

suatu sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini memberikan penjelasan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan kerangka pemikiran dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI/TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka atau pendekatan kerangka teori tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia antara lain :

- Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia
- Perencanaan Sumber Daya Manusia
- Permintaan dan Kebutuhan Sumber Daya Manusia
- Pentingnya Pembinaan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan.
- Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan.
- Manfaat Pendidikan dan Pelatihan
- Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

- Metodologi Pengumpulan Data
- Metodologi Analisis Data

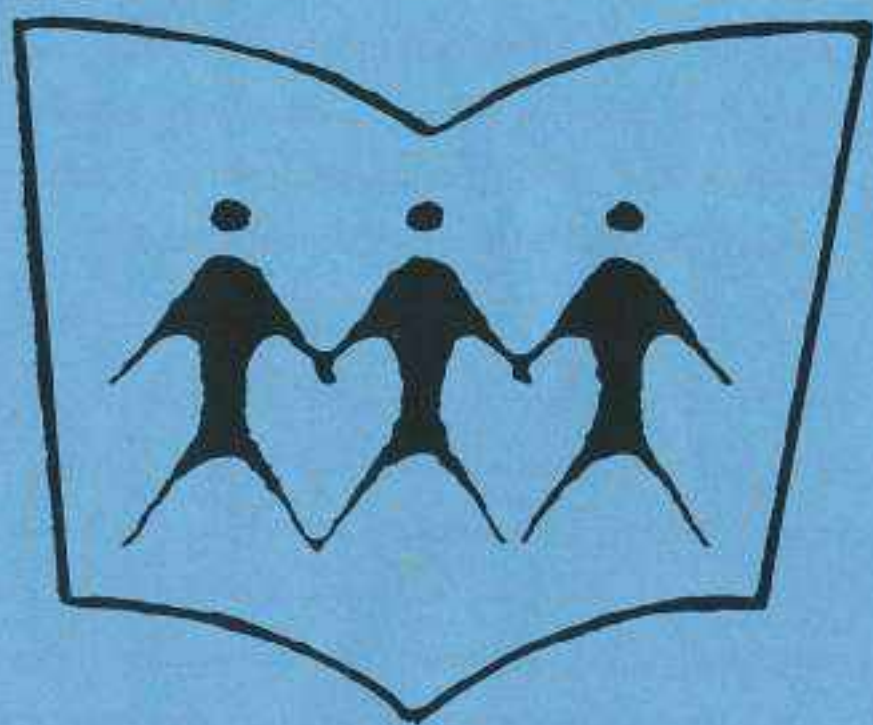
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- Perkembangan PT. PUSRI
- Pengiriman Peserta Pendidikan dan Latihan

- Program Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah dilaksanakan.
- Penyediaan Tenaga Pendidikan dan Pelatihan
- Manfaat Pendidikan dan Pelatihan
- Evaluasi Hasil Pendidikan dan Pelatihan

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

- Kesimpulan
- Saran-saran



IPW I

BAB II

LANDASAN TEORI/TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk mengatur sumber daya manusia agar dapat digunakan secara efektif dan efisien tanpa meninggalkan terpenuhinya kepuasan sumber daya manusia tersebut di dalam melakukan tugas dan fungsinya (Agus Sunyoto, 1995). Para ahli telah membuat beragam definisi tentang Manajemen sumber daya manusia. Handoko (1992) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian tindakan dalam hal penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi.

2.2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan berfungsi sebagai titik tolak penyusunan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, karena memuat kajian ketepatan tentang jumlah

dan jenis keahlian serta keterampilan tenaga kerja yang diperlukan.

Perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi tenaga kerja yang bersangkutan. Perencanaan sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai penentuan cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja dan penempatannya, sehingga terdapat suatu kemungkinan tercapainya suatu rencana kepegawaian yang terintegrasi dalam suatu organisasi (Agus Sunyoto, 1995). Menurut Andrew F Sikula (dalam buku Bambang Wahyudi : "Manajemen Sumber Daya Manusia", 1991).

"Human resources of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means of meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization. Human resources planning involves having the right number and the right kinds of people at the right places, at the right times, doing the right kind of things, which results in long-run maximum individual and organizational benefits".

Masih dalam buku yang sama Wayne F Cassio mengatakan bahwa "Human resources planning is a set of activities undertaken to anticipate future business and environmental demands on the organization and to meet the human resources requirements dictated by those conditions".

Keuntungan yang dapat ditimbulkan dengan adanya perencanaan sumber daya manusia antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia.
- b. Menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi.
- c. Membantu program penarikan dari bursa atau pasar tenaga kerja yang baik.
- d. Pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis.
- e. Dapat mengkoordinasikan kegiatan manajemen sumber daya manusia.
- f. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia.

Menurut Stone (1992), perencanaan sumber daya manusia berfungsi untuk menentukan jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perencanaan sumber daya manusia dibutuhkan pengumpulan dan analisis informasi menurut pendugaan penawaran sumber daya manusia yang tersedia dan prediksi kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang. Selanjutnya disebutkan pula bahwa, ada dua strategi perencanaan sumber daya manusia yaitu staffing dan employee development. Strategi staffing termasuk di dalamnya pengadaan karyawan (recruiting) merupakan aspek kunci yang harus direncanakan sejak awal secara matang karena menyangkut kesesuaian pekerja untuk diterima di

dalam organisasi, dan seleksi dari pelamar luar (external applicants) dengan berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Sedangkan strategi pengembangan adalah menitik beratkan peningkatan keadaan saat ini dengan memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan yang ditingkatkan melalui program pendidikan dan pelatihan dan program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang akan datang.

Stoner dan Freeman (1992) mengatakan bahwa, perencanaan sumber daya manusia dirancang untuk menjamin bahwa kebutuhan organisasi akan pegawai dapat dipenuhi secara tetap dan tepat melalui analisis : a) faktor-faktor dari dalam, seperti keterampilan yang dibutuhkan sekarang dan yang akan datang, lowongan, serta perluasan dan pengurangan dan b) faktor-faktor di lingkungan luar seperti pasar tenaga kerja. Sebagai hasil analisis tersebut, rencana-rencana kemudian dikembangkan untuk pelaksanaan langkah-langkah lainnya dalam proses manajemen sumber daya manusia.

Suatu perencanaan sumber daya manusia memiliki kedudukan yang sangat penting (Agus Sunyoto, 1995) karena :

a. Sebuah rencana membimbing ke arah sukses.

Artinya dengan suatu rencana, dimungkinkan melakukan pendayagunaan tenaga kerja secara optimal melalui

penempatan pada jabatan-jabatan tertentu dengan jenjang karir yang sesuai dengan kepentingan individu maupun organisasi.

- b. Sebuah rencana akan memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Mampu mengantisipasi kondisi business yang akan datang lebih awal, sehingga memungkinkan organisasi melakukan tindakan-tindakan untuk mempersiapkan tenaga kerja yang dimilikinya, baik melalui pelatihan, mutasi dan sebagainya disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja sebagai akibat adanya perubahan-perubahan dikemudian hari.
- c. Sebuah rencana mengharuskan seorang manajer untuk menetapkan tujuan yang hendak dicapai secara spesifik, baik tujuan umum maupun tujuan-tujuan bagiannya, termasuk penetapan tujuan pada masalah ketenagakerjaan.
- d. Sebuah rencana memungkinkan dilakukannya pengawasan secara efektif dan memiliki suatu standar yang akan digunakan dalam melakukan tindakan pengawasan/evaluasi. Dengan rencana tersebut kita akan mengetahui kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan yang tentu saja akan digunakan sebagai dasar penilaian apakah kegiatan yang dilakukan telah memenuhi standar yang ditetapkan.

Dari berbagai pengertian tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya suatu perencanaan sumber daya manusia akan selalu mencakup empat aspek yang harus diperhatikan yaitu : a) kuantitas yang tepat b) kualitas yang tepat c) waktu dan posisi yang tepat dan d) perhatian terhadap tujuan individual maupun tujuan organisasional yang maksimal.

2.3. Permintaan dan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Hampir semua manajer/pimpinan suatu organisasi mempertimbangkan beberapa faktor pada waktu meramalkan kebutuhan sumber daya manusia (Garry Dessler, 1993).

