

BAB II

TINJAUAN PERPUSTAKAAN

A. PENGERTIAN

1. PENGERTIAN MANAJEMEN

Di dalam memberikan arti dari Manajemen sampai saat ini para ahli dalam bidang manajemen masih belum mempunyai keseragaman pendapat, namun secara prinsipil mempunyai unsur-unsur yang sama.

Pengertian para ahli dapat ditinjau dari berbagai segi, dan sekedar untuk mendapatkan gambaran tentang pengertian Manajemen.

George R. Terry dalam bukunya "Azas-azas Manajemen", mengemukakan bahwa :

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya 1).

Selanjutnya Drs. M. Manullang mengemukakan pendapat dalam bukunya sebagai berikut :

Manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan dari pada semua faktor dan sumber daya manusia serta sumber daya alam, yang menurut suatu perencanaan diperlukan untuk mencapai dan menyelesaikan suatu tujuan kerja tertentu 2).

Sedangkan James Af. Stoner mengemukakan bahwa :

-
- 1). George R. Terry, Azas-azas Menejemen, alih bahasa Winardi, Penerbit Alumni Bandung, tahun 1986, hal 16.
 - 2). M. Manullang, Manajemen Personalia, penerbit PT Sinar Harapan, Medan, cetakan ke 2, tahun 1967, hal 8.

Manajemen adalah proses perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber-sumber daya dari suatu organisasi (material, manusia, informasi dan lain-lain) untuk mencapai sasaran 3).

Dari kutipan mengenai pengertian-pengertian manajemen yang dikemukakan para ahli tersebut, maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa :

- a. Proses, adalah pelaksanaan sesuatu kegiatan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang direncanakan, dalam pelaksanaannya berdasarkan atas informasi atau data-data yang telah diterima.
- b. Tindakan perencanaan, melibatkan pemikiran yang maju tentang tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - 1) Menetapkan tujuan atau permasalahan yang akan dipecahkan dengan rencana tersebut, perlu ditetapkan tujuan atau masalah artinya manusia banyak sekali memiliki kebutuhan sedangkan alat untuk memenuhi kebutuhan terbatas di sini perlu ditetapkan tujuan mana yang akan dicapai terlebih dahulu, atau masalah mana yang akan dipecahkan terlebih dahulu.
 - 2) Mengumpulkan data yang relevan dengan permasalahannya artinya data yang berkaitan erat dengan permasalahannya yang akan dipecahkan.

3). James AF. Stoner, Manajemen edisi kedua, alih bahasa Lies Wahyuningrum, penerbit Erlangga, tahun 1990, hal 5.

Contohnya akan merencanakan jumlah penjualan data yang perlu dikumpulkan adalah jumlah penduduk, struktur umur, pendapatan per kapita.

- 3) Menganalisa data yang telah dikumpulkan.
- 4) Menentukan alternatif-alternatif keputusan sebagai hasil analisa data.
- 5) Memilih alternatif yang paling menguntungkan untuk keputusan atau rencana pencapaian tujuan.

c. Tindakan pengorganisasian berarti bahwa manajer secara aktif mengkoordinir sumber daya yang ada untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan organisasi.

- 1) Menentukan tujuan yang akan dicapai.
- 2) Menyusun rencana dan kebijakan dan menentukan seluruh kegiatannya.
- 3) Menghitung dan mengklasifikasikan kegiatan-kegiatan serta menentukan bagian.
- 4) Memberikan tugas dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan.

d. Tindakan pemimpin mengungkapkan bahwa manajer harus menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendorong bawahan untuk melaksanakan usaha-usaha demi mencapai tujuan organisasi.

- 1) Memberi motivasi bawahan misalnya seperti penghargaan keamanan, kesejahteraan.
- 2) Memberi prasarana dan sarana untuk melaksanakan kegiatan-

kegiatan, sehingga bawahan dalam menjalankan tugas agar tidak ada hambatan.

- e. Tindakan pengawasan menunjukkan usaha manajer untuk meyakinkan bahwa organisasi terlibat dalam aktivitas tersebut dalam mencapai tujuan.
- 1) Menentukan ukuran atau pedoman baku atau standar.
 - 2) Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan.
 - 3) Memperbandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
 - 4) Mengadakan perbaikan atas penyimpangan, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan.
- f. Tindakan untuk menentukan sasaran, Manajemen menetapkan suatu sasaran yang jelas yaitu hasil yang diinginkan (laba).
- Contohnya : Tujuan perusahaan mendapatkan laba sebesar Rp 10.000.000,-
- g. Dari penggunaan sumber daya, bagi perusahaan tenaga-kerja merupakan sumber daya utama yang harus dihargai dalam harkatnya sebagai manusia dan diberi kesempatan untuk berkembang dalam karyanya. Jadi tenaga-kerja merupakan dasar pengembangan dimasa yang akan datang dalam waktu jangka-pendek maupun jangka-panjang. Tetapi juga tidak terfokus pada tenaga-kerja saja melainkan sumber daya lainnya seperti modal, sarana dan fasilitas lainnya juga sangat berperan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

2. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penerapan pendekatan Sumber Daya Manusia atau personalia di bidang manajemen erat hubungannya dengan perkembangan asumsi-asumsi dasar mengenai perilaku manusia. Karena menyangkut perilaku manusia para ahli mempunyai pendapat yang berbeda-beda mengenai definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut definisi T. Hani Handoko, dosen Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada di dalam bukunya "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia" adalah sebagai berikut :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi 4).

Kemudian Drs. Manullang mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

Manajemen personalia adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja 5).

Sedangkan Drs. Alex S. Nitisemito dalam bukunya "Manajemen Personalia" mengemukakan :

-
- 4). T. Hani Handoko, Manajemn Personalia dan Sumber Daya Manusia, edisi ke 2, penerbit EPFE Yogyakarta, tahun 1991, hal 4.
 - 5). M. Manullang, op.cit, hal 9.

Manajemen personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, controlling, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan 6).

Selanjutnya Drs. Moekijat dalam buku "Azas-azas Manajemen Personalia" mengemukakan definisi Manajemen personalia ialah :

Manajemen personalia atau sumber daya manusia berhubungan dengan hal mendapatkan dan memelihara tenaga kerja yang memuaskan dan yang merasa puas. Manajemen personalia yang modern berhubungan dengan hal memperbesar efektivitas tenaga-kerja melalui penerapan kebijaksanaan dan praktek-praktek personalia yang sehat dan yang terbukti baik 7).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Personalia atau Sumber Daya Manusia sebagai cabang dari Manajemen.

Jadi Manajemen Personalia atau Sumber Daya Manusia khusus menitik-beratkan perhatiannya kepada faktor produk tenaga-kerja, dengan demikian jelaslah bahwa Manajemen Personalia atau Sumber Daya Manusia menyangkut pengaturan dari pada tenaga-kerja manusia ke dalam fungsi masing-masing agar supaya keahlian tenaga-kerja ditingkatkan dan dapat dimanfaatkan

-
- 6). Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia, penerbit Indonesia, tahun 1982, hal 10.
 - 7). Moekijat, Azas-azas Manajemen Personalia, penerbit Mandar Maju, Bandung, tahun 1989, hal 39.

sebaik-baiknya, sehingga akan diperoleh produktivitas yang maksimum baik bagi pekerja maupun perusahaan.

3. PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Apabila ingin membahas masalah Pelatihan dan Pengembangan, sebelumnya hendaklah benar-benar mengetahui apa fungsi dan arti dari Pelatihan dan Pengembangan. Untuk itu di bawah ini disajikan beberapa pengertian atau definisi yang ditulis oleh para ahli Pelatihan dan Pengembangan, tentunya mempunyai fungsi yang sangat baik untuk karyawan dalam menunjang kualitasnya dalam melaksanakan tugas.

Lebih lanjut Pelatihan dan Pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan lebih baik.

Dalam memahami pengertian Pelatihan dan Pengembangan diperlukan suatu perumusan yang jelas. Di sini akan dijelaskan masing-masing perumusan Pelatihan dan Pengembangan. Pelatihan adalah terjemahan dari kata "training", sedangkan Pengembangan dari kata "development". Diantara para ahli belum ada kesepakatan yang sama mengenai pengertian Pelatihan.

Drs.T. Hani Handoko mengemukakan tentang pengertian Pelatihan :

Latihan yaitu untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin latihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang 8).

8). T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta, tahun 1985, hal 75

Kemampuan serta penguasaan dalam berbagai ketrampilan latihan juga harus menimbulkan perubahan dalam pekerjaan, sikap, dan pengetahuan karyawan yang ia terapkan dalam tugas pekerjaan sehari-hari, tanpa pengikutsertaan dari itu sangat kecil kemungkinannya bahwa perubahan itu akan terjadi. Perubahan-perubahan sosial dan teknologi juga menjadi tantangan bagi perusahaan atau organisasi. Sebagai contoh, mesin komputer otomatis akan memaksa perubahan, dalam pelaksanaannya hal ini peranan Pelatihan sangat diperlukan untuk pengembangan karyawan.

Payaman J.Simanjutak dalam bukunya "Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia", berpendapat sebagai berikut :

Latihan adalah salah-satu aspek human capital, latihan dalam dilakukan di dalam maupun di luar pekerjaan latihan yang dilakukan diluar pekerjaan umumnya bersifat formal dan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan pegawai baik secara horisontal maupun secara vertikal, peningkatan horisontal berarti memperluas aspek-aspek atau jenis pekerjaan yang diketahui peningkatan secara vertikal berarti memperdalam pengetahuan mengenai suatu bidang tertentu 9).

Selanjutnya Drs. Alex S. Nitisemito mengemukakan sebagai berikut :

9). Payaman J.Simanjutak, Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia, penerbit PE. Universitas Indonesia, Jakarta, hal 66.

Latihan/training adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mem- perkembangan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawannya, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian latihan yang di- maksudkan adalah dalam pengertian yang luas, sehingga tidak terbatas hanya usaha untuk mengembangkan ketrampilan semata-mata, bimbingan dan lain-lain 10).

Dari pengertian-pengertian Pelatihan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa :

- a. Pelatihan adalah proses belajar-mengajar yang pelaksanaannya menggunakan tehnik dan cara-cara tertentu dimana kegiatan ini untuk meningkatkan kemampuan, kecakapan, ketrampilan kepada seseorang karyawan atau kelompok, hendaknya kegiatan ini berhubungan dengan tugas pekerjaan-pekerjaan tertentu yang berguna untuk meningkatkan karier dan prestasi sehingga bisa untuk promosi.
- b. Pelatihan di dalam pekerjaan juga meningkatkan ketrampilan kerja seseorang dalam praktek latihan seperti itu biasanya diukur dalam bentuk pengalaman kerja.

Sedangkan untuk memahami pengertian Pengembangan tentunya diperlukan suatu perumusan yang jelas antara pengertian Pelatihan dan Pengembangan. Pengertian Pelatihan lebih sempit, sedangkan pengertian Pengembangan lebih luas.

10). Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia), edisi revisi pertama, Ghalia Indonesia, tahun 1982, hal 86

Pelatihan dan pendidikan kepada karyawan adalah suatu usaha perusahaan dalam mengembangkan karyawan, baik karyawan lama dan khususnya untuk karyawan baru. Manajemen ingin menyiapkan karyawan untuk memegang tanggung-jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Pengertian Pengembangan, menurut Drs. T. Hani Handoko adalah :

Pengembangan yaitu ruang-lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian 11).

Walaupun para karyawan baru telah menjalani orientasi, umumnya mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Dengan demikian mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula karyawan yang lama yang telah berpengalaman mungkin bagi mereka diperlukan pelatihan dan pendidikan untuk menambah ketrampilan serta mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang kurang baik, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.

Pelatihan dan Pengembangan sangat bermanfaat untuk karir jangka panjang yang membantu untuk mempunyai rasa tanggung-jawab lebih besar di masa yang akan datang.

11). T. Hani Handoko, op.cit, hal 75-76.

Dari pengertian di atas istilah Pengembangan mencakup Pendidikan dan pelatihan sebagai sarana meningkatkan ketrampilan dan kecakapan serta pengetahuan umum bagi karyawan.

Apabila Pendidikan dan Pelatihan dilaksanakan kepada karyawan lama maupun baru, maka merupakan suatu keberuntungan bagi karyawan tersebut dalam meningkatkan ketrampilan, kemampuan, kecakapan serta ilmu pengetahuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan serta kewajiban yang harus dilaksanakan. Hal yang demikian ini tentunya akan menjadikan berkembangnya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja serta dapat meningkatkan aspek-aspek lain yang berhubungan dengan perusahaan, khususnya produktivitas kerja, kemauan dan kegairahan karyawan dalam bekerja.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, haruslah ada keseimbangan, karena biar bagaimanapun juga tidak dapat terlepas satu-sama lain karena saling menunjang antara praktek dan teori, dan pada akhirnya kedua-keduanya sama pentingnya dalam lingkungan-kerja karena saling mengisi dan selalu bersamaan, dalam pengertian sedikit berbeda.

4. JENIS-JENIS PELATIHAN

Agar pelaksanaan tugas dapat terlaksana dengan tertib dan mantap, maka diperlukan karyawan yang mampu mendorong, menggerakkan serta mengarahkan usaha-usaha tersebut ke arah yang telah ditetapkan. Salah-satu usaha agar karyawan mampu melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagaimana

bisa menduduki jabatan tersebut.

Menurut fungsi dan tujuannya, Pelatihan dapat dibedakan menjadi :

- 1) Latihan orientasi
- 2) Latihan pimpinan
- 3) Latihan magang
- 4) Latihan administrasi
- 5) Latihan metode perkantoran
- 6) Latihan di tempat-kerja
- 7) Latihan penyegaran
- 8) Latihan melalui surat-menyurat
- 9) Latihan instruktur
- 10) "Intership training" 12).



ad.1) Latihan orientansi

Latihan ini dititik-beratkan untuk memberi gambaran, pandangan mengenai susunan, bentuk, dasar-dasar hukum, hubungan-kerja suatu organisasi, sehingga dengan latihan ini seseorang karyawan atau calon karyawan bisa menyesuaikan diri dan mengikuti kegiatan-kegiatan di tempat-tempat kerja.

12). Wursanta IG, Dasar-dasar Manajemen Personalia, penerbit Pustaka Dian, Jakarta, tahun 1985, hal. 116 - 120

ad.2) Latihan pimpinan

Latihan ini ditujukan untuk membantu para manajer dalam menggerakkan, memimpin, membimbing cara-cara kerja bawahan. Dalam latihan ini para peserta mendapat tugas untuk menjadi seorang instruktur yang melatih kerja para bawahan, dan dalam melatih itu para peserta latihan diawasi serta dinilai, misalnya latihan dalam industri.

Latihan dalam industri meliputi (3) tiga hal yaitu:

- a) "Job instruction",
yaitu latihan mengenai proses pemberian instruksi-intruksi kerja.
- b) "Job method training",
yaitu latihan yang berhubungan dengan penyederhanaan kerja.
- c) "Job relation training"
yaitu latihan yang berhubungan dengan faktor manusia di dalam kerja setiap harinya.

ad.3) Latihan magang

Latihan magang adalah pelatihan yang diberikan untuk pekerjaan yang bersifat kejuruan teknis, misalnya tukang bubut, tukang mesin, ahli listrik.

Latihan magang dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

- a) Para karyawan diberikan instruksi langsung dengan mengadakan pengawasan yang teliti dan saksama sebab pekerjaan-pekerjaan tersebut mengandung resiko yang sangat besar.
- b) Para peserta pelatihan diberi pelajaran-pelajaran, instruksi-instruksi, dan teori-teori matematika, yang sifatnya ilmiah seperti, ilmu kimia, dan teknik mesin.

ad.4) Latihan administrasi

Dalam latihan administrasi para peserta Pelatihan memperoleh pengetahuan dan teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan pekerja kantor.

Di dalam pelatihan ini para pekerja akan mengikuti praktek kerja administrasi, diskusi-diskusi membuat rencana kerja dan membuat laporan-laporan.

ad.5) Latihan metode perkantoran

Latihan ini ditujukan untuk latihan-latihan cara menjalankan kegiatan terutama pekerjaan kesekretariatan dan ketatalaksanaan. Di dalam pelatihan ini diajarkan cara-cara menggunakan dan memelihara alat-alat kantor seperti, mesin ketik, komputer, mesin hitung, mesin foto copy, mesin offset.

ad.6) Latihan di tempat-kerja

Latihan di tempat-kerja adalah latihan pada tempat kerja yang sebenarnya. Latihan ini melatih para karyawan menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang lebih efisien pada tempat-kerja yang sebenarnya.

ad.7) Latihan Penyegaran

Latihan penyegaran adalah latihan yang ditujukan kepada para karyawan yang ingin mendapatkan informasi dalam pekerjaan yang sudah dimiliki sebelumnya.

ad. 8) Latihan melalui surat-menyurat

Latihan surat-menyurat ialah latihan yang dilaksanakan secara tertulis mengingat kurangnya fasilitas-fasilitas latihan.

ad. 9) Latihan instruktur

Latihan instruktur adalah latihan bagi pelatih/instruktur untuk mempertinggi mutu dan sekaligus memelihara mutu instruktur. Dalam pelatihan ini para peserta pelatihan mendapat teori-teori tertentu, ilmu pendidikan, ilmu jiwa dan cara-cara memberi pelajaran yang dianggap baik.

ad.10) "Intership training"

"Intership training" ialah pelatihan yang dilaksanakan dengan tujuan memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja pada karyawan dengan maksud untuk mencapai suatu tambahan pengetahuan serta untuk mengetahui teori-teori atau prinsip-prinsip dan praktek-praktek kerja yang baik.

Menurut Drs. T.Hani Handoko program-program pelatihan dan pengembangan di-rancang untuk meningkatkan prestasi kerja.

Ada 2 (dua) kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen antara lain :

1. Metode praktis
2. Metode latihan pendidikan
 - 2.1. Tehnik-tehnik prestasi informasi
 - 2.2. Metode-metode simulasi

ad.1 Metode praktis

Metode praktis ini adalah metode latihan yang banyak digunakan. Karyawan dilatih langsung oleh seorang pelatih yang berpengalaman. Berbagai macam tehnik yang biasa digunakan dalam praktek ini adalah :

- a. Rotasi jabatan
Memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
- b. Latihan instruksi pekerjaan
Latihan ini diberikan secara langsung pada pekerjaan terutama melatih cara melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.
- c. Magang
Magang adalah merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman kepada orang lain.

- d. Coaching
Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.
 - e. Pengawasan sementara
Penempatan pegawai pada posisi menejerial untuk jenjang waktu yang ditetapkan.
- ad.2) Metode latihan pendidikan
Metode ini adalah dilakukan di luar tempat-kerja dan ada beberapa macam tehnik didalamnya :
- a. Metode simulasi
Didalam metode simulasi ini para karyawan peserta latihan menerima repre-sentasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti keadaan sebenarnya.
Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan antara lain :
- 1) Metode studi kasus
Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengindeti- fikasi masalah-masalah, menganalisa situasi ada merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.
Dengan metode kasus ini karyawan di- harapkan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.
 - 2) "Role playing"
Para peserta untuk saling berinteraksi, dalam tehnik ini peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu, dan para peserta diminta untuk menanggapi para peserta lainnya yang berbeda perannya.
 - 3) "Bisnis games"
Suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata.
Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

- 4) "Vestibule training"
Bentuk-bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus, dan ini agar program latihan tidak mengganggu operasi normal
 - 5) Latihan laboratorium
Latihan laboratorium adalah latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar-pribadi. Salah-satu yang ter-kenal bentuk latihan ini adalah latihan sensitifitas dimana peserta menjadi sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.
 - 6) Program-program pengembangan eksekutif
Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti aspek-aspek khusus yang ditawarkan atau bekerja-sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.
- b. Teknik-teknik presentasi informasi
Teknik-teknik presentasi atau penyajian informasi mempunyai tujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta.

Metode-metode yang biasa digunakan :

- 1) Kuliah
Teknik ini hanya mengandalkan kemampuan penyampaian informasi para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif.
- 2) Presentasi video
Presentasi TV, slides, film dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.
- 3) Metode konferensi
Metode konferensi ini analog dengan bentuk seminar di perguruan tinggi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta untuk mengubah sikap para karyawan.

- 4) Program instruksi
Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan-balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.
- 5) Studi sendiri
Teknik-teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau model-model ter-tulis dan kaset-kaset atau tape rekaman. Studi sendiri berguna bila proses hanya memerlukan sedikit interaksi. 13)

Dalam melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi sasaran, sehingga sasaran itu akan dapat dicapai dengan baik. Memang segala sesuatu kegiatan mempunyai tujuan atau misi yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan, hal ini memudahkan langkah atau kebijaksanaan yang akan diambil dan mempermudah dalam pelaksanaan.

Menurut Drs. Hartanto PHYS dan Budhi Paramita tujuan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Penjualan naik ditujukan oleh penampilan dari karyawan dan ini dimungkinkan naik oleh latihan dan pengembangan tetapi ada kalanya tidak menaikkan penjualan (pegawai baru = dari tidak tahu menjadi tahu).
2. Kualitas naik (produk dan jasa, suasana kerja).
3. Human resurce planning (program Sumber Daya Manusia).
 - a. Kebutuhan tenaga kerja untuk masa yang akan datang.

- b. Secara terencana (tidak mendadak) pegawai yang kurang potensi dilatih dalam waktu yang lebih lama, dengan waktu yang relatif singkat pegawai tersebut tidak dapat memenuhi kebutuhan dan memungkinkan pencarian kembali tenaga baru.
4. Moral naik
Perusahaan-perusahaan yang memiliki latihan & pengembangan, program akan menghasilkan suasana kerja yang menguntungkan karena :
 - Penjualan naik.
 - Profit naik
 - Intensip naik
 - Gaji naik
 - Promosi internal
 - Pengawasan turun : orang yang kurang trampil akan banyak kesalahan
5. Kompensasi
Ditujukan kepada pegawai sebagai balas jasa misalnya : ikut latihan (training) atau dapat uang.
6. Keamanan dan kesehatan
Tahu hal-hal yang berbahaya bagi keamanan dan kesehatan kerja.
Kecelakaan biasanya di akibatkan oleh faktor kesalahan.
7. Pencegahan kehausan daripada pengetahuan
Apa yang diketahui kemarin bisa tidak berlaku lagi untuk masa sekarang. Norma-norma yang dulu tidak berlaku lagi, prinsip-prinsip manajemen, kepemimpinan yang dulu sekarang tidak berlaku lagi.
8. Perkembangan pribadi
Untuk bertambahnya scope pandangan dalam melihat sesuatu masalah-masalah bertambah artinya ia didalam hidup training (latihan), ketrampilan, pengembangan menyangkut hidup (self esteem) 14).

Menurut pendapat Moekijat pada dasarnya tujuan umum dari pelatihan adalah :

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.

14). Hartanto dan Budhi Paramita, Manajemen Sumber Daya Manusia (Personel Management), Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia program extension.

2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan dengan manajemen (15).

Dari kedua pengertian tersebut di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa sasaran dari pelaksanaan Pelatihan diharapkan adanya pengetahuan, pengembangan sikap, keahlian, mutu pekerjaan dari seseorang atau kelompok atau perilaku terhadap diri-sendiri, orang lain, organisasi atau perusahaan. Pelatihan dan Pengembangan juga akan meningkatkan produktivitas kerja dibanding sebelum mengikuti Latihan dan Pengembangan.

Banyak manfaat yang diperoleh karyawan apabila mengikuti latihan/"training".

Menurut Moekijat perlunya diadakan program pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut :

1. Adanya pegawai baru.
2. Adanya pegawai-pegawai yang dipekerjakan pada pekerjaan yang lama.
3. Adanya persiapan yang kurang dalam mengangkat pegawai baru.
4. Adanya perkembangan-perkembangan dan penemuan baru.
5. Adanya hubungan dinas.
6. Adanya pegawai-pegawai yang ingin menambah kecakapan dan pengetahuan.

Pengertian :

ad.1 Adanya pegawai baru

Untuk pegawai baru, latihan orientasi sangat diperlukan, apabila seseorang akan bekerja dengan baik maka ia harus mengikuti latihan orientasi agar mengetahui apa tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja.

15). Moekijat, Latihan dan Pengembangan Pegawai, penerbit Alumni, Bandung, tahun 1976, hal 55 - 56.

- ad.2 Adanya yang dipekerjakan pada pekerjaan lama Pimpinan pegawai ini diberikan orientasi latihan karena setiap organisasi atau perusahaan selalu ada perubahan pada setiap periode yang perlu mendapat orientasi antara lain :
- a. Veteran-veteran yang kembali bekerja setelah beberapa tahun meninggalkan pekerjaannya.
- Contoh : Veteran diangkat menjadi Satpam atau pegawai kontrak diangkat menjadi pegawai organik (tetap)
- b. Pegawai-pegawai yang beberapa tahun di luar negeri kembali ke tanah air untuk mendapatkan tugas pekerjaan yang baru.
- ad.3 Adanya persiapan yang kurang dalam mengangkat pegawai baru Hal ini biasanya akan terjadi bila ada kesalahan yang dilakukan pegawai baru, karena menunjukkan kurang cakap dalam melakukan pekerjaannya seperti, menulis laporan, mengetik. Untuk itu perlu diadakan apa yang disebut latihan penyegaran, sehingga seseorang dapat memperoleh kecakapan yang di-harapkan oleh perusahaan.
- ad.4 Adanya perkembangan-perkembangan dan penemuan baru dewasa ini terdapat banyak penemuan baru teknologi canggih sehingga harus mengikuti perkembangannya tetapi bagi pegawai-pegawai tertentu diharuskan untuk mengikuti, karena merupakan salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia dan merupakan suatu keharusan yang perlu ditingkatkan dan disempurnakan.
- ad.5 Adanya hubungan dinas
Dalam suatu sistem jabatan setelah di adakan rechrutment permulaan perorangan pada usia muda Ada 2 hal yang perlu diperhatikan:
- a. Kesempatan untuk naik pangkat
 - b. Latihan dalam membantu pegawai dalam memperoleh kecakapan untuk dapat naik pangkat.
- ad.6 Adanya pegawai yang ingin menambah kecakapan atau pengetahuan Dalam upaya meningkatkan dan memanfaatkan potensi Sumber Daya yang sangat besar jumlahnya, maka diadakan usaha penam-bahan dan pengembangan mutu yang sejalan dengan perkembangan teknologi modern dan per-kembangan masyarakat pada umumnya sehingga kualitas tenaga kerja dapat dicapai.

Hal ini tergantung dari tingkat pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki serta didukung pula oleh pengalaman kerja yang baik. 16).

Dengan manfaat dari pelatihan tersebut maka jelas bahwa latihan adalah sangat perlu. Manfaat dari pelatihan dapat dilihat dari 2 (dua)

segi :

1. Dari segi organisasi

a. Meningkatkan penjualan

Manfaat ini biasanya dibuktikan dengan angka-angka seorang karyawan sesudah diberikan latihan menghasilkan penjualan yang lebih banyak dalam waktu yang sama, sehingga dapat melampaui standar minimal yang akhirnya terciptanya penjualan yang meningkat.

b. Menghemat biaya

Untuk pekerjaan tertentu yang harus dikerjakan kadang-kadang dalam waktu yang lama dan biaya yang tinggi, relatif dapat dikerjakan dalam waktu yang singkat dan biaya yang lebih rendah, sehingga dengan efisiensi tersebut dapat menghemat biaya.

c. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan kerja, mengurangi "turn over" karyawan memperbaiki metode dan sistem kerja.

Manfaat yang dihasilkan oleh perusahaan sebagai hasil dari Pelatihan bisa meningkatkan kualitas secara keseluruhan dan "out put" yang dihasilkan semakin baik.

2. Dari segi karyawan manfaatnya adalah :

- a. Karyawan bisa mengembangkan keterampilan, kecakapan dan kemampuan dalam pekerjaan sehari-hari.
- b. Menambah pengetahuan dan keluwesan terutama pengetahuan terakhir dalam bidang pengetahuan yang bersangkutan.
- c. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu misalnya merubah cara-cara lama
- d. Meningkatkan disiplin dan merubah sikap untuk lebih bertanggung-jawab.
- e. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari karyawan tersebut bekerja.

Dari kedua manfaat tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dengan adanya Pelatihan bagi karyawan akan terjamin kualitas sumber daya itu sendiri dan dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan "out put".

Di samping itu manfaat dari pelatihan dan Pengembangan terutama dilihat dari segi Organisasi adalah sangat penting bagi Pimpinan dalam mengatasi masalah yang timbul, baik pada saat ini maupun pada saat yang akan datang.

Karyawan yang akan menduduki jabatan mulai dari eselon terendah sampai eselon tertinggi perlu dibekali pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan tugas jabatan masing-masing, sehingga para pejabat yang menduduki jabatan setingkat diharapkan telah memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang setingkat pula. Untuk itu setiap karyawan yang akan menduduki suatu jabatan harus mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diperuntukkan untuk jabatan yang akan dipangkunya.

- a. Penetapan jenis modul dari setiap bidang pelatihan yang berdasarkan proses atau siklus jabatan yang dilaksanakan.
- b. Penetapan waktu penyelenggaraan yang akan dibutuhkan untuk pelatihan.
- c. Penetapan jumlah peserta yang akan mengikuti pelatihan dan ini dilihat dari segi jabatan apa yang masih kurang dimiliki akan pengetahuan dan ketrampilan yang diembannya.
- d. Penetapan jumlah kelas yang dibagi-bagi berdasarkan jabatan tugas masing-masing yang selalu dikerjakan.
- e. Setiap pelaksanaan pelatihan diperlukan tempat untuk menyelenggarakan, tentunya yang strategis dan nyaman karena akan mungkin diharapkan kepuasan karyawan yang akan ikut pelatihan

tercapai sehingga pengetahuan, ketrampilan akan dimilikinya selama pelatihan tersebut.

- f. Frekwensi penyelenggaraan (jumlah angkatan) berapa jumlah angkatan yang ikut pelatihan.
- g. Penetapan jumlah biaya yang akan digunakan berdasarkan perhitungan dan faktor di atas.

Pada umumnya karyawan yang baru diterima perlu diberitahu tentang hal-ikwal yang berkenaan dengan perusahaan, seperti organisasinya, tujuannya, fungsi-nya, mekanisme kerja dan lain sebagainya. Selain dari pada itu karyawan yang bersangkutan perlu mengetahui segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingannya seperti sistem kepegawaian, karier dan sebagainya.

Setelah seseorang bekerja beberapa lama di dalam perusahaan, maka kepada karyawan tersebut perlu diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan sesuai dengan teknis atau bidangnya masing-masing. Bilamana seseorang telah mempunyai masa-kerja dan menurut pola kepegawaian dimungkinkan untuk menjabat suatu jabatan tertentu, maka karyawan tersebut diharuskan mengikuti pendidikan dan pelatihan.

B. MODEL

1. Model Korelasi

Hubungan antara 2 (dua) variabel biaya Pelatihan dan hasil Penjualan.

Misalnya, yang akan dibahas dalam skripsi ini hubungan antara biaya Pelatihan dan Pendidikan dengan hasil Penjualan, akan menunjukkan adanya hubungan (korelasi) antara kejadian yang satu dengan kejadian yang lainnya.

Kejadian tersebut di atas dapat dinyatakan dengan perubahan nilai variabel,

$X =$ biaya pelatihan

$Y =$ hasil penjualan

dengan demikian hubungan antara 2 (dua) kejadian dapat dinyatakan dengan hubungan 2 (dua) variabel.

Kuat dan tidaknya hubungan antara X dan Y apabila hubungan X dan Y dapat dinyatakan dengan fungsi linier (paling tidak mendekati), diukur dengan sesuatu nilai disebut koefisien korelasi.

Nilai koefisien korelasi ini paling sedikit -1 (min satu) dan paling besar 1(satu). Jadi $r =$ koefisien korelasi, nilai r dinyatakan sebagai berikut :

kalau $r = 1$, hubungan X dan Y sempurna dan positif (mendekati 1 hubungan sangat kuat dan positif).

$r = -1$, hubungan X dan Y sempurna dan negatif (mendekati -1 hubungan sangat kuat dan negatif).

$r = 0$, hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan.

Rumus :

$$r = \frac{n (\Sigma XY) - (\Sigma X) (\Sigma Y)}{\sqrt{\{n(\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2\} \{n(\Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2\}}}$$

2. MODEL PERTUMBUHAN

Model pertumbuhan ini untuk melihat pertumbuhan penjualan dari tahun 1987 - 1991, untuk menentukan prospek masa depan perusahaan, dengan volume penjualan meningkat dari tahun ke tahun, kelangsungan hidup perusahaan akan baik.

Di dalam persoalan bisnis dan ekonomi diperlukan data untuk mengikuti rata-rata persentase tingkat perubahan melalui waktu untuk menghitung tingkat perubahan hasil penjualan. Berapa besarnya persentase tingkat rata-rata perubahan per tahun dari penjualan ?

Untuk menghitung rata-rata persentase tingkat perubahan penjualan dari tahun ke tahun dengan menggunakan :

Rumus ;

$$r = \frac{n}{p} \sqrt{\frac{p_n}{p_0} - 1}$$

p = data penjualan tahun terakhir.

p_n
 p_0 = data penjualan tahun permulaan.