

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Strategi

1.1 Definisi Manajemen Strategi

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan.¹ Sementara Pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang selalu untuk bisa terjadi dan bukan yang dimulai dari apa yang terjadi. Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech menulis, manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.² Wheelan dan Hunger menyatakan,

¹ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016) hal. 21

² Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik...* hal. 15

manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.³

1.2 Manajemen Strategi Untuk Sektor Publik

Organisasi sektor publik memerlukan rencana strategis untuk mencapai tujuan tersebut yang dirinci dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dapat bersinergi untuk mewujudkan tujuan tersebut. Terlebih dengan struktur organisasinya yang sangat besar dan kompleks, dengan menggunakan manajemen strategik, para pemangku kebijakan dapat memotivasi dan mengarahkan pegawainya lebih baik yang selanjutnya dapat meningkatkan performa kinerja organisasi. Adapun tujuan dari manajemen strategik untuk sektor publik adalah :⁴

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.

³ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*...hal. 15

⁴ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*...hal. 59

- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen

1.3 Kendala di Sektor Publik Dalam Penerapan Strategi

- a. Karena adanya perbedaan mendasar dalam undang-undang dasarnya, dimana sektor publik menggunakan konstitusi negara tersebut, sedangkan sektor publik sangat fleksibel dengan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga perusahaan tersebut, menjadikan sektor publik lebih kaku dan ketika membuat suatu program kegiatan, harus melakukan cross check dengan undang-undang yang telah ada sehingga program tersebut tidak melanggar undang-undang dan sesuai prosedur instansi tersebut.
- b. Karena organisasi publik merupakan perpanjangan tangan dari konstituen parlemen yang mengusung aspirasi rakyatnya, maka organisasi publik lebih terbuka untuk lingkungan eksternal dibanding swasta. Hal ini menjadikan setiap kinerja organisasi tersebut akan menjadi sorotan rakyat apabila visi dan misi maupun program yang diusung jauh dari harapan rakyat (pengguna layanan) yang ke depannya secara tidak langsung, dapat mengakibatkan ketidakpercayaan rakyat terhadap pemerintah dan mengganggu stabilitas keamanan negara (misal dengan para rakyat berdemonstrasi maupun membuat kerusuhan).
- c. Adanya budaya yang sangat melekat dan menjadi karakteristik umum organisasi publik yaitu birokrasi. Yaitu prosedur

pemerintah yang kadang rumit, berjenjang dan kaku, sehingga memerlukan waktu lama dalam menyelesaikan suatu tugas/masalah. Pegawai dalam bekerja pun kurang profesional dan masih terjadi KKn di beberapa lini, membuat pemerintah membentuk pengendalian internal dan external dalam rangka menertibkan dan mendisiplinkan para pegawai tersebut.

- d. Proses pengukuran kinerja di instansi pemerintah lebih sulit apabila dibandingkan dengan pengukuran kinerja pada sektor swasta. Output dan tujuan sektor swasta jelas yaitu produk atau jasa dijual sehingga memperoleh keuntungan sedangkan pemerintah memiliki cakupan kerja yang lebih luas dan rumit dalam mengukur tujuannya dan mengukur hasilnya (outcome dan impact).
- e. Keterbatasan informasi bahkan asimetri informasi juga menjadi kendala bagi organisasi untuk dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang berkualitas. Hal ini biasanya muncul karena adanya pembelokan tujuan insentif terkait penerapan manajemen strategi. Para manajer pelaksana dapat memberikan informasi yang salah dengan harapan memberikan kesan positif terhadap kinerja mereka yang sebenarnya menurut kondisi nyata tidak cukup baik.

Kendala terjadi dikarenakan karakteristik dari sektor publik berbeda dengan karakter sektor swasta, kendala tersebut diartikan

sebagai kondisi yang tetap [struktural atau prosedural] yang kecenderungannya ada dalam beberapa periode dan manajemen harusnya beradaptasi serta mengatasi kendala tersebut. Kendala kendala yang serint terjadi pada sektor publik di antaranya:⁵

- a. Ada perbedaan yang mendasar dalam undang-undang, di mana sektor publik mempergunakan konstitusi dari negara, hal ini bisa membuat sektor publik lebih kaku dan ketika menyusun suatu program aktivitas harus mengeceknya dulu dengan undang-undang apakah program tersebut tidak melanggar undang-undang
- b. Karena merupakan perpanjangan tangan pemerintahan, maka organisasi publik bersifat lebih terbuka kepada lingkungan eksternal dibandingkan dengan swasta. Hal ini mengakibatkan kinerjanya menjadi sorotan jika visi maupun misi dan program yang dijalankan jauh dari para pengguna layanan. secara tak langsung bisa mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.
- c. Prosedur pemerintahan yang sering kali rumit, kaku dan berjenjang sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam menyelesaikan suatu masalah.
- d. Proses pengukuran kinerja pada instansi pemerintahan lebih sulit jika dibanding dengan sektor swasta. Output maupun tujuan dalam sektor swasta sangat jelas yaitu produk ataupun jasa yang dijual

⁵ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik...* hal. 66

dan mencari laba, sedangkan pemerintah mempunyai wilayah kerja yang jauh lebih luas dan rumit didalam mengukur tujuan maupun hasilnya.

- e. Keterbatasan akan informasi menjadi kendala dalam menghasilkan keputusan yang tepat. Hal ini terjadi karena adanya pembelokan dari tujuan insentif yang berhubungan dengan penerapan manajemen strategi. Para manajer pelaksana bisa memberi informasi yang keliru dengan harapan memberi kesan yang positif terhadap kinerjanya yang sebenarnya kurang baik.

2. Pelatihan

2.1 Definisi Pelatihan

Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.⁶

Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Langkah – langkah berikut dapat diterapkan dalam pekerjaan:

- a. Pihak yang diberikan pelatihan (*trainee*) harus dapat dimotivasi untuk belajar

⁶ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* hal. 164

- b. *Trainee* harus mempunyai kemampuan untuk belajar
- c. proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat
- d. pelatihan harus menyediakan bahan – bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan
- e. bahan – bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan
- f. materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan

Terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilakukan atau menjadi bagian yang sangat penting dari kegiatan sumber daya manusia, di antaranya dan mungkin yang terpenting adalah:⁷

- a. Pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan
- b. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.
- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka.⁸ Dalam program pelatihan hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah – langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk

⁷ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo,2002) hal.169

⁸ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*hal. 164

mencapai sasaran yang ditentukan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana – sarana yang diperlukan. Sebaliknya, sasaran yang tidak spesifik atau terlalu umum akan menyulitkan penyiapan dan pelaksanaan pelatihan sehingga dapat menjawab kebutuhan pelatihan.

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

a. kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang

kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu.

b. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya

Pada tingkat hierarki maupun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan.

c. Untuk memenuhi tuntutan perubahan

Perubahan – perubahan, baik intern (perubahan system, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru.

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. metode pelatihan dan

pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan:

- a. *Cost – effectiveness* (efektivitas biaya)
- b. Materi program yang dibutuhkan
- c. Prinsip – prinsip pembelajaran
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.⁹ Dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama.

2.2 Manajemen Pelatihan

Batasan manajemen pelatihan menurut Mujiman dalam buku *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*¹⁰ adalah pengelolaan program pelatihan, yang menyangkut aspek pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, perencanaan disain pelatihan, dan penetapan

⁹ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* hal. 406

¹⁰ Haris Mujiman, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006) hal. 56

metodologi pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan, dan penetapan tindak lanjut pelatihan. Itu merupakan aspek-aspek standar manajemen pelatihan yang lazim dilaksanakan dalam kegiatan pelatihan. Pada praktiknya manajemen pelatihan selalu terlibat langsung dalam setiap kegiatan pelatihan dimana kegiatan pelatihan merupakan siklus kegiatan berkelanjutan adalah analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan program pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan penilaian pelatihan.

Ada berbagai model pelatihan yang ada, dapat dilihat di antaranya sebagaimana melalui beberapa tahapan yang siklus pelatihannya terdiri dari:

- a. Analisis kebutuhan pelatihan (*analyze to determine training requirements*)
- b. Desain pendekatan pelatihan (*design the training approach*)
- c. Pengembangan materi pelatihan (*develop the training materials*)
- d. Pelaksanaan pelatihan (*conduct the training*)
- e. Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan (*evaluate and update the training*).