Permintaan atau kebutuhan sumber daya manusia oleh suatu organisasi merupakan ramalan kebutuhan organisasi untuk waktu yang akan datang. Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi baik faktor internal, eksternal maupun faktor-faktor lainnya.

a. Faktor internal meliputi :

- Rencana pengembangan
- Anggaran atau Pembiayaan
- Desain Organisasi
- Perluasan Kegiatan Organisasi dan sebagainya.

b. Faktor eksternal meliputi :

- Ekonomi
- Sosial Politik dan Budaya
- Hukum dan peraturan
- Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
- Persaingan antar Organisasi.

c. Faktor-faktor lain (Garry Dessler, 1993), meliputi :

- Proyeksi pergantian (sebagai akibat pengunduran diri dan pemberhentian).
- Kualitas dan hakikat pegawai (dalam hubungan dengan hal-hal yang diketahui sebagai kebutuhan perusahaan yang terus berubah).
- Keputusan untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa atau untuk memasuki pasaran baru.
- Perubahan teknologi dan administrasi yang mengakibatkan meningkatnya produktivitas.
- sumber keuangan yang tersedia di perusahaan.

Sedarmiyanti (1995) membagi ramalan kebutuhan sumber daya manusia menjadi tiga bagian yaitu :

a. Ramalan permintaan sumber daya manusia.

Ramalan permintaan atau kebutuhan ini dibagi ke dalam permintaan jangka panjang dan permintaan jangka pendek. Permintaan jangka panjang meliputi : rencana strategis, perkembangan produk, perkembangan ekonomi, perkembangan teknologi, serta perubahan sosial di dalam

masyarakat. Sedangkan permintaan jangka pendek meliputi : jadwal produksi, pencegahan diskriminasi dan pemindahan/penutupan.

b. Ramalan Persediaan sumber daya manusia.

Dalam membuat ramalan persediaan sumber daya manusia perlu diperhatikan antara lain :

Persediaan sumber daya manusia yang sudah ada sekarang baik jumlah maupun kualitasnya, tingkat produktifitas atau efektifitas kerjanya, tingkat pergantian tenaga, tingkat ketidakhadiran karyawan, dan tingkat perpindahan kerja (turn over).

c. Perlakuan atas sumber daya manusia.

Berdasarkan perhitungan atau ramalan akan kebutuhan di satu pihak, dan ramalan persediaan sumber daya manusia yang ada saat ini, diperlukan adanya tindak lanjut berupa perlakuan (tindakan) yang akan diambil. Ramalan perlakuan misalnya : pengangkatan karyawan baru, penambahan kemampuan terhadap yang sudah ada melalui pendidikan dan pelatihan, manajemen karier, peningkatan produktifitas, dan pengurangan karyawan.

2.4. Pentingnya Pembinaan Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi

sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang harus dilakukan setiap saat dan secara terus menerus seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.

Agus Sunyoto (1995) mengatakan bahwa efisiensi suatu organisasi sangat tergantung dari baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Selanjutnya dikatakan pula bahwa tujuan organisasi dapat dicapai kalau sumber daya manusia yang ada di dalamnya dilatih dengan baik dan tepat. Pendidikan dan pelatihan yang baik diperlukan setiap saat untuk karyawan baru maupun karyawan yang lama. Karyawan baru membutuhkan berbagai pelatihan pengenalan dan keterampilan sebelum menjalankan tugas dan kewajibannya. Sedangkan karyawan lama membutuhkan pelatihan karena adanya tuntutan baru dari tugas yang selalu berkembang, ataupun untuk mempersiapkan diri apabila ada mutasi atau promosi. Jika pendidikan dan pelatihan diberikan dengan tepat dan diselenggarakan dengan baik kepada karyawan, akan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karena karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggungjawabnya akan berusaha mencapai tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi.

Para pemimpin organisasi/perusahaan yang sadar akan pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan agar

karyawan dapat mengikuti perubahan teknologi yang bisa dan akan dipakai di perusahaan, mendorong peranan pada dasarnya tujuan dari perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan serta mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang untuk itu, dibutuhkan karyawan yang terlatih dan mempunyai pengalaman yang luas baik pengetahuan, keterampilan maupun sikap serta mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap proses-proses kelanjutan perusahaan. Dengan mempunyai karyawan yang berspesifikasi seperti itu diharapkan tingkat efisiensi perusahaan yang diinginkan dapat tercapai.

Dari uraian di atas, terlihat jelas bahwa para karyawan merupakan unsur utama dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Faktor karyawan memang penting, apakah roda perusahaan akan berputar dengan baik atau tidak. Untuk memiliki karyawan yang dapat melakukan tugasnya dengan baik setiap saat, diperlukan adanya usaha pengembangan karyawan dengan program yang tepat sesuai dengan kondisi organisasi.

Dengan perkembangan yang teratur dan kontinyu dapat memelihara prestasi kerja karyawan atau di atas standar produktifitas yang disyaratkan. Karyawan yang baru setiap kali ditarik oleh perusahaan, membutuhkan waktu orientasi dan pelatihan untuk memperkenalkan seseorang kepada

standar pelaksanaan kerja dan meningkatkan prestasinya sehingga mencapai produktivitas kerja yang berlaku pada perusahaan tersebut. Sedangkan karyawan lama, mereka membutuhkan pengembangan karena ada tuntutan dari tugasnya yang sekarang sebagai akibat adanya perubahan di bidang sosial, industri dan teknik serta prosedur yang berlaku, ataupun untuk mempersiapkan diri dalam proses mutasi atau dipromosikan pada jabatan lain.

Adanya mutasi dan promosi di perusahaan merupakan gambaran sampai sejauh mana karyawan dapat mengembangkan dirinya. Manfaat pengembangan yang dirasakan oleh perusahaan adalah semakin meningkatnya kontinuitas operasi dan semakin besar rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Tanpa adanya pengembangan karyawan, maka setiap kegiatan usaha akan tetap statis dan tidak ada kemajuan sama sekali. Dalam hal ini dikemukakan oleh Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan dalam bukunya Manajemen Personalia yaitu : "Pengembangan karyawan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan, agar pelaksanaan tujuan lebih efisien.

Kemudian M. Manullang. mengemukakan bahwa : "Pengembangan karyawan adalah setiap usaha dari pimpinan atau atasan untuk menambah keahlian dan efisiensi kerja

dari bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan menempatkan pada tempat yang setepat-tepatnya". Untuk memperjelas dari dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan memiliki dua penekanan yaitu:

- a. Upaya untuk meningkatkan pengetahuan. Penekanan pertama ini memiliki pengertian bahwa pengembangan akan mencakup pengertian pendidikan dan latihan sebagai sarana untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Adapun definisi dari pendidikan dan latihan dapat dikemukakan sebagai berikut :

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomis. Latihan membantu karyawan dalam memahami sesuatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya.

b. Menempatkan pada tempatnya yang setepat-tepatnya.

Pada dasarnya penempatan karyawan bersifat trial and error, di mana apabila terjadi ketidaksesuaian antara beban tugas serta kemampuan karyawan maka perlu diadakan perpindahan (mutasi) dan selanjutnya promosi apabila persesuaian antara kedua komponen tersebut. Dari uraian tersebut di atas ada dua kunci utama dalam hal bagaimana menempatkan karyawan pada tempat yang setepat-tepatnya yaitu:

1) Mutasi

"Mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar". Pada umumnya mutasi dilaksanakan untuk menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai dengan minat dan kemampuan masing-masing. Di samping itu juga mutasi bermanfaat untuk memberikan kepuasan kerja setinggi mungkin pada karyawan dan memberikan sarana untuk memperlihatkan prestasi yang sebesar-besarnya. Sedangkan alasan dan pelaksanaan mutasi dapat dilihat dari dua alasan. Alasan pertama adalah karena adanya keinginan karyawan itu sendiri atas keterbatasan yang dimilikinya atau karena merasa bahwa keadaan lingkungan pekerjaan atau beban pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuannya. Sedangkan alasan yang kedua merupakan keinginan dari perusahaan di mana perusahaan ingin memperlihatkan karyawan bahwa mereka dijamin dan tidak akan diberhentikan karena kurang cakap dalam

melaksanakan jabatan yang lama.

Kemudian selain itu juga perusahaan ingin menghilangkan rasa jemu atau bosan terhadap pekerjaan yang terlalu lama dijalankan sehingga stabilitas pegawai dapat dipelihara.

2) Promosi

"Promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan, dari satu jabatan kepada jabatan yang lain tinggi". Promosi karyawan ini merupakan salah satu motivasi bagi para karyawan untuk menunjukkan prestasinya yang baik. Adanya promosi yang diberikan kepada karyawan akan menunjukkan kepada mereka akan adanya kesempatan peningkatan karier, di mana hal ini akan berakibat positif terhadap peningkatan kontinuitas operasi serta keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.5. Pengertian Pelatihan

Untuk dapat menjelaskan dan membahas masalah pelatihan lebih lanjut, sebelumnya akan dikemukakan dua definisi mengenai pelatihan (Training) sebagai berikut :

- (1) R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe, III (1987) :

Mengemukakan bahwa :

Training is those activities that serve to improve an

individual's performance on currently held job or one related to it.

