BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Sumber Daya Manuasia

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2003) Pengembangan SDM merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan atau pelatihan. Sedangkan menurut Rivai (2004) Pengembangan SDM merupakan suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi atau perusahaan.

Davis dan Keith (1996) dalam Mangkuprawira (2007) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia untuk jangka panjang merupakan bagian penting dari departemen SDM. Melalui pengambangan karyawan yang telah ada dapat mengurangi ketergantungan perusahaan pada keperluan menyewa tambahan karyawan. Jika karyawan dikembangkan secara baik, pekerjan yang terbuka dan diperoleh melalui perencanaan SDM sangat mungkin diisi oleh karyawan dari dalam perusahaan. Pengambangan karyawan juga merupakan cara yang efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh perusahaan, termasuk ketertinggalan mutu karyawan, keragaman pekerjaan,

perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran karyawan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

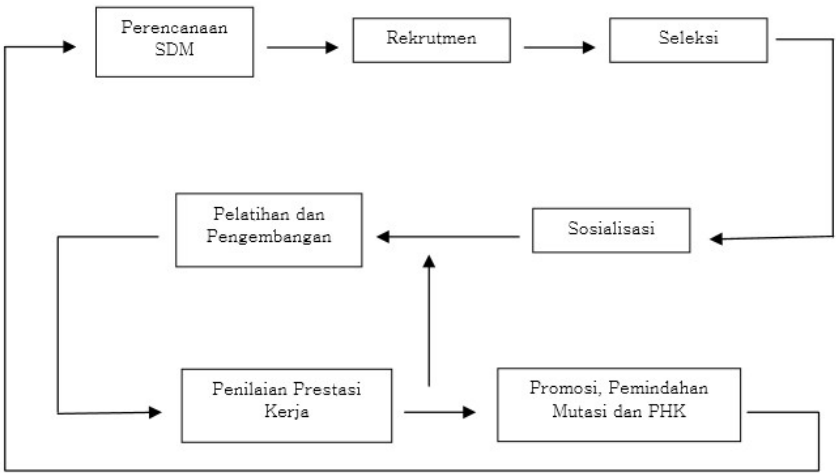
Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kekaryawanan (Rivai, 2006). Menurut Flippo (1996), manajemen sumberdaya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumberdaya manusia sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisen membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2003). Tujuan utama dari manajemen sumberdaya manusia adalah untuk meningkatkan sumberdaya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan (Notoatmodjo, 2003).

Freeman dan Stomer (1994) mengemukakan bahwa proses manajemen sumberdaya manusia mencakup tujuh kegiatan dasar. Kegiatan tersebut meliputi kegiatan perencanaan sumberdaya

manusia, rekrutmen, seleksi, sosialisasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja karyawan, pemindahan, promosi, mutasi, dan pemutusan hubungan kerja atau PHK. Untuk memperjelas lagi dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. *Sistem Manajemen Sumberdaya Manusia*



Sumber : Freeman dan Stoner, 1994

SDM yang harus dibangun dalam transformasi BLK diantaranya: a) instruktur dan tenaga kepelatihan; b) asesor kompetensi; c) pengantar kerja; dan d) pejabat struktural BLK. Saat ini sebagian besar SDM BLK adalah instruktur dengan tugas utama melatih dengan jumlah dan kualifikasi yang belum memadai dimana belum terdapat instruktur tersertifikasi e-metodologi, SDM perancang dan pengembang program pelatihan jumlahnya terbatas dan tugas pokok dan fungsi manajer BLK belum dilaksanakan sebagaimana mestinya; belum terdapat asesor kompetensi untuk

melaksanakan e-assessment; dan 430 pengantar kerja/petugas antar kerja persebarannya belum merata. Revolusi SDM ini dilakukan dengan 2 cara, peningkatan kualitas SDM dan kuantitas. Peningkatan kualitas SDM akan dijalankan dengan strategi:

a) Menyelenggarakan asesmen untuk setiap pemangku jabatan di BLK,

   sehingga SDM yang menduduki posisi tertentu memiliki kompetensi yang sesuai dengan posisinya dan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik;

b) Menyelenggarakan pelatihan instruktur sesuai dengan kompetensi yang

   dibutuhkan oleh instruktur dan kebutuhan pelatihan yang diakhiri dengan sertifikasi kompetensi;

c) Memperbesar wewenang dan kapasitas instruktur dalam

   mengidentifikasi dan mengimplementasikan kebutuhan pelatihan sesuai pasar kerja di BLK;

d) Menyelenggarakan pelatihan dan sertifikasi asesor kompetensi untuk memenuhi kebutuhan tenaga asesor kompetensi;

e) menempatkan fungsi pengantar kerja pada kios 3in1 dengan kompetensi sesuai yang dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi bimbingan karir, konsultasi dan placement;

f) BLK pengembangan menjadi kampus pendidikan formal instruktur (cabang politeknik ketenagakerjaan untuk prodi instruktur); dan

g) Kebijakan reward & punishment untuk SDM BLK, melalui kebijakan rotasi SDM.

3. Pembangunan Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2003), pengembangan manajemen adalah suatu proses begaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan ditunjukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya dimasa mendatang, dengan memperhatikan tugastugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah karyawan, penempatan karyawan secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis (Mangkunegara, 2004).

