

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya manusia

Manajemen sumber daya manusia dipandang peranan yang cukup penting diarah industri, apa yang dilakukan oleh manajer SDM dilingkungan perusahaan. Manajemen SDM adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada

Menurut Sule dkk (2018:194), mengemukakan manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses serta upaya merekrut, mengembangkan, motivasi secara keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Menurut Pandi Afandi (2018:3), menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien sehingga mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Menurut Hasibuan (2019:12), mendefinisikan Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan dalam perusahaan besar ataupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan dalam organisasi tersebut.

2.1.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2018), strategi ini mencakup proses mendapatkan karyawan yang tepat melalui rekrutmen yang efektif dan seleksi yang hati-hati. pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Berikut beberapa strategi yang diterapkan:

1. Pelatihan dan pengembangan; Strategi ini melibatkan penyediaan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. Pelatihan dapat berupa pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, pelatihan interpersonal, atau pelatihan khusus lainnya yang relevan dengan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.
2. Pendidikan formal; Strategi ini melibatkan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pendidikan formal yang relevan dengan pekerjaan mereka. Organisasi dapat memberikan dukungan keuangan atau fleksibilitas waktu kepada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan tinggi, seperti gelar sarjana atau pascasarjana, yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kualifikasi mereka.
3. Mentoring dan pembinaan; Strategi ini melibatkan menghubungkan karyawan dengan mentor yang berpengalaman di organisasi. Mentor dapat membantu karyawan dalam pengembangan keterampilan, pemecahan masalah, pembangunan jaringan, dan pengembangan karir. Pembinaan dapat dilakukan secara formal melalui program

mentorship yang terstruktur atau secara informal melalui hubungan mentor-mentee yang terbentuk secara alami.

4. Rotasi pekerjaan dan pengalaman kerja; Strategi ini melibatkan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja di berbagai departemen atau proyek yang berbeda dalam organisasi. Dengan cara ini, karyawan dapat mengembangkan pemahaman yang lebih luas tentang operasi organisasi, memperluas keterampilan mereka, dan memperoleh pengalaman yang beragam.
5. Pengakuan dan reward; Strategi ini melibatkan pengakuan dan penghargaan terhadap karyawan yang mencapai prestasi atau memberikan kontribusi yang luar biasa dalam pekerjaan mereka. Penghargaan ini dapat berupa pengakuan verbal, sertifikat penghargaan, promosi, bonus, atau insentif lainnya. Pengakuan dan reward yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan diri dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.
6. Budaya Pembelajaran; Strategi ini melibatkan menciptakan budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi. Organisasi harