, metode pelatihan dan prinsip-prinsip pembelajaran yang digunakan harus sesuai dengan jenis materi pelatihan yang diberikan. Meskipun tidak ada metode yang paling sempurna, namun dapat dicarikan beberapa alternatif metode yang sesuai dengan karakteristik peserta pelatihan. Dalam hal ini ada persyaratan minimal yang perlu diperhatikan pelatih dalam memilih metode pelatihan yaitu:

- a. sesuai dengan keadaan dan jumlah sasaran.
- b. cukup dalam jumlah dan mutu materi.
- c. tepat menuju tujuan pada waktunya.
- d. Amanat hendaknya mudah diterima, dipahami dan diterapkan.
- e. biaya ringan

Dalam pemilihan metode juga dapat mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut :

Tujuan instruksional khusus yang hendak dicapai dalam proses penyampaian pesan atau bahan belajar, keadaan warga belajar yang akan menerima pesan, karakteristik metode yang akan digunakan dan sumber atau fasilitas yang tersedia untuk menunjang penggunaan metode tertentu yang hendak kita pilih.

Sedangkan prinsip-prinsip pembelajaran akan memberikan arah bagi cara-cara seseorang (peserta pelatihan) belajar efektif dalam kegiatan pelatihan. Dan pembelajaran akan lebih efektif, apabila metode pelatihan sesuai dengan gaya belajar peserta dan tipe-tipe pekerjaan yang diperlukan., prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif sering; direfleksikan dengan *participation, repetition, transference, dan feed back*.

Dengan demikian manakala pelatihan ingin berhasil, bermanfaat dan mencapai tujuan secara optimal, maka asas-asas maupun prinsip dasar penyelenggaraan pelatihan hendaknya dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

13. Mekanisme Pelatihan

Mekanisme pelatihan di sini diartikan cara atau metode yang digunakan dalam suatu kegiatan pelatihan. Jadi mekanisme pelatihan analog dan lebih dekat dengan pendekatan atau metode dan teknik pelatihan. Dalam penyelenggaraan pelatihan, tidak ada satupun metode dan teknik pelatihan yang paling baik. Semuanya tergantung pada situasi kondisi kebutuhan.

Dalam memilih metode dan teknik suatu pelatihan ditentukan oleh banyak hal. Seperti dikemukakan William B. Werther sebagai berikut : *that is no simple technique is always best; the best method depends on : cost effectiveness; desired program content; learning principles; appropriateness of the facilities; trainee preference and capabilities; and trainer preferences and capabilities.* Artinya tidak ada satu teknik pelatihan yang paling baik, metode yang paling baik tergantung pada efektivitas biaya, isi program yang diinginkan, prinsip-prinsip belajar, fasilitas yang layak, kemampuan dan preference peserta serta kemampuan dan preference pelatih. Tepat tidaknya teknik pelatihan yang digunakan sangat tergantung dari berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan. Walaupun demikian, pengelola pelatihan hendaknya mengenal dan memahami semua metode dan teknik pelatihan, sehingga dapat memilih dan menentukan metode dan teknik mana yang paling tepat digunakan sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada.

ada dua pendekatan atau metode pokok dalam pelatihan yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan serta penggunaannya harus disesuaikan dengan kebutuhan.

14. Efektivitas Pelatihan

Belum adanya definisi yang pasti tentang efektivitas disebabkan karena setiap orang memberi arti yang berbeda-beda. Rumusan yang berbeda-beda tersebut disebabkan karena arti dari efektivitas tergantung dari sudut mana para ahli mendefinisikannya. Pandangan para ahli yang berbeda-beda tersebut memiliki suatu kesamaan, yang merumuskan bahwa efektivitas mengandung arti sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Efektivitas dapat dipandang melalui tiga perspektif, sebagai berikut:

- a. efektivitas dari perspektif individu
- b. efektivitas dari perspektif kelompok.
- c. efektivitas dari perspektif organisasi.

Hal ini mengandung arti bahwa efektivitas memiliki tiga tingkatan yang merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi. Dimana efektivitas perspektif individu berada pada tingkat awal untuk menuju efektif kelompok maupun efektif organisasi.

Katzel, dalam Steers bahwa efektivitas selalu diukur berdasarkan prestasi, produktivitas, laba dan sebagainya. Dilihat dari definisi di atas menunjukkan bahwa produktivitas merupakan bagian dari efektivitas. Adapun

konsep pendidikan yang memiliki produktivitas yaitu pendidikan yang efektif dan efisien (*sangkal dan mangkil*). Selanjutnya efektivitas dapat dilihat pada:

- a. masukan yang merata.
- b. keluaran yang banyak dan bermutu tinggi.
- c. ilmu dan keluaran yang gayut dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun.
- d. pendapatan tamatan atau keluaran yang memadai.

Dari beberapa pengertian di atas efektivitas mengandung arti berorientasi kepada hasil (tujuan) dan juga berorientasi kepada proses (kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan hidupnya). Kemudian penerapannya kepada suatu pelatihan yang efektif adalah kemampuan organisasi dalam melaksanakan program-programnya yang telah direncanakan secara sistematis dalam upaya mencapai hasil atau tujuan yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan makna efektivitas tersebut di atas maka pelatihan yang efektif merupakan pelatihan yang berorientasi proses, dimana organisasi tersebut dapat melaksanakan program-program yang sistematis untuk mencapai tujuan dan hasil yang dicita-citakan. Sehingga pelatihan efektif apabila pelatihan tersebut dapat menghasilkan sumber daya manusia yang meningkat kemampuannya, keterampilan dan perubahan sikap yang lebih mandiri.

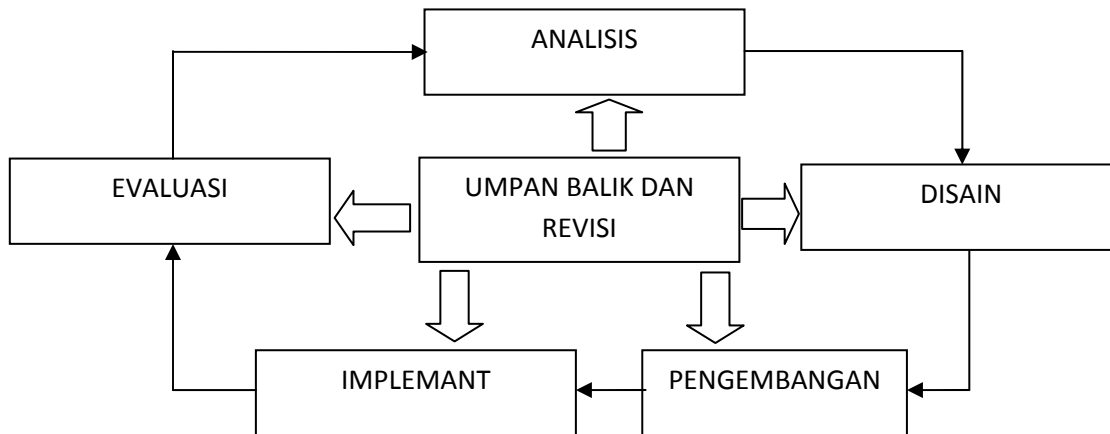
Keefektifan pelatihan akan mempengaruhi kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM) yang dihasilkannya. Sehingga efektif tidaknya pelatihan dilihat dari dampak pelatihan bagi organisasi Untuk mencapai tujuannya. Hal ini selaras dengan Henry Simamora yang mengukur keefektifan Diklat dapat dilihat dari:

- a. reaksi-reaksi bagaimana perasaan partisipan terhadap program.
- b. perilaku perubahan-perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat dari pekerjaan.
- c. hasil-hasil dampak pelatihan pada keseluruhan yaitu efektivitas organisasi atau pencapaian pada tujuan-tujuan organisasional.

15. Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan, dalam konteks yang lebih luas manajemen pelatihan memiliki dimensi tentang bagaimana pengelolaan pelatihan, supaya pelatihan bisa berjalan dengan baik dan berhasil secara efektif dan efisien. Manajemen pelatihan secara konsep bisa diartikan “Proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan Pengevaluasian terhadap kegiatan pelatihan dengan memanfaatkan aspek-aspek pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan secara efektif dan efisien”. Dalam konteks yang lain manajemen pelatihan atau pengelolaan pelatihan identik dengan manajemen proyek atau pada istilah lain sama dengan mengelola proyek. Oleh karena itu daur *Managing training* dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1. 1
Daur Managing Training



Gambar ini menjelaskan bahwa proses manajemen pelatihan dimulai dengan analisis, yaitu analisis kebutuhan (*need analysis*) terhadap hal-hal yang akan menjadi objek pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan desain program pelatihan, yaitu langkah mendesain program-program pelatihan. Tahapan berikutnya adalah pelaksanaan dan penerapan, yaitu proses pelaksanaan dan Penerapan program-program pelatihan. Kemudian diakhiri dengan evaluasi yaitu tahap untuk memberikan penilaian dan analisa pengembangan. Pada setiap tahapan tersebut akan ada proses umpan balik, yang bertujuan untuk mengontrol efektivitas pelaksanaan dan proses pelatihan.

Perencanaan pelatihan pada hakekatnya adalah proses menyusun rancangan program pelatihan, yaitu proses menyiapkan berbagai hal mengenai

persiapan pelatihan. Secara umum menurut Faustino Cardoso Gomes mengemukakan ada tiga tahap pada pelatihan yaitu:

- a. tahap penilaian kebutuhan
- b. tahap pelaksanaan pelatihan dan
- c. tahap evaluasi,

Dari tiga tahap atau fase tersebut, mengandung langkah-langkah pengembangan program pelatihan. Langkah-langkah yang umum digunakan dalam pengembangan program pelatihan, seperti dikemukakan oleh William B. Werther yang pada prinsipnya meliputi

- a. *need assessment.*
- b. *training and development objective.*
- c. *program conten.*
- d. *learning principles.*
- e. *actual program*
- f. *skill knowledge ability of works*
- g. *evaluation.*

Pendapat ini sesuai dengan yang dikemukakan Simamora yang menyebutkan delapan langkah pelatihan yaitu :

- a. Tahap penilaian kebutuhan dan sumber daya untuk pelatihan.
- b. mengidentifikasi sasaran-sasaran pelatihan.

- c. menyusun kriteria.
- d. pre tes terhadap pemegang.
- e. memilih teknik pelatihan dan prinsip-prinsip proses belajar.
- f. melaksanakan pelatihan.
- g. memantau pelatihan
- h. membandingkan hasil-hasil pelatihan terhadap kriteria-kriteria yang digunakan.²⁶

16. Prosedur pelatihan

Latihan yang baik adalah yang bisa dimengerti para peserta pelatihan sesuai dengan yang telah direncanakan. Di sini perlu kerja sama antara pelatih dan yang dilatih. Perlu disadari bahwa seorang karyawan yang ahli belum tentu bisa menjadi seorang pelatih yang baik, karena ia itu perlu mengetahui bagaimana melatih/mengajar. Dalam pelatihan mempunyai prosedur-prosedur antara lain:

- a. Persiapan dari pelatih, pelatih harus mengetahui bagaimana menjalankan pekerjaan yang akan diajarkan dan bagaimana mengajarkan pekerjaan tersebut. Pekerjaan tersebut harus dibagi-bagi sesuai dengan urutan yang logis agar mudah menjelaskannya. Untuk setiap bagian perlu dijelaskan

²⁶ <http://www.docs-finder.com/skripsi-pelatihan-dan-pengembangan-sdm-doc.html>, diakses pada Tanggal 10 Mei 2011

teknik atau cara apa yang perlu dilakukan disertai dengan peragaannya. Tempat latihan juga harus disiapkan sesuai dengan kebutuhan, tersedia alat-alat latihan, alat-alat peraga kalau diperlukan.

- b. Persiapan dari karyawan yang akan dilatih. Tidaklah cukup persiapan hanya dilakukan oleh pelatih, karyawan yang dilatih pun perlu mempersiapkan diri agar bisa menerima latihan dengan cepat dan lebih baik. Karena itu disarankan untuk mempersiapkan bahan-bahan beberapa waktu sebelum latihan dimulai. Dengan demikian paling tidak karyawan yang dilatih mempunyai kesempatan untuk mempersiapkan diri.
- c. Memperagakan latihan. Berbagai cara ditempuh oleh para pelatih untuk memperagakan petunjuk-petunjuknya (biasanya disertai dengan keterangan-keterangan untuk hal-hal yang dianggap penting). Cara berikut ini sering dilakukan oleh para pelatih.
 - 1) Menjelaskan lebih dahulu urutan-urutan pekerjaan secara keseluruhan.
 - 2) Menjelaskan prosedur tersebut secara pelan-pelan dan melaksanakan setiap langkah dari prosedur tersebut.
 - 3) Meminta para karyawan yang dilatih untuk ganti menerangkan setiap langkah yang telah dijelaskan.
 - 4) Meminta para karyawan yang dilatih untuk menjelaskan keseluruhan pekerjaan.
- d. Meminta karyawan untuk mempraktekkan latihan. Tahap ini merupakan tahap yang penting sekali karena disinilah pelatih bisa mengetahui

sejauh mana pemahaman latihan dari para karyawan yang dilatih. Kemungkinan sekali para karyawan sudah bisa memahami latihan hanya perlu menyesuaikan kecepatan kerja yang sebenarnya.

- e. Tindak lanjut. Tahap ini berarti mengamati prestasi karyawan yang telah selesai dilatih ditempat kerja yang sebenarnya. Apakah mereka sudah bisa mempratekkan apa yang telah diperoleh ditempat latihan pada tempat kerja yang sebenarnya? Hambatan-hambatan apa, kalau ada, didalam mempratekkan pengetahuan tersebut? Demikian perlu selalu “diikuti” perkembangan karyawan tersebut.²⁷

17. Macam-macam pelatihan

Menurut sifatnya pelatihan dibedakan menjadi beberapa bagian yaitu:

- a. Latihan keahlian

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk di dalamnya latihan ketatalaksanaan.

- b. Latihan kejurusan

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pada latihan keahlian.

Menurut sasaran latihan juga dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

²⁷ Heidjrachman. Suad husnan, *Manajemen Personalia Edisi 4*, (Yogyakarta: BPF) Hal: 48-45

1) Pelatihan para jabatan (*pre service training*)

Latihan pra jabatan adalah merupakan suatu latihan yang diberikan kepada tenaga kerja baru dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan dapat terampil melaksanakan tugas dan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

2) Latihan dalam jabatan

Latihan dalam jabatan adalah suatu latihan tenaga kerja yang dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dalam pekerja, keahlian, kemampuan, dan keterampilan para tenaga kerja yang di pekerjakan dalam perusahaan.²⁸

18. Beberapa konsep tentang pelatihan kerja.

Didalam dunia pelatihan kerja dijumpai banyak konsep-konsep yang telah digunakan, antara lain tentang sistem pelatihan kerja nasional yang diberlakukan sejak tahun 1987 dalam sebuah keputusan manaker NO. Kep.1331/MEN/87 tentang pola umumpembinaan sistem latihan kerja nasional. Tetapi dalam hal ini perlu pula dipelajari konsep-konsep lain yang mendukung sistem kerja tersebut antara lain:

- a. lebih dekat dengan manajemen personalia. Didalam konsepnya dikemukakan tentang:

²⁸ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (bandung: sinar baru, 1987), Hal: 143-144

- 1) Pengembangan individu dan organisasi.
- 2) Pelatihan operasional.
- 3) Pengembangan manajemen.
- 4) Kebutuhan manajer dan program pengembangan.

Pokok-pokok tersebut diatas juga diisi dengan berbagai macam metode pelatihan dan pendidikan ditujukan kepada pengembangan.

- 1) Keterampilan untuk mengambil keputusan.
- 2) Keterampilan pribadi.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan yang baik ditempat kerja maupun latihan kepemimpinan.
- 4) Pengetahuan tentang organisasi.
- 5) Pengetahuan umum.

Konsep tersebut untuk para eksekutif, namun padat pakai dalam program-program pelatihan dimana saja. Hal ini yang menarik dalam konsep ini terbagi menjadi 4 metode dasar yang digunakan yaitu:

- 1) Pelatihan ditempat kerja (*on the job training*).
- 2) Sekolah vestibule.
- 3) Magang (*apprenticeship*).
- 4) Kursus-kursus.

Pelatihan ditempat kerja dalam industri dapat dipelajari dalam jangka waktu relatif singkat. Metode ini adalah metode yang paling

banyak digunakan karena mempunyai kelebihan dalam memberikan motivasi kepada peserta pelatihan. Keberhasilan pelatihan ditempat kerja ini tergantung pada instruktur dalam menjelaskan seperangkat prosedur untuk melaksanakan tugas tertentu yang dikembangkan dari pengalaman dan penelitian.

Tentang sekolah vestibule adalah sekolah yang dibentuk untuk mengatasi masalah pelatihan ditempat kerja untuk kebutuhan fungsional khusus untuk para eksekutif dibidang *personel management* dalam mengembangkan fungsi staf dari mulai pengembangan lini sampai proses produksi tertentu.

Tentang program magang dirancang untuk terampil yang lebih tinggi yang mengutamakan pengetahuan dalam melaksanakan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan.

Program magang khusus dilaksanakan oleh sebuah panitia gabungan antara pekerjaan dan *manajemen* untuk setiap jenis keterampilan. Sedang mengenai kursus-kursus dapat dikaitkan langsung dengan pekerjaan khusus bagi seseorang.

Biasanya metode yang dipakai menggunakan konsep-konsep dasar sebagai berikut:

- 1) Penetapan tujuan yang jelas.
- 2) Perencanaan pokok bahasan secara logis.
- 3) Peran aktif peserta.

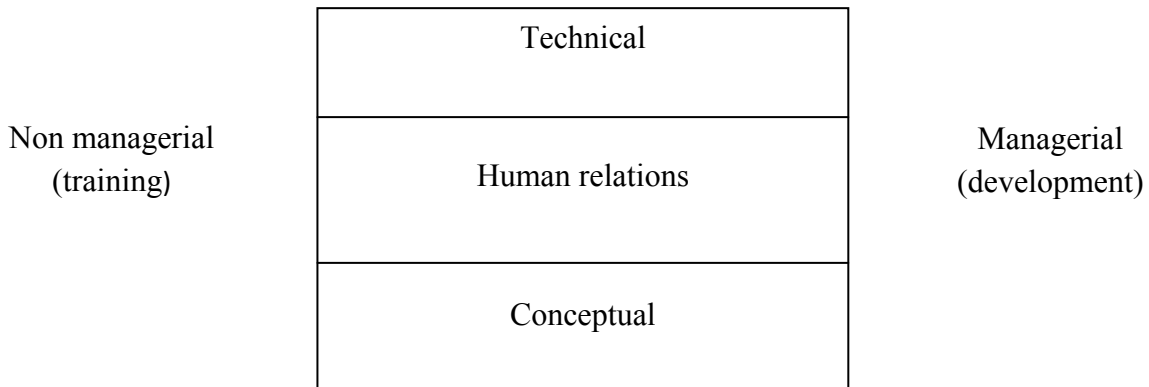
4) Keadaan peserta untuk mengatur kecepatan belajarnya sendiri.

5) Dorongan melalui umpan balik dan hasil-hasilnya.

b. Konsep sikula

Konsep Sikula menggambarkan tentang pelatihan dan pengembangan yang ditinjau dari segi personal administration. Pandangannya lebih menitik beratkan pada proses dan pembagian dalam pelatihan dan pengembangan seperti pada bagan di bawah ini.

Bagan 1.1
Non managerial and menegerial needs for different skills



Dalam bagan tersebut diatas Sikula mencoba mengadakan pembagian yang layak tentang *non managerial* dalam program pelatihan dan *menagerial* dalam pengembangan. Selain itu Sikula juga memadukan antara *traning and development* dalam model paket bagi staff yang mempelajari personal administration.

Dalam metode pelatihan Sikula memakai beberaoa cara sebagai berikut:

- 1) *On the job training (OJT).*
- 2) *Sekolah vestibule.*
- 3) *Demostrasi dan percontohan.*
- 4) *Pemagangan (apprenticeship).*
- 5) *Pelajaran di kelas.*
- 6) *Metode pelatihan lainnya.*

19. Strategi pembinaan pelatihan kerja

Strategi pembinaan pelatihan diarahkan agar pelatihan kerja mampu berfungsi memenuhi tuntutan pasar kerja. Hal ini perlu dilaksanakan sesuai dengan tuntutan dunia kerja, perkembangan teknologi dan perkembangan pembangunan.

Strategi pelatihan kerja menggunakan pendekatan kesisteman dan dibina secara terpadu, berkesinambungan, berperan secara optimal dan menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai, terampil, disiplin, dan produktif.

Dalam strategi pembinaan pelatihan dikenal adanya trilogi latihan kerja sebagai berikut:

- a. Latihan kerja harus sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dan kesepakatan kerja.
- b. Latihan kerja harus senantiasa mutakhir sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

- c. Latihan kerja merupakan kegiatan yang bersifatterpadu dalam arti proses kaitan dengan pendidikan, latihan dan pengembangan satu dengan yang lain.²⁹

C. Pelatihan dan pengembangan dalam Perspektif Islam

1. Pengembangan

Pengembangan SDM jangka panjang, sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu, menjadi perhatian dari perkembangan SDM. Melalui pengembangan karyawan yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan formasi melalui kegiatan perencanaan SDM akan dapat diisi secara internal. Promosi dan transfer juga memperlihatkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk berkarier tidak sekedar kerja. Pengusaha dapat memperoleh keuntungan/manfaat atas meningkatnya kontinuitas operasi dan makin besarnya komitmen para karyawan terhadap perusahaan.

Sebagaimana firman Allah dalam QS Al-Mukminun (23) :3 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ آلِهَتِهِمْ كَالْحَرِيِّ الْمُنْفَرِينَ
وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ آلِهَتِهِمْ كَالْحَرِيِّ الْمُنْفَرِينَ

²⁹ Basir Bartos, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), Hal 94-99

Artinya: dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna (QS Al-Mukminun (23) :3)

Ayat diatas bermakna bahwa seorang muslim harus produktif dalam segala hal. Produktif dalam berbicara dan bekerja. Kemudian ayat berikutnya.³⁰

Allah juga berfirman dalam surat ar-rad ayat 11 yang berbunyi:

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ
اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
سُوْءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۚ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah apa yang ada pada diri mereka. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali kali tak ada pelindung bagi mereka selain dia (QS. Ar-Ra'd. 11)³¹

Dalam ayat ini Allah menjelaskan bahwa Allah tidak akan mengubah suatu kaum yakni dari segi kondisi/sisidalam mereka seperti merubah

³⁰ M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Mishbah, (Pisangan Ciputat, Lentera hati, 2002), Hal: 339

³¹ Mahmud, junus, 1994, *Terjemah Al-qur'an Al-karim, Ar-Ra'd. 11*, Pt Alma'arif, Hal 226

kesyukuran menjadi kekufuran, ketaatan menjadi kedurhakaan, iman menjadi menyekutukan Allah³².

2. Pelatihan

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ
وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٦٢﴾

Artinya: Dia-lah yang mengutus kepada kamu yang buta huruf seorang rasul diantara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan dan mengajarkan mereka kitab dan hikmah (as Sunah), dan sesungguhnya sebelumnya mereka dalam kesesatan yang nyata. (QS Al-jumuah (62): 2)³³

Ayat ini menjelaskan bahwa pola pembinaan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Rasulullah diwujudkan dalam empat jenis yaitu: *tilawah*, *taklim*, dan *tazkiyah*.

Berdasarkan arti kontekstual ayat tersebut, kita dapat melaksanakan metode itu dalam proses pembinaan dan pelatihan karyawan.

a. Metode *Tilawah*

³² M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Mishbah, (Pisangan Ciputat, Lentera hati, 2002), Hal: 564-568

³³ Mahmud, junus, 1994, *Terjemah Al-qur'an Al-karim, Al-jumuah 2*, Pt Alma'arif, Hal 449

Tilawah mempunyai arti membaca. Metode ini diarahkan untuk membaca ayat-ayat Allah SWT. Ayat Al-qur'an diatas menyebutkan makna 'ayat Allah' secara luas, dengan kata lain dapat diartikan sebagai ayat Allah yang bersifat *kauniyah* (ciptaan, alam) dan juga dalam bentuk qauliyah (Al-qur'an). Dengan demikian, kita dapat memakai konsep ini sebagai kemampuan membaca ayat Allah secara luas, misalnya membaca kejadian alam, sejarah manusia, atau kondisi psikologis manusia itu sendiri.

b. Metode *Taklim*

Taklim artinya proses pengajaran. Al-qur'an telah menjelaskan masalah *taklim* secara langsung, yaitu pengajaran al-kitab. Salah satu tugas Rasulullah SAW adalah “*yualimukumul kitab*” (mengajarimu tentang kitab). Ada dua kata kunci yang harus dijelaskan, yaitu konsep *taklim* dengan konsep kitab. Dalam pemahaman kita *taklim* adalah proses transfer dan transformasi dari pihak pertama kepada pihak kedua. Sedangkan konsep kitab, menurut Arkoun yang memakainya sebagai sumber hukum; dengan kata lain, kata “kitab” itu bukan hanya berarti al-qur'an, tetapi lebih umum dari itu sebagai 'sumber hukum.

c. Metode *Tazkiyyah*

Kata *Tazkiyyah* berasal dari kata “zakka” yang berarti tumbuh-kembang atau penyucian. Metode ini dimaknai sebagai satu kemampuan memisahkan atau membersihkan diri dari yang tidak baik,

metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan.³⁴

BAB III

³⁴ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), Hal: 327