(2) Dale S. Beach (1975)

Mengemukakan bahwa :

Training is the organized procedure by which people learn knowledge and/or skills for a definite purpose.

Dari kedua definisi di atas dan didukung oleh pemahaman penulis dari sumber lainnya dapat didukung oleh pemahaman penulis dari sumber lainnya dapat diperoleh beberapa pengertian mendasar mengenai pelatihan, yaitu pelatihan merupakan proses belajar di mana pengalaman yang dialami membawa perubahan di dalam diri seseorang, apakah perubahan terhadap ketrampilan, pengetahuan, maupun sikap/perilaku.

Sasaran pelatihan adalah yang menyangkut pekerjaan saat ini, yaitu sebagai kebutuhan dasar atau kebutuhan yang mendukung pekerjaannya saat ini. Hal ini berbeda dengan sasaran pengembangan atau pembinaan yang lebih menekankan pada keahlian untuk masa yang akan datang, yaitu dalam kaitannya dengan rencana promosi karir masa yang akan datang.

Dalam membahas sistem belajar, maka kita tidak bisa terlepas dari hukum-hukum belajar, antara lain yaitu:

a. Hukum akibat (Law of effect)

Belajar yang paling baik bila ditopang oleh

lingkungan dan suasana belajar yang menyenangkan. Memberikan pujian setelah melakukan kegiatan dengan berhasil merupakan cara yang sering digunakan untuk menunjang proses belajar.

b. Hukum kesiapsediaan (Law of readiness)

Peserta akan lebih bersedia belajar bila apa yang dipelajari itu merupakan persoalan yang dibutuhkannya apakah itu menyangkut keterampilan tertentu, pengetahuan maupun sikap. Pada saat seseorang merasa butuh untuk mengetahui sesuatu, maka akan muncul motivasi dan kesiapsediaannya untuk belajar.

c. Hukum asosiasi (Law of association)

Pada hakikatnya hukum ini menyatakan bahwa setiap fakta, gagasan, atau konsep baru dapat dikaitkan dengan informasi yang ada sebelumnya. Asosiasi merupakan dasar dari kebanyakan aktivitas belajar.

d. Hukum Latihan (Law of Exercise)

Ingatan yang kuat dapat terbentuk dengan melakukan apa yang telah diajarkan secara berulang-ulang. Keterampilan dipelajari menurut pola-pola tertentu, yang sering disebut dengan Kurva Belajar. (Sumber : Strauss, George dan Sayles, Leonard. "Manajemen Personalia - Segi Manusia dalam Organisasi". jilid 2, terjemahan PPM, Jakarta, 1991, hal. 90.

Pada tahap permulaan belajar akan merasa canggung sekali, ini dapat mengecilkan hati terutama bagi karyawan yang sangat membanggakan diri mengenai ketangkasan/ketrampilan dan kemampuan mereka. Pada tahap ini karyawan perlu mendapatkan dorongan.

Lamanya tahap ini merupakan suatu fungsi dari kesulitan dan kebaruan ketrampilan yang sedang dipelajari.

Setelah masa ini kecepatan belajar biasanya akan cepat, ini merupakan tahap di mana manfaat dirasakan meningkat, dan sedikit praktek akan menghasilkan peningkatan yang berarti. Pada masa ini kepercayaan diri karyawan akan meningkat. Setelah banyak dilakukan pelatihan, maka akan masuk kepada situasi stabil peningkatan pelatihan tambahan tidak memberikan peningkatan yang berarti. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kehilangan motivasi, kepuasan terhadap kemajuan pada tahap awal telah berkurang, dan kemajuan lebih lanjut terasa lebih sulit.
2. Karyawan membutuhkan waktu yang agak panjang, guna mengembangkan ketrampilan baru dan ketrampilan yang lebih meningkat.

Pendidikan dan pelatihan menjadi semakin penting. Manajer yang efektif menyadari bahwa pendidikan dan

pelatihan adalah suatu proses yang berkesinambungan bukan proses sesaat. Masalah, prosedur, peralatan, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam suatu organisasi yang dinamik dan merupakan kebutuhan manajemen dalam pemberian instruksi kepada karyawan. Munculnya kondisi baru dalam perusahaan mendorong manajemen untuk terus memperlihatkan dan menyusun program pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan untuk menjamin kesinambungan kerja dari suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

2.6. Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Mcgehee dan Thayer (1961) dalam Bramley (1990) ada tiga tingkat analisa untuk menentukan kebutuhan pelatihan, yaitu :

- a. Analisa pada tingkat organisasi digunakan untuk menentukan di mana dan kapan pelatihan akan dilaksanakan. Yang dianalisa di sini adalah tujuan organisasi, tenaga ahli yang bersedia dan efektifitas dan iklim organisasi.
- b. Analisa pada tingkat pekerjaan meliputi pengumpulan data tentang bagian atau kelompok pekerjaan. Analisa ini adalah untuk menentukan standard pengetahuan, keahlian dan perilaku yang dibutuhkan.

- c. Yang diutamakan pada analisa perorangan adalah bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Handoko (1992) mengatakan bahwa dalam memutuskan pendekatan tertentu yang akan digunakan dalam suatu program pelatihan organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangannya, penilaian kebutuhan, mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang. Dengan mengetahui secara pasti rencana tentang pendidikan dan pelatihan dari organisasi, keuntungannya bagi karyawan adalah memungkinkan untuk menyusun rencana pengembangan karir bagi dirinya sendiri. Artinya dari rencana organisasi tersebut, seorang tenaga kerja akan mengetahui :

- a. Kemampuan apa yang harus dimiliki untuk memungkinkan dirinya dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya tepat pada waktunya yang telah ditentukan.
- b. Pendidikan dan pelatihan apa yang perlu diikuti agar memungkinkan dirinya menduduki suatu jabatan tertentu.
- c. Waktu yang terbaik untuk menjangkau karir tersebut. Jika dilihat dari kepentingan organisasi, suatu perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan akan

membantu pimpinan organisasi dalam upaya menggunakan sumber daya manusia yang ada, sehingga organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan produktifitasnya dalam jangka waktu panjang.

2.7. Peserta Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya manajemen untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Prinsip pendidikan dan pelatihan pada dasarnya bertitik tolak dari mengetahui kurangnya kemampuan kerja seseorang /karyawan. Dengan demikian penentuan seorang karyawan untuk mengikuti suatu program pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk mengantisipasi kurangnya kemampuan kerja yang bersangkutan dan perlu mendapat pendidikan dan pelatihan guna menunjang pencapaian tujuan organisasi. Secara skematis penentuan seorang karyawan untuk menjadi peserta pelatihan ditujukan oleh suatu formulasi sebagaimana terlihat pada Gambar II01.

Gambar II-1

ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN



Sumber : Pusbinlat Deperindag, 1996

Beberapa pengertian yang berkaitan dengan konsep di atas adalah :

1. Kompetensi kerja adalah kompetensi kerja seseorang yang merupakan kemampuan kerjanya dan rasa tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang dicapai.
2. Kemampuan kerja patokan adalah kemampuan kerja yang dituntut dari seorang pegawai untuk dapat melaksanakan tugas pokoknya.
3. Kemampuan kerja nyata adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Berdasarkan konsep tersebut, seorang karyawan mengikuti suatu program pelatihan apabila terjadi kesenjangan (gap) antara kemampuan kerja patokan dengan

kemampuan kerja nyata, dan program pelatihan yang diikutinya dapat mengatasi kesenjangan tersebut. Langkah-langkah penyelenggaraan pelatihan menurut D. Contipec (1993) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kebutuhan pelatihan dan tujuannya.
2. Memilih siapa yang memerlukan pelatihan.
3. Menyusun program-program pelatihan.
4. Melaksanakan evaluasi hasil-hasil pelatihan.

Langkah tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang terencana dengan baik membutuhkan penetapan karyawan yang akan dilatih secara tepat dan pelaksanaannya secara berkesinambungan.

Idealnya setiap pelatihan terdiri dari empat langkah (Garry Dessler, 1993) yaitu :

1. Analisis, apakah masalahnya terletak pada ketidakmampuan atau ketidakmauan.
2. Penyusunan tujuan Pelatihan, tujuan hendaknya dapat diamati dan dapat diukur.
3. Pelatihan, teknik-teknik yang tercakup dalam pelatihan, dalam pekerjaan, dan belajar terprogram.
4. Evaluasi, mengukur reaksi proses belajar, perilaku, atau hasil.

Pendidikan dan pelatihan merupakan inti manajemen karena pelatihan menunjukkan kepada orang lain bagaimana