2.3 Faktor – faktor yang Berperan Dalam Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan, yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Dalam menentukan

teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, timbul masalah mengenai trade-off. Oleh karena itu, tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Metode pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dan beberapa faktor, yaitu:¹¹

- a. Cost-effectiveness (efektivitas biaya)
- b. Materi program yang dibutuhkan
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

3. Balai Latihan Kerja (BLK)

3.1 Definisi Balai Latihan Kerja (BLK)

Balai latihan tenaga kerja merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang ada di tiap provinsi.¹² UPT ini mengadakan pelatihan untuk perorangan, sekolah, lembaga masyarakat, dan instansi pemerintah baik swasta maupun pemerintah. Penyelenggaraan pelatihan ini secara umum bertujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan keterampilan dan keahlian kepada peserta pelatihan dengan berbagai konsentrasi keahlian. Setelah pelaksanaan pelatihan, diharapkan peserta siap mengisi lowongan kerja sesuai kebutuhan

¹¹ Meldona, *Perencanaan Tenaga Kerja*...hal.234-235

¹² Eni Anjayani, *Mengenal Beberapa Program Pembangunan*, (Klaten: Cempaka Putih, 2007) hal. 14

pasar kerja. Lebih jauh lagi, para peserta diharapkan mampu menciptakan lapangan kerja sendiri.

3.2 Program Pelatihan BLK

Guna memenuhi tujuan peningkatan kualitas sumber daya manusia, program pelatihan ini dilaksanakan dalam tiga jenis, yaitu:¹³

a. Program pelatihan regular

Program ini seratus persen dibiayai oleh pemerintah menggunakan dana rekonstruksi dengan lama pelatihan 480 jam latihan ditambah dengan praktik di perusahaan selama 1 – 2 bulan.

b. Pelatihan Mandiri/ Swadana/ Kerja Sama dengan Pihak Ketiga

Jenis pelatihan ini dilaksanakan apabila ada permintaan masyarakat atau pihak ketiga, yang biayanya ditanggung secara mandiri oleh peserta pelatihan maupun pihak ketiga melalui perjanjian kerja sama. Lamanya pelatihan antara antara 80 – 480 jam latihan atau sesuai kebutuhan masyarakat.

c. Program Pelatihan Profesi 1 (Satu) Tahun

Program pelatihan ini memberikan solusi bagi lulusan SMA yang tidak mampu meneruskan kuliah ke perguruan tinggi karena alasan biaya. Karena, program ini menawarkan pelatihan profesi dalam satu tahun dengan biaya ringan dan target lulusan yang profesional di bidangnya serta siap kerja.

¹³ Eni Anjayani, *Mengenal Beberapa Program Pembangunan...* hal. 15

4. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Tenaga Kerja

4.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi melalui fungsi *planning dan decision making*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Menurut Soner dan Freeman dalam buku Manajemen Kinerja, manajemen dikatakan sebagai proses suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.¹⁴ Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian¹⁵ Menurut Payaman, tenaga kerja didefinisikan sebagai penduduk berumur 10 tahun atau lebih yang bekerja, mencari pekerjaan, dan sedang melakukan kegiatan lain, seperti sekolah maupun mengurus rumah tangga dan

¹⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja edisi kelima...* hal. 1

¹⁵ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan...* hal.

penerima pendapatan.¹⁶ Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki individu efisien dan efektif serta dapat disertakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.¹⁷

Unsur MSDM adalah manusia, manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan penerapan pendekatan SDM yang secara bersama – sama memiliki tujuan yang harus dicapai, yaitu tujuan untuk perusahaan dan untuk karyawan. Dua kepentingan tersebut tidak dapat dipisahkan dan memiliki kesatuan yang utuh. SDM tidak hanya dipandang sebagai unsur produksi, tetapi juga sebagai manusia yang memiliki emosi dan kepribadian aktif yang dapat dijadikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan perusahaan.

¹⁶ Basuki Pujoahwanto, *Perekonomian Indonesia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014) hal.

¹⁷ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*hal. 1

Unit SDM dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan informasi dan menyampaikannya kepada pengambil keputusan kunci.¹⁸ Dalam kenyataannya, unit SDM memainkan peranan pokok dalam membuat keputusan dan juga memiliki tanggung jawab untuk memperoleh informasi keorganisasian internal untuk dipertimbangkan oleh pengambil keputusan strategik.

Sebelum seorang individu disewa untuk melakukan sebuah pekerjaan tertentu, syarat dari pekerjaan itu harus lebih dahulu diidentifikasi. Sebelum tingkat upah dibuat, tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang disyaratkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut harus lebih dahulu ditentukan. Berikut adalah hal – hal penting yang terkait dengan analisis pekerjaan:

a. Program – program pekerjaan

Cara menumbuhkan daya Tarik orang – orang untuk berminat masuk ke perusahaan yang memerlukan proses seleksi dan rekrutmen.

b. Program – program evaluasi

Cara mengembangkan pekerjaan sedemikian rupa sehingga memiliki nilai yang diharapkan yang memerlukan proses evaluasi pekerjaan dan survei upah.

c. Program merancang pekerjaan

¹⁸ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003) hal. 37

Cara memotivasi pekerja agar dapat mewujudkan kinerja kerja yang tinggi yang memerlukan proses memberi kesempatan kepada karyawan untuk memperkaya wawasan dan dirumuskannya skedul pekerjaan alternatif.

d. Program pelatihan dan pengembangan

Cara merumuskan kebutuhan pelatihan dengan tepat yang memerlukan proses pengembangan syarat – syarat pekerjaan formal.

e. Program penilaian

Cara mengukur dan menghargai kinerja karyawan yang memerlukan proses penilaian kinerja dan sistem kompensasi dan insentif yang adil.

f. Pembuatan uraian pekerjaan

Cara menggambarkan adanya tugas, jenis kegiatan, tanggung jawab, dan kondisi atau syarat pekerjaan yang memerlukan diadakannya koordinasi, integrasi, pengembangan dan pengendalian pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.

g. Pembuatan spesifikasi pekerjaan

Cara menggambarkan kualifikasi karyawan yang memerlukan proses pencegahan penempatan karyawan secara proporsional tanpa terjadi distorsi tugas dan tanggung jawab yang pada gilirannya akan terjadi produktivitas kerja rendah.

Peranan sumber daya manusia dalam mendesain pekerjaannya adalah hubungan yang sangat dinamis. Jadi, masukan – masukan atau pikiran – pikiran yang cerdas , tidak hanya bersumber dari majikan atau perusahaan ke karyawan, tapi juga ada hak – hak mereka untuk berperan aktif dalam merancang pekerjaannya. Langkah – langkah pokok dalam perencanaan pemasaran terdiri dari:

- a. Melakukan analisis situasi
- b. Menetapkan sasaran
- c. Mengembangkan strategi dan program
- d. Menyediakan alat koordinasi dan pengendalian

Perencanaan adalah merupakan langkah awal untuk melaksanakan suatu kegiatan, karena kegiatan tanpa perencanaan yang baik akan menghasilkan hasil yang kurang baik pula.¹⁹ Perencanaan yang dibuat oleh perusahaan harus memiliki manfaat yang sangat besar dalam mengembangkan perusahaan, adapun manfaat perencanaan menurut Saladin adalah:

- a. Mendorong cara berpikir yang sistematis bagi seluruh manajemen
- b. Mendorong peningkatan prestasi untuk kepentingan pengendalian
- c. Memberikan koordinasi lebih baik kegiatan perusahaan

¹⁹ Apri Budianto, *Manajemen Pemasaran*, (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2015) hal. 152

- d. Melatih eksekutif dan mempertajam pencapaian tujuan juga kebijakan perusahaan
- e. Menjadikan perusahaan lebih siap menghadapi perkembangan yang mendadak.

4.2 Jenis – Jenis Tenaga Kerja

Klasifikasi tenaga kerja dapat dibedakan menjadi 3, yaitu sebagai berikut:

- a. Berdasarkan penduduknya

Terdiri dari tenaga kerja dan bukan tenaga kerja. Tenaga kerja adalah seluruh jumlah penduduk yang dianggap dapat bekerja dan sanggup bekerja jika tidak ada permintaan kerja. Menurut Undang – Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, mereka yang dikelompokkan sebagai tenaga kerja yaitu mereka yang berusaha antara 15 tahun sampai 64 tahun.