Elemen yang paling penting dalam pengembangan sumberdaya manusia adalah penilaian terhadap kebutuhan kompetensi karyawan yang sedang berjalan, kegiatan untuk mengisi kebutuhan tersebut (pendidikan dan pelatihan, pengembangan organisasi, kualitas kehidupan kerja atau upaya lainnya) dan evaluasi untuk menentukan apakah maksud yang diinginkan telah tercapai (Carl Heley dalam Admodiwirio, 2002).

4. Pelatihan

Kerja sama tim merupakan unsur pokok dalam pengembangan sumberdaya manusia maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakang agar dapat bekerja sama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan sosial budaya maka dibutuhkan pelatihan dan komitmen dari peserta. Rivai (2006) menyatakan bahwa pelatihan merupakan wahana untuk membangun sumberdaya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad milinium ini. Berkaitan dengan hal tersebut pelatihan merupakan fundamental bagi karyawan. Sikula (1991) dalam Mangkunegara (2002), mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Pelatihan dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan efektifitas pekerjaan karyawan. Mutiara (2004) mengemukakan bahwa pelatihan adalah salah satu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang. Sejalan dengan itu, Hardjana (2001) menyatakan pelatihan adalah kegiatan

yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka. Sutedja (2001) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu usaha yang terencana dengan memberikan fasilitas pembelajaran pekerjaan yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan prilaku para karyawannya. Training dan development merupakan suatu bagian integral dari sistem kerja dengan komitmen yang besar dan akan memberikan hasil positif hanya jika pekerja yang dilatih diberikan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut (Herlina, 1998). Pelatihan perlu dilaksanakan secara terus menerus untuk pengembangan sumberdaya manusia dalam perusahaan. pelaksanaan pelatihan tersebut harus terencana dan terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk melaksanakan program pelatihan, manajemen hendaknya melakukan analisis tentang kebutuhan, tujuan, sasaran terlebih dahulu agar pelaksanaan program pelatihan tidak sia-sia dan juga diharapkan setelah diadakan pelatihan maka pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Menurut Umar (2005), program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan perusahaan saat ini.

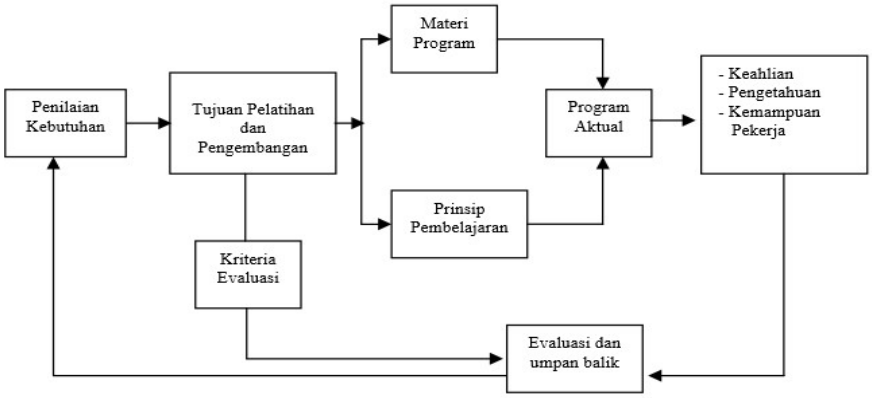
Tyson (1982) dalam Torrington (1994), menyatakan beberapa manfaat dari program pelatihan, antara lain:

a. Memaksimalkan produktivitas dan output.

b. Mengembangkan kepandaian dan ketenagakerjaan sumber daya manusia.
c. Mengembangkan seluruh aspek perusahaan dan sub kelompoknya secara terpadu.
d. Meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan semangat kerja.
e. Mengembangkan kesadaran akan pentingnya keamanan kerja dan untuk terus memperbaiki standar keamanan kerja tersebut.
f. Menciptakan daya guna terbaik dari material, sumber daya, perlengkapan dan peralatan, dan metode kerja.
g. Memberikan standar praktek dan prosedur organisasional.

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, materi (bahan), metode, dan lingkungan yang menunjang (Rivai, 2006). Agar pelatihan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah-langkah yang harus dilakukan menurut Rivai (2006) dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Langkah-langkah Pelatihan Manusia dan Pengembangan Sumberdaya Manusia



Sumber : Rivai, 2006

5. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan harus dilakukan terlebih dahulu, sebelum pelatihan diadakan secara tepat agar pelatihan dapat berjalan lancar sesuai tujuan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu pendekatan yang sistematik untuk menentukan kebutuhan pelatihan sebenarnya yang ada didalam organisasi. Kebutuhan pelatihan adalah suatu kebutuhan untuk perbaikan atau perubahan dalam pekerjaan yang dapat dipenuhi oleh pelatihan tertentu (Williamson, 1993).

Menurut Simamora (2004), penentuan kebutuhan pelatihan mencakup tiga tipe analisis yaitu :

a. Analisis Organisasi

Analisis organisasi adalah analisis mengenai permasalahanpermasalahan yang ada dalam perusahaan/ organisasi. Analisis organisasi bertujuan menghubungkan pertimbangan-pertimbangan perencanaan strategik dengan hasil-hasil penilaian kebutuhan pelatihan. Metode yang dapat digunakan adalah menyebarkan kuesioner, wawancara, atau pengamatan.

b. Analisis Operasional

Analisis operasional adalah proses penentuan perilaku yang diharuskan dari karyawan yang memegang jabatan tersebut dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Analisis operasional seperti analisis pekerjaan, akan tetapi analisis ini

lebih memfokuskan pada karyawan bukan pekerjaan. Metode yang digunakan dalam analisis ini adalah tes personal, wawancara, rekomendasi, evaluasi rekan sekerja dan sebagainya.

c. Analisis Personalia

Analisis personalia didasarkan perbandingan kinerja yang dimiliki oleh karyawan pada saat ini dengan standar kinerja organisasional. Metode yang dapat digunakan adalah melalui achievement test, observasi dan wawancara.

Menurut Rao (2005), analisis kebutuhan akan pelatihan harus dilakukan untuk menentukan apakah :

1. Pelatihan dalam hal tertentu benar-benar dibutuhkan.
2. Sudah jelas betul pelatihan itu untuk pemula atau remedial.
3. Orang-orang yang bersangkutan benar-benar perlu dilatih.
4. Segala hal menyangkut materi pokok pelatihan telah diputuskan.
5. Tingkat pengetahuan atau keahlian yang dimiliki seluruh calon peserta telah dipertimbangkan.

6. Identifikasi Tujuan Pelatihan

Proses setelah identifikasi kebutuhan pelatihan yaitu mengidentifikasi tujuan pelatihan. Pelatihan terdiri dari serangkaian sesi yang disusun untuk mencapai tujuan keseluruhan pelatihan (Hardjana, 2001). Tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Mangkunegara (2002) adalah :

a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi;

b. Meningkatkan produktivitas kerja;
c. Meningkatkan kerja;
d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumberdaya manusia.
e. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal.
f. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
g. Menghindari keusangan dan meningkatkan perkembangan karyawan.

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan. Hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan (Rivai, 2006). Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang diperlukan.

7. Desain Program Pelatihan

Tahap desain program pelatihan ini sangat penting, mengingat penyusunan suatu program pelatihan akan menentukan keberhasilan pelaksanaan pelatihan tersebut. Desain pelatihan lebih diarahkan kepada upaya perubahan terhadap pengetahuan, dan keterampilan. Pelaksanaan program pelatihan harus

didasarkan pada metodemetode pelatihan. Metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan tujuan pelatihan. Metode-metode pelatihan menurut Sikula dalam Hasibuan (2003) sebagai berikut:

a. *On the job* (praktek di kantor) Peserta langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
b. *Vestibule* (praktek dilapangan) Metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat, dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.
c. *Demonstration and example* (Penjelasan dan Peragaan) Metode latihan yang dilakukan dengan cara–cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemontrasikan. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video dan lainlain.
d. *Simulation,* Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tetapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu

teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.

e. *Apprenticeship* (Masa Belajar Pertukangan) Suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom methods* (Metode Belajar) Metode pertemuan dalam kelas meliputi: lecture (Pengajaran), conference (Rapat), programmed instraction (Instruksi Terprogram), metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode seminar.

8. Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi pelatihan penting dilakukan untuk melihat seberapa besar kontribusi pelatihan dalam mencapai sasaran atau tujuan. Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang sedang mengalami krisis beranggapan pelatihan dapat menyelesaikan problem yang dihadapi. Pendapat ini tidak benar, oleh karena itu evaluasi pelatihan perlu dilakukan (Kirc Patrick, 1998).

Samsudin (2005) mengemukakan beberapa alasan program pelatihan harus dievaluasi yaitu sebagai berikut : 1. Memastikan bahwa pelatihan benar-benar merupakan sarana tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktifitas perusahaan sehingga dapat disejajarkan dengan sarana atau tindakan-tindakan lain yang umumnya digunakan dalam perusahaan. 2. Memastikan bahwa dana yang digunakan benar-

benar dapat dipertanggungjawabkan. 3. Membantu memperbaiki desain program pelatihan dimasa yang akan datang. 4. Membantu dalam menentukan metode pelatihan yang tepat.

Alasan lain dilakuannya evaluasi adalah untuk memutuskan perlu tidaknya program pelatihan dilanjutkan dengan menilai relevan tidaknya pelatihan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan, menyempurnakan program pelatihan sehingga pelatihan dimasa mendatang akan lebih efektif baik itu dari segi instruktur, materi, metode dan fasilitas pelatihan.

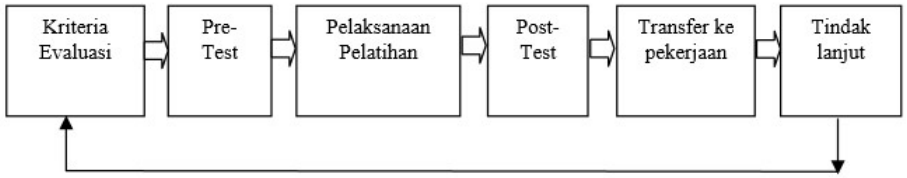
Menurut Blanchard dan Thacker (2004), mengatakan agar evaluasi pelatihan lebih efektif sebaiknya evaluasi pelatihan bersifat formatif dan difokuskan pada pemberian informasi yang dapat memperbaiki pelatihan. Dan bukan bersifat summatif atau dirancang hanya untuk menentukan apakah pelatihan akan sukses. Mengemukakan kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan berfokus pada proses dan outcome dan memperhatikan hal-hal berikut: pertama, reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran dengan skala dari sangat puas sampai sangat tidak puas. Kedua, pengetahuan dari pembelajar yang memperoleh melalui pengalaman pelatihan. Ketiga, perubahan prilaku peserta dan keempat, hasil perbaikan terukur pada individual dan organisasi (Mangkuprawira, 2004).

Evaluasi reaksi bertujuan untuk mengukur reaksi peserta terhadap pelatihan atau untuk mengukur kepuasan peserta

pelatihan terhadap pelatihan yang dilaksanakan. Mengetahui reaksi peserta terhadap pelatihan terutama bila reaksi responden positif sangat penting karena akan mempengaruhi motivasi pembelajaran peserta. Reaksi peserta terhadap pelatihan perlu diukur sebagai umpan balik untuk mengevaluasi pelatihan, menyempurnakan program pelatihan dimasa yang akan datang.

Evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan harus melalui beberapa tahapan sebagaimana yang diungkapkan Rivai (2006) pada Gambar 3.

Gambar 3. Tahapan Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan



Sumber : Rivai , 2006

B. Efektifitas Pelatihan

1. Definisi Efektifitas

Kata Efektifitas berasal dari kata efektif, menurut bahasa Inggrisnya *effective* adalah berhasil, atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Indikator dalam mengukur tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau suatu program kegiatan adalah dengan menggunakan teori efektifitas berdasarkan kajian ilmu manajemen. Efektivitas berasal juga dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan.

Menurut para ahli, efektivitas mempunyai beberapa pengertian, diantaranya menurut Robbins (2010:129) mendefinisikan efektivitas itu sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Artinya, suatu efektivitas dapat dilihat dari tingkat pencapaian organisai dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.

Pendapat Tangkilsan (2005:141) mengemukakan 5 (lima) kriteria dalam pengukuran efektivitas, yaitu:

a. Produktifitas
b. Kemampuan adaptasi kerja
c. Kepuasan Kerja
d. Kemampuan Berlaba
e. Pencarian sumber daya

Menurut pendapat dari Lubis dan Huseini (1987:55) menyebutkan bahwa efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarannya. Dengan teori efektifitas akan mampu melihat dan melakukan pengukuran dapat memberikan sebuah gambaran mengenai keberhasilan pencapaian tujuan dalam organisasi. Berikut ini pengukuran efektifitas yang dilakukan oleh Lubis dan Huseini (1987:55)

Gambar 4. Pendekatan & Pengukuran Efektifitas Organisasi Lubis dan Huseini, (1987)



Sumber : Martini dan Lubis (1987:55)

Dalam melakukan pengukuran efektifitas tersebut dilakukan dengan pendekatan antara lain:

a. Pendekatan Sasaran (*Goal Approach*)

Pendekatan ini memusatkan perhatian dalam mengukur efektifitas pada aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tingkat output yang direncanakan. Sasaran yang penting diperhatikan dalam melakukan pengukuran efektifitas adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*) bukan berdasarkan sasaran resmi (*Official Goal*). Dengan demikian, pendekatan ini akan mencoba mengukur sejauh mana organisasi atau lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai.

b. Pendekatan Sistem (*System Resource Approach*)

Pada pendekatan ini efektifitas yang diukur berdasarkan sisi input yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performasi yang baik . Suatu lembaga harus dapat memperoleh berbagai macam sumber yang dibutuhkannya dan juga memelihara keadaan dan sistem agar dapat menjadi

efektif. Indikator yang digunakan dalam pendekatan ini adalah dilihat berdasarkan kemampuan memanfaatkan lingkungan, kemampuan mengambil keputusan dalam organisasi.

c. Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Pendekatan ini melakukan penekanan pada aspek internal organisasi publik dengan cara melihat bagaimana pelaksanaan program berlangsung. Indikator pengukuran yang digunakan adalah prosedur pelayanan sarana dan prasarana.

Dalam setiap program ataupun kegiatan yang dilakukan oleh organisasi harus dapat diketahui seberapa efektif kegiatan tersebut dijalankan. Sehingga diperlukan pengukuran efektifitas kerjanya. Program kegiatan dapat dikatakan efektif jika telah tercapai antara tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson yang dikutip Handayaningrat S. (2006:16) yang menyatakan bahwa "Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya."

Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pendapat tersebut menyatakan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh lembaga atau organisasi dapat tercapai. Hal tersebut sangat penting peranannya di dalam setiap lembaga atau

organisasi dan berguna untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi itu sendiri. (Sedarmayanti, 2006:61).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dijelaskan oleh beberapa ahli diatas dapat di simpulkan bahwa efektifitas merupakan suatu ukuran yang menjelaskan sebuah target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen. Seperti yang telah disampaikan oleh Hidayat (2006:15) yang menjelaskan bahwa: “Efektifitas adalah merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dilaksanakan. Jadi semakin besar presentasi target yang telah diperoleh maka semakin tinggi efektifitasnya.

2. Ukuran Efektifitas

Siagian (2008:77) mengatakan beberapa kriteria ukuran mengenai pencapaian tujuan dapat dikatakan efektif atau tidak adalah sebagai berikut:

a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, maksudnya adalah pegawai atau staff dalam menjalankan tugas mencapai sasaran sesuai yang diinginkan organisasi.
b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, maksudnya adalah strategi yang sudah dipilih merupakan sebuah pilihan jalur yang diikuti dalam mencapai sasaran.

c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai serta strategi yang ditetepkan, maksudnya adalah sebuah kebijakan yang diambil hendaknya dapat menjadi cara dalam mencapai tujuan.
d. Perencanaan yang matang, maksudnya adalah mengambil sebuah langkah yang tepat hari ini untuk dapat dilaksanakan dikemudian hari.
e. Penyusunan program yang tepat
f. Tersedianya sarana dan prasaran kerja maksudnya adalah dalam mencapai sebuah tujuan dibutuhkan alat-alat fisik yang dapat membantu dalam bekerja oleh karyawan dan difasiliasi oleh instansi.
g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, suatu program kegiatan jika tidak dilaksanakan dengan efektif dan efisien maka dapat dikatakan program tersebut tidak mencapai sasarannya.
h. Sistem Pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

3. Indikator Efektifitas

Menurut pendapat dari Bernard seperti yang dikutip oleh Prawirosentono (2008:27) mengatakan bahwa efektivitas adalah merupakan kondisi dinamis, serangkaian proses pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan sesuai dengan tujuan dan sasaran program yang telah ditetapkan sesuai dengan definisi konseptual tersebut

didapat dimensi kajian, yaitu dimensi kajian program. Selanjutnya Dimensi Efektifitas Program diuraikan menjadi indikator

a. Kejelasan tujuan program
b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan program
c. Perumusan kebijakan program yang mantap
d. Penyusunan program yang tepat
e. Penyediaan sarana dan prasarana
f. Efektivitas oprasional program
g. Efektifitas fungsional program
h. Efektivitas tujuan program
i. Efektivitas sasaran program
j. Efektivitas individu dalam melaksanakan kebijakan program

Setiap organisasi menginginkan pencapaian tercapainya tujuan organisasi, dan untuk dapat melaksanakan tujuan organisasi apabila apa yang sudah direncanakan sebelumnya dapat terlaksana secara lebih efektif dan efisien.

C. Tinjauan Tentang Balai Latihan Kerja

1. Pengertian Balai Latihan Kerja (BLK)

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 7 pasal 1 tahun 2012 Balai Latihan kerja yang selanjutnya disingkat BLK, adalah tempat diselenggarakannya proses pelatihan tenaga kerja bagi peserta pelatihan sehingga mampu dan menguasai suatu jenis dan tingkat kompetensi kerja tertentu untuk membekali dirinya dalam memasuki pasar dunia kerja. Secara umum

keberadaan BLK adalah membuka beberapa bidang kejuruan seperti, Kejuruan teknik sepeda motor, kejuruan teknik komputer, kejuruan operator komputer, kejuruan tata busana, kejuruan teknik pendingin, kejuruan tata boga dan lain sebagainya.

2. Sejarah Balai Latihan kerja

Asal muasal Balai Latihan Kerja (BLK) berawal dari adanya ide sebuah pembentukan Pusat Latihan Kerja Program Pelatihan (PPKPI) bidang industri pada tahun 1953 dan pada Tahun 1960. PPKPI diarahkan menjadi Pencari Kerja Pegawai, Instansi agar mencari tenaga kerja yang memiliki keterampilan.

Pada tahun 1970 seiring dengan perkembangan jaman terjadi perubahan dari pusat Latihan Kerja Program Pelatihan PPKPI menjadi Balai Latihan Kerja dibawah Pembinaan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia. Dan sejak otonomi daerah Balai Latihan Kerja (BLK) berubah menjadi Balai Latihan Kerja Daerah (BLKD) berada dibawah naungan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Tenaga Kerja di masing-masing daerah di Indonesia.

3. Perkembangan Balai Latihan Kerja

BLK lahir pertama kali di Solo Jawa Tengah pada Tahun 1947. Pada mulanya BLK-NLK didirikan hanya di pulau Jawa. Pendirian BLK di luar pulau Jawa di mulai baru pada tahun 1957 dengan dibangunnya BLK di Padang, Sumatra Barat. Seiring dengan perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat atas peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan melalui suatu

pelatihan kerja, jumlah BLK semakin meningkat secara pesat dan saat ini telah berjumlah 182 BLK yang telah tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Menurut sejarahnya perkembangan BLK di Indonesia di bagi menjadi 7 (tujuh) periode yaitu:

a. Periode 1 (1945-1960) : Bermula dari Pulau Jawa BLK pertama di bagun di Solo pada Tahun 1947. Pada awal periode ini sebanyak 10 BLK seluruhnya dibangun di Pulau Jawa dan baru pada tahun 1957 pembangunan BLK di luar Jawa dimulai dengan dibangunnya BLK Padang, Sumatera Barat yang dilanjutkan dengan didirikannya 4 BLK lainnya termasuk Jayapura, Manokwari dan Palembang. Program pelatihan BLK dalam periode ini lebih di fokuskan pada keterampilan industry seperti konstruksi, elektronika dan listrik.
b. Periode 2 (1960-an) : Ekspansi BLK keluar Pulau Jawa. Perkembangan BLK selama periode tahun 1960-an ditandai dengan meningkatnya jumlah BLK yang dibangun di luar pulau jawa. Pada periode ini mulai dikembangkan “Unit-unit pelatihan Keliling (Mobile Training Unit/MTU) untuk mencapai kelompok sasaran di daerah pedesaan)
c. Periode 3 (1970-an): Awal pertumbuhan BLK Periode ini dibangun 21 BLK di seluruh wilayah Indonesia.
d. Periode 4 (1980-an): Puncak Pertumbuhan BLK Pada periode ini perkembangan BLK memasuki tahap perkembangan

puncak dengan dibangunnya 16 BLK tipe B dan 104 BLK tipe C (BLK Kecil), sehingga pada akhir Repelita IV di tahun 1988 secara keseluruhan terdapat 157 buah BLK. Program pelatihan di BLK dalam periode ini dititik beratkan pada pelatihan untuk para penganggur dan dilaksanakan berdasarkan prinsip Trilogi Pelatihan yaitu:

1) Pelatihan harus berdasarkan permintaan;
2) Pelatihan harus sesuai dengan perkembangan teknologi;
3) Pelatihan harus disatupadukan dalam proses yang saling berkaitan (hubungan pelatihan, pendidikan dan pengembangan) dan pelaksanaan proses (koordinasi antara instansi berpartisipasi)

e. Periode 5 (1990-1997): BLK Menuju Kemandirian. Pada periode ini diadakan reformasi pengelolaan BLK yang diarahkan untuk menata ulang seluruh sistem pengelolaan BLK agar bisa mandiri baik di segi manajemen maupun finasial. Program pelatihan disusun sebagai kegiatan usaha yang beriorientasi pada permintaan.
f. Periode 6 (1998-2006): Sewindu BLK dalam Transisi dengan diterapkannya otonomi daerah ditahun 2001, sebagai implikasinya diterapkan pula desentralisasi manajemen BLK. Hal ini mengakibatkan sebagian besar BLK diserahkan kepada Pemerintah Daerah. Pada periode ini sebanyak 154 BLK diserahkan kepada Pemda dan hanya 11 BLK yang

masih dikelola langsung oleh pemerintah pusat. BLK Menuju Kemandirian

g. Periode 7 (2007-2011): Revitalisasi BLK dalam Program 3 in 1 Pada periode ini dicanangkan kebijakan revitalisasi BLK dan Program ‘3 in 1’ yang mengintegrasikan pelatihan, sertifikasi dan penempatan. Revitalisasi BLK dilaksanakan dalam rangka mengembalikan fungsi BLK menjadi lembaga pelatihan yang menghasilkan lulusan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Revitalisasi tersebut menyangkut aspek manajemen, sarana dan prasarana, sumber daya manusia/instruktur dan program pelatihan yang diakhiri dengan sertifikasi dalam rangka meningkatkan daya saing lulusan BLK.

4. Perkembangan Balai Latihan Kerja Kabupaten Luwu Utara

Sejarah Perkembangan UPTD Balai Latihan Kerja Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja KabupatenLuwu Utara :

a. Periode 1 (2003-2008) : Balai Latihan Kerja Luwu utara diresmikan penggunaannya pada tahun 2003 dengan nama Badan Penelitian dan Penerapan teknologi Ekonomi Kerakyatan (BAPPTEK)

b. Periode 2 (2008 – 2017) : Tahun 2008 Badan Penelitian dan PenerapanTeknologi Ekonomi Kerakyatan (BAPPTEK) berubah status menjadi Kantor LatihanKerja (KLK) Luwu Utara sebagai tindak lanjut PP No. 41 Tahun 2007 tentang

Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Luwu Utara. Dan Perda Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Luwu Utara. Tupoksi KLK adalah memfasilitasi pelatihan kerja dan peningkatan kemampuan kerja masyrakat melalui keterampilan standar yang berbasis kompetensi.

c. Periode 3 (2017 – Sekarang) : Tanggal 3 September 2017 Kantor LatihanKerja (KLK) berubah nama menjadi UPTD Balai Latihan Kerja Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Luwu Utara, sesuai dengan ketentuan pasal 40 ayat 1 Peraturan Daerah Kabupaten Luwu Utara No. 13 Tahun 2016 tentang susunan OrganisasiPerangkat Daerah KabupatenLuwu Utara.

D. Indikator Efektivitas Program Pelatihan

Menurut Gomes (2013) terdapat lima ukuran atau indikator dari efektivitas pelatihan, yaitu sebagai berikut :

1. Reaksi (*reactions*), merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari reaksi para peserta pelatihan, terutama reaksi yang bersifat langsung. Dengan menggunakan questioner, pada akhir pelatihan, para peserta ditanya tentang sejauh mana mereka puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, isinya, bahan-bahan yang disediakan dan lingkungan pelatihan (ruangan, waktu istirahat, makanan, suhu udara). Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang

pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti : (a) untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program; (b) untuk maksud diadakannya beberapa revisi atas program pelatihan; (c) untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap reseptif untuk mengikuti program pelatihan. Para peserta juga bisa dimintai pendapatnya setelah beberapa bulan sesudah program pelatihan guna mengetahui dampak pelatihan terhadap pekerjaan-pekerjaan mereka.

2. Proses belajar (*learning*), merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari seberapa besar peserta pelatihan mampu menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan dalam pelatihan. Ini biasanya dilakukan dengan menggunakan test tertulis, test performansi, dan latihan-latihan simulasi. Proses Belajar yaitu ukuran seberapa besar peserta dapat menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan dalam pelatihan. Penilaian indikator proses belajar didasarkan pada kemampuan peserta dalam memahami materi pelatihan yang disampaikan oleh instruktur, kesesuaian kompetensi instruktur dengan materi pelatihan yang diampu dalam proses pelatihan, metode penyampaian materi oleh instruktur dalam pelatihan dan kesesuaian dan pemenuhan jadwal pelatihan.
3. Perubahan perilaku (*behaviour*), berupa dampak dari perilaku adanya perubahan sikap dari sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan. Perubahan perilaku sangat berkaitan dengan proses belajar, karena merupakan hasil dari proses belajar. Penilaian

mengenai perubahan perilaku didasarkan pada perubahan pada tiga aspek, yakni pengetahuan, sikap dan perilaku.

4. Hasil (organizational *results*), merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari pencapaian tujuan organisasi karyawan, kualitas kerja, efisiensi waktu, jumlah output dan penurunan pemborosan sumber daya. Hasil yang dimaksudkan di sini adalah output pelatihan yang berupa tingkat kelulusan peserta serta penerbitan peserta pelatihan yang dinyatakan lulus dan mendapat serttifikat pelatihan oleh assesor. Hasil sangat penting dalam keberhasilan suatu program pelatihan, berdasarkan tujuan dari program pelatihan kerja di UPTD Balai Latihan Kerja berdasarkan visi adalah menyediakan tenaga kerja yang kompeten produktif dan profesional. Dalam suatu instansi atau perusahaan dibutuhkan karyawan yang sesuai dengan kompetensi masing-masing bidang sehingga ada tanggungjawab.
5. Efektivitas Biaya (*cost effectivity*), untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami organisasi.

Definisi-definisi ini melihat bagaimana suatu efektifitas yang sebenarnya dalam program pelatihan ini apakah memakai tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan. Lembaga atau organisasi pelatihan memiliki tanggungjawab yakni mengetahui keadaan dalam setiap

program pelatihan dan dapat diketahui apa hambatan dalam pencapaian suatu tujuan organisasi, maka dengan ini dapat diketahui pencapaian efektifitas dan program pelatihan baik dilakuka untuk tujuan dari suatu lembaga atau organisasi.

Teori Amitai Etzioni (1985) dalam pembahasannya yakni pendekatan pengukuran efektifitas organisasi disebutkan dengan sistem model dalam hal ini terdiri dari :

a. Adaptasi, harus mengetahui keadaan lingkungan organisasi sehingga dapat mengenal keadaan disuatu organisasi tersebut.
b. Integrasi yakni bagaimana pencapaian suatu organisasi dalam menilai hasil dari upaya dilakukan organisasi yang biasa diterapkan sosialisasi, mengembangkan kreativitas, dan membangun kerjasama dengan organisasi yang sama.
c. Motivasi anggota. Dalam kriteria ini, bagaimana pencapaian suatu organisasi memberikan perlakuan yang baikdan nyaman contohnya melengkapi fasilitas yang dibutuhkan organisasi agar tujuan dari program dapat terlaksana dengan baik.
d. Kriteria produksi, yakni bagaimana pencapaian suatu lembaga atau organisasi untuk bagaimana mampu melihat efektifitas dalam pengembangan dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi.

Dengan melihat pengertian efektifitas diatas, maka dalam mencapai efektifitas haruslah dipenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

a. Berhasil guna, yaitu proses yang dilakukan organisasi sudah dilakukan dan program sudah selesai dengan tepat waktu, kemudian sudah memenuhi harapan yang ditetapkan organisasi.
b. Ekonomis, organisasi melakukan cara yang efektif dalam mengolah dana. Ekonomis bukan hanya berbicara dengan dana melainkan ekonomis dalam menjalankan program pelatihan ini adalah bagaimana organisasi itu menggunakan dana, tenaga pelatihan, fasilitas, program kegiatandan waktu yang tepat dalam menjalankanya.Semua ini dilakukan dengan efektif tanpa adanya kesalahan besar maupun kecil dan hal ini sudah diatur dan direncanakan sebelumnya oleh pengelola. Misalnya hal yang tidak ekonomis yaitu boros dalam menggunakan dana.
c. Pelaksanaan kerja bertanggungjawab, organisasi melakukan tugasnya dengan poenuh tanggung jawab. Program pelatihan ini mulai dari pegawai dari tingkat bawah sampai keatas harus sudah diberikan rasa tanggungjawab besar sehingga program ini bisa terlaksana dengan baik sesuai apa yang diharapkan organisasi.
d. Pembagian kerja yang nyata, yang dimaksud adalah setiap pegawai yang mempunyai tugas harus sesuai berdasarkan beban kerja, ukuran kemampuan kerja kemudian istirahat kerja dengan mengikuti pedoman jumlah jam kerja.
e. Rasionalitas wewenang tanggung jawab, yaitu bagaimana setiap pegawai mempunyai tugas yang telah diberikan harus sama dengan tanggung jawab masing-masing.

f. Prosedur kerja yang praktis, yakni untuk menegaskan bahwa kegiatan kerja adalah kegiatan yang praktis, maka target efektif dan ekonomis, pelaksanaan kerja yang dapat dipertanggung jawabkan serta pelayanan kerja yang memuaskan tersebut haruslah kegiatan operasional yang dapat dilaksanakan dengan lancar.

E. Penelitian Terdahulu

Sebalum penelitian ini dapat dilakukan peneliti mencari telaah literature dengan melakukan pengkajian literature dengan melihat hasil penelitian terdahulu, sebagai berikut:

1. Penelitian berjudul : Analisis Efektifitas Peran Balai Latihan Kerja (BLK) Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja menurut Persepektif Ekonomi Islam (Studi Pada UPTD Balai Latihan Kerja (BLK) Kalianda). Penulis nya adalah Ami Ade (2018) , Penelitian ini menjelaskan peran UPTD BLK Kalianda dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja belum sepenuhnya berjalan efektif. Dari empat peran UPTD BLK hanya satu peran yang berjalan efektif, sementara 3 peran lainnya belum berjalan dengan efektif. Namun dari hasil penelitian yang ditemukan bahwa UPTD BLK Kalianda sudah mampu meningkatkan kualitas tenaga kerja, pengetahuan dan keterampilan. *Abilities* sudah dapat terpenuhi pengetahuan tenaga kerja bertambah menjadi lebih trampil. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu analisis terhadap efektifitas BLK dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja dan sumber daya manusia.

2. Penelitian lainnya berjudul : Implikasi Pelatihan Kerja Bagi Masyarakat Usia Produktif Untuk Pemberdayaan Ekonomi Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus di Unit Pelaksana Teknis Pelatihan Kerja Ponorogo). Nama Penelti adalah Mansur 2018. Tujuan dari penelitian adalah untuk menganalisa implikasi pelatihankerja bagimasyarakat diusia produktif dan memberikan solusi untuk memwujudkan pelatihan kerja ekonomi yang efektif dan efisien bagi masyarakat pada usia produktif di UPTD Pelatihan Kerja Ponorogo. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa:
   a. Sistem pelaksanaan pelatihan kerja di UPT Pelatihan Kerja Ponorogo pada tahap seleksi yaitu dengan melakukann psiko tes dan wawancara dengan materi yang sudah ditetapkan UPT Pelatihan kerja Ponorogo, pada saat proses pelaksanaan materi yang digunakan disesuaikan dengan kejuruan.
   b. Implikasi pelatihan kerja diantaranya alumni siswa harus mengetahui tahapan-tahapan dalam dalam bekerja, bertambah pengetahuan, namun sayangnya belum mampu untuk mengaplikasikan di dalam dunia kerja karena proses belajar yang terlalu singkat. Persamaanya dari penelitian ini adalah peneliti memberikan gambaran mengenai proses pelaksanaan BLK Ponorogo.
3. Peneliti lainnya berjudul : Pengaruh terhadap produktivitas pada PT. Gunung Madu Plantation diketahui bahwa pelatihan dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Variabel yang diamati

untuk mengukur pelatihan yaitu metode pelatihan, pengajar, fasilitas pelatihan, kebutuhan pelatihan, dukungan perusahaan, manfaat pelatihan, materi pelatihan dan peserta. Kedelapan variabel tersebut dapat diterima sebagai variabel pembentuk pelatihan. Variabel yang paling berpengaruh dalam membentuk pelatihan yaitu manfaat pelatihan dan variabel yang memiliki pengaruh paling rendah yaitu pengajar. Produktivitas karyawan selain dipengaruhi oleh pelatihan, juga dibentuk oleh enam variabel indikator yaitu perilaku kerja, minat, prestasi kerja, pengalaman, tanggung jawab dan motivasi. Indikator yang paling berpengaruh dalam membentuk produktivitas yaitu prestasi kerja dan indikator yang memiliki pengaruh paling rendah yaitu minat.

F. Kerangka Pikir

Salah satu Balai Latihan Kerja (BLK) di Provinsi Sulawesi Selatan adalah BLK Kabupaten Luwu Utara. Peran BLK adalah menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, mandiri, profesional dan mampu bersaing di pasar kerja global. Bangsa Indonesia sangat membutuhkan masyarakat yang memiliki keterampilan dan jiwa usaha yang tinggi karena masyarakata yang seperti itu akan merubah atau membangun tujuan dari suatu bangsa dan masyarakat yang lebih baik yang berkualitas dapat mendorong pembangunan ekonomi suatu negara. Agar dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja, tentulah efektivitas peran BLK dalam mengurangi tingkat pengangguran sangat dibutuhkan.

Pelatihan dilaksanakan dengan harapan dapat mengatasi kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang dalam memenuhi tuntutan jabatan tertentu untuk menghadapi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Setiap kegiatan pelatihan akan diakhiri dengan evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan bertujuan untuk mengukur keberhasilan pelatihan, dalam arti perbedaan antara keadaan peserta sebelum mengikuti pelatihan dengan keadaan peserta sesudah melaksanakan pelatihan.

Sebagaimana kegiatan-kegiatan lain dalam perusahaan atau organisasi, maka efektifitas kegiatan pelatihan perlu dievaluasi untuk melihat sejauh mana program pelatihan yang telah dilaksanakan memberikan kontribusi kepada perusahaan. Tingkat efektifitas program pelatihan dapat dievaluasi pada level reaksi responden, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Dalam langkah penentuan kriteria evaluasi efektifitas pelatihan yang akan dipilih, maka harus diperhatikan rancangan evaluasi/kerangka pikir adalah merupakan gambaran alur berpikir peneliti dalam menguraikan penjelasan mengenai penelitian yang dilakukan. Pada penelitian yang berjudul Efektifitas UPTD BLK Dinas Transmigrasi Dan Tenaga Kerja Di Kabupaten Luwu Utara. Berikut ini peneliti sajikan gambar kerangka pikir, sebagi berikut :

Gambar 5. Kerangka Pikir



Sumber : Diadopsi dari Teori Faustini Gomes (2003)