- b. Berdasarkan batas kerja

Berdasarkan batas kerja, tenaga kerja terdiri dari angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Angkatan kerja adalah penduduk usia produktif yang berusia 15 – 64 tahun yang sudah mempunyai pekerjaan tetapi sementara tidak bekerja, maupun yang sedang aktif mencari pekerjaan. Bukan angkatan kerja adalah mereka yang berumur 10 tahun keatas yang kegiatannya hanya bersekolah, mengurus rumah tangga dan sebagainya.

c. Berdasarkan kualitas

Berdasarkan kualitasnya, tenaga kerja terdiri dari tenaga kerja terdidik, tenaga kerja terampil, dan tenaga kerja tidak terdidik. Tenaga kerja terdidik adalah tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu dengan cara sekolah atau pendidikan formal dan non formal. Tenaga kerja terampil adalah tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu dengan melalui pengalaman kerja. Tenaga kerja tidak terdidik adalah tenaga kerja kasar yang hanya mengandalkan tenaga saja.

4.3 Jenis – Jenis Pengembangan SDM

Wayne E. Casio dalam Sedarmayanti membagi dua jenis strategi pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu:²⁰

- a. Pelatihan di tempat kerja (*On the job training*)
- b. Pelatihan di luar tempat kerja (*Off the job training*)

Untuk lebih jelasnya kedua strategi pengembangan sumber daya manusia di atas akan diuraikan sebagai berikut :

- a. Pelatihan di tempat kerja (*On the job training*)

On the job training adalah strategi pengembangan sumber daya manusia informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk dapat mempelajari tugas-tugas pekerjaannya dengan mengerjakan secara nyata. Kunci dari strategi ini adalah adanya

²⁰ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Refika Aditama, 2011) hal. 181

transfer pengetahuan dari karyawan yang memiliki keterampilan dan berpengalaman kepada karyawan baru.²¹ Pelatihan ini dilaksanakan di tempat kerja dan dilakukan sembari bekerja. Para peserta pelatihan ini langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan pengawas. *On the job training* dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, yaitu²²:

1) Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah strategi pengembangan sumber daya manusia di mana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.²³

2) Bimbingan dan Penyuluhan (*Coaching and Counseling*)

Bimbingan (*coaching*) adalah jenis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam pelatihan di mana atasan mengajarkan kepada bawahannya mengenai keahlian dan keterampilan. Supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada pesertanya tentang tugas yang akan dilakukan dan bagaimana cara mengerjakannya.

3) Magang (*Understudy*)

Magang (*uderstudy*) adalah teknik pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan dengan praktek langsung karyawan yang sudah dipersiapkan untuk menggantikan

²¹ Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2008) hal. 218

²² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil...* hal. 182

²³ Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* hal. 219

jabatan atasannya agar ia sudah terlatih apabila atasannya telah berhenti.

4) Demonstrasi dan Pemberian Contoh (*Demonstration and Example*)

Demonstration and example adalah pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan langsung tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh yang didemonstrasikan.

b. Pelatihan di luar tempat kerja (*Off the job training*)

Off the job training adalah pelatihan yang dilakukan di tempat kerja terpisah, di luar tempat kerja atau di luar waktu kerja.²⁴

Tujuan dari *off the job training* ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, agar para karyawan lebih memiliki kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dan agar para karyawan bisa mendapatkan ide-ide baru yang dapat mereka bawa ke tempat kerjanya. *Off the job training* terbagi menjadi dua jenis yaitu simulasi (*simulation*) dan presentasi informasi (*information presentation*), yaitu sebagai berikut:

1) Simulasi (*Simulation*)

²⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil...* hal. 185

Simulasi (*simulation*) ini dilakukan dengan menggunakan alat atau mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya meskipun sebenarnya hanyalah tiruan.

2) Presentasi Informasi (*Presentation Information*)

a) Kuliah (*Lecture*)

Kuliah (*lecture*) adalah pelatihan penyajian informasi secara lisan. Pelatihan ini dilakukan dengan cara ceramah atau pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah yang bertujuan untuk pengajaran.

b) Seminar (*Conference*)

Seminar dilakukan dengan cara berkelompok lalu berdiskusi dan diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator mengukur dan menilai hasil diskusi yang telah dilakukan peserta.²⁵

c) Presentasi Video (*Video Presentation*)

Presentasi video dilakukan dengan tujuan agar yang bersangkutan dapat melihat kembali apa yang telah dilakukan agar dapat dijadikan pelajaran dan penyempurnaan.

4.4 Fungsi dan manfaat MSDM

Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang – orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang

²⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil...* hal. 190

bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.²⁶ Selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang – orang terpengaruh.

Tenaga kerja (*manpower*) adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15 – 64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu Negara yang dapat memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.²⁷

Ekonomi sumber daya manusia (*human resource economic*) berkaitan dengan studi: perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), ekonomi ketenagakerjaan (*labor economics*), dan ekonomi kependudukan (*population economic*).²⁸

Secara umum, peningkatan kualitas sumber daya manusia tercermin dalam peningkatan produktivitas tenaga kerjayang dilakukan melalui peningkatan kemampuan/ keterampilan, disiplin, etos kerja produktif, sikap kreatif dan inovatif, dan membina lingkungan hidup, lingkungan kerja yang sehat untuk memacu prestasi.²⁹ Jadi pelatihan tenaga kerja lebih difokuskan untuk pengembangan usaha mandiri yang bersifat produktif, sehingga dapat

²⁶ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan...* hal.

²⁷ Mulyadi S., *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam perspektif pembangunan...* hal. 71

²⁸ Mulyadi S., *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam perspektif pembangunan...* hal. 2

²⁹ Mulyadi S., *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam perspektif pembangunan...* hal. 3

melahirkan pelaku – pelaku ekonomi di sektor informal. Hal ini juga baik untuk mengurangi pengangguran baik secara pribadi maupun melibatkan banyak tenaga kerja.

Ada dua teori yang berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan. Pertama adalah teori Lewis dalam buku *Ekonomi Sumber Daya Manusia* yang mengemukakan bahwa kelebihan pekerja merupakan kesempatan dan bukan suatu masalah.³⁰ Dengan demikian kelebihan tenaga kerja justru merupakan modal untuk mengakumulasi pendapatan, dengan asumsi bahwa perpindahan pekerja dari sektor subsisten ke sektor kapitalis modern berjalan lancar dan perpindahan tersebut tidak akan pernah menjadi banyak. Teori kedua adalah teori Fei-Ranis dalam buku *Ekonomi Sumber Daya Manusia* yang berkaitan dengan Negara berkembang yang mempunyai ciri – ciri sebagai berikut: kelebihan buruh, sumber daya alamnya belum dapat diolah, sebagian besar penduduknya di sektor pertanian, banyak pengangguran, dan tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi.³¹

Untuk mencapai tujuan pembangunan ekonomi (yang berupa peningkatan *output*) sesungguhnya banyak pilihan, antara lain dengan melakukan investasi sumber daya manusia. Investasi ini dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Tetapi, investasi sumber daya manusia juga tidak akan terlepas dari kendala biaya, karena dana yang terbatas. Disamping itu, investasi sumber daya manusia bersifat jangka panjang, sehingga manfaatnya baru dapat dirasakan dalam waktu yang cukup lama.³²

4.5 Indikator Masalah pendidikan Tenaga Kerja

³⁰ Mulyadi S., *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam perspektif pembangunan...* hal. 70

³¹ Mulyadi S., *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam perspektif pembangunan...* hal. 71

³² Mulyadi S., *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam perspektif pembangunan...* hal. 238

Angkatan kerja selalu berhubungan dengan masalah kesempatan kerja tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK), dan pengaruh tingkat pendidikan terhadap angkatan kerjadan masalah lainnya seperti pengangguran dan pemutusan hubungan kerja. Masalah kesempatan kerja di Indonesia dijamin oleh pemerintah yang ermuat dalam UUD 1945 pasal 27 ayat (2).³³ Untuk mengetahui jumlah angkatan kerja yang dapat diserapoleh pasaran kerja biasanya digunakan ukuran tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK). Semakin besar penduduk usia kerja dan semakin besar TPAK-nya, maka semakin besar juga jumlah angkatan kerjanya. Jadi tinggi rendahnya angkatan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a. Tingkat pendidikan dan keterampilan penduduk
- b. Peluang lapangan kerja yang tersedia
- c. Kesehatan jasmani dan rohani penduduk
- d. Kelincahan pencari kerja dalam memanfaatkan setiap peluang

Perlu diketahui perbandingan nilai balik ekonomi antara investasi pendidikan dibandingkan dengan investasi sektor lain.³⁴ Di Negara maju nilai balik pendidikan semakin rendah dibandingkan investasi modal, sedangkan di Indonesia menunjukkan hal yang tidak berbeda rata – rata nilai balik terhadap investasi modal fisik. Keadaan ini memperkuat keyakinan bahwa pendidikan merupakan investasi sumber daya manusia yang menguntungkan bila dilihat secara

³³ Koeshartono dkk, *Hubungan Industrial kajian konsep dan permasalahan...* hal. 8

³⁴ Koeshartono dkk, *Hubungan Industrial kajian konsep dan permasalahan...* hal. 16

ekonomis. Terdapat empat indikator yang sering dihubungkan dengan masalah pendidikan tenaga kerja Indonesia, yaitu:

a. Pengangguran terdidik

Peningkatan angka pengangguran nagi Indonesia diperlukan perhatian serius karena terjadi pada kelompok terdidik. Disamping itu, angka pengangguran itu hanya mencerminkan pengangguran terbuka yang merupakan estimasi konservatif karena pada kenyataannya telah banyak yang mengundurkan diri dari mencari pekerjaan, menerima kegiatan apa saja, termasuk sebagai pekerja keluarga yang tidak dibayar.

b. Kepincangan bidang studi

Pada dasarnya terlalu banyak program studi sehingga lulusan bidang humaniora dan sosial dibanding dengan sains dan teknologi 2 berbanding 1. Faktor lain yang lebih penting adalah mutu hasil pendidikan, bukan bidang studi yang menentukan perolehan pekerjaan. Disamping itu banyak orang melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang studinya.

c. Banyaknya tenaga kerja asing di Indonesia

Tenaga kerja asing akan mengisi kekososngan keterampilan atau kemampuan yang dibutuhkan oleh pengusaha. Dengan demikian Indonesia mengalami kerugian walaupun TKA selalu dihubungkan dengan investasi asing yang berarti juga pembukaan kesempatan kerja baru.

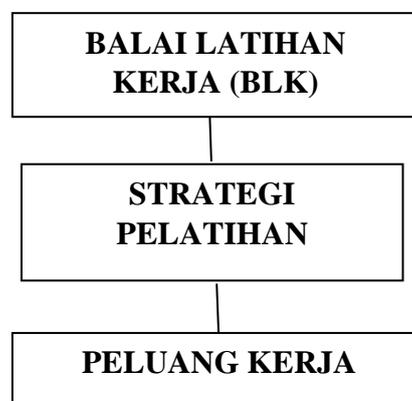
d. Kualitas

Rendahnya kualitas hasil didikan sering dikaitkan dengan mutu guru yang kurang memadai dengan perolehan imbalan yang juga kurang memadai. Rendahnya imbalan yang diterima guru menyebabkan lembaga pendidikan guru juga tidak menerima lulusan terbaik dari jenjang pendidikan sebelumnya.

B. Paradigma Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dibuat untuk penelitian ini, Balai Latihan Kerja (BLK) Trenggalek sangat dibutuhkan bagi para peserta terdidik untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan baik dari materi pembelajaran sampai kepada praktek yang telah disediakan oleh para pengajar. Balai Latihan Kerja (BLK) Trenggalek ini berprospek dalam penciptaan tenaga kerja yang berbasis kompetensi. Tenaga kerja yang sudah terlatih diharapkan dapat bersaing dan mendapatkan peluang kerja.

Gambar 2.1



C. Penelitian Terdahulu

Untuk membantu memahami seberapa penting dan relevan penelitian ini, disini akan kami ketengahkan beberapa hasil penelitian terdahulu dan perbedaannya dengan penelitian saat ini:

Penelitian terdahulu pertama sebagai perbandingan yaitu dengan judul “Strategi Pelatihan dan Pengembangan BLK Technopark Ganesha Sukowati di Kabupaten Sragen”³⁵ yang ditulis oleh Ihsan Musthofa. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah objek penelitian sama – sama tempat pelatihan yaitu BLK (Balai Latihan Kerja), selain itu persamaan lainnya adalah objek penelitian sama – sama terfokus pada pengamatan tentang strategi pelatihan. Perbedaan antara kedua penelitian tersebut adalah jika dalam penelitian terdahulu bertempat di BLK Technopark Ganesha Sukowati di Kabupaten Sragen, sedangkan untuk penelitian saat ini bertempat di BLK Trenggalek yang dinaungi oleh Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja dimana hal ini masih bersifat rintisan.

Penelitian terdahulu yang kedua yaitu dengan judul “Analisis Strategi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Dalam Mengurangi Pengangguran”³⁶ studi kasus di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman yang ditulis oleh Fisipol Umy. Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah sama – sama terfokus pada penelitian strategi yang dilaksanakan Dinas

³⁵ Skripsi Ihsan Mustofa, *Strategi Pelatihan dan Pengembangan BLK Technopark Ganesha Sukowati di Kabupaten Sragen*, (Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2011)

³⁶ Jurnal Karimovic Kautsar, *Analisis Strategi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Dalam Mengurangi Pengangguran*, (Yogyakarta: FISIPOL UMY)

Tenaga Kerja wilayah masing – masing. Perbedaan antara kedua penelitian tersebut adalah pada penelitian terdahulu bertempat di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman, sedangkan pada penelitian saat ini bertempat di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Trenggalek. Selain itu perbedaan lainnya adalah pada penelitian saat ini pengamatan strategi lebih difokuskan pada program pelatihan yang dijalankan.

Penelitian terdahulu yang ketiga sebagai perbandingan dengan judul “Revitalisasi Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja (Studi Kasus Pada Balai Latihan Kerja Industri Makasar)³⁷”. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah objek penelitian sama – sama dilakukan di Balai Latihan Kerja (BLK). Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah jika pada penelitian terdahulu penelitian dilakukan untuk pengembangan program pelatihan dan revitalisasi organisasi, sedangkan pada penelitian saat ini untuk mengetahui strategi atau kiat – kiat yang pada Balai Latihan Kerja (BLK) Trenggalek pada peserta pelatihan.

Penelitian terdahulu yang keempat sebagai perbandingan dengan judul “Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada PT Restu Baru Indonesia”³⁸. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama – sama terfokus pada deskripsi program pelatihan yang menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaan penelitian terdahulu dengan

³⁷ Jurnal Fitroh Hanrahmawan, *Revitalisasi Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja (Studi Kasus Pada Balai Latihan Kerja Industri Makasar)*, (Jurnal Administrasi Publik, 2010) Volume 1 No. 1

³⁸ Jurnal Lia Anitasari dan Roy Setiawan, *Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada PT Restu Baru Indonesia*, (Program Studi Manajemen: Universitas Kristen Petra, 2017) AGORA Volume 5, No. 1

penelitian saat ini adalah jika dahulu penelitian dilakukan pada sektor bisnis maka penelitian sekarang mengambil objek dari sektor publik dengan program pelatihannya. Selain itu, perbedaan lainnya adalah jika pada pelatihan terdahulu menggunakan jenis pelatihan *on the job training* dan *of the job training*, maka pada penelitian saat ini menggunakan jenis pelatihan yang berbasis dengan kompetensi yang dipraktekkan secara langsung.

Penelitian terdahulu yang kelima sebagai perbandingan berjudul “Analisis Metode Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di CV X³⁹”. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama – sama terfokus pada pelatihan yang menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah jika dahulu penelitian dilakukan pada sektor bisnis maka penelitian sekarang mengambil objek dari sektor publik dengan program pelatihannya. Selain itu, perbedaan lainnya adalah jika pada pelatihan terdahulu menggunakan jenis pelatihan *on the job*, maka pada penelitian saat ini menggunakan jenis pelatihan yang berbasis dengan kompetensi yang dipraktekkan secara langsung.

³⁹ Jurnal Rizal Hadinata, *Analisis Metode Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di CV X*, (Program Studi Manajemen: Universitas Kristen Petra, 2015) AGORA Volume 3, No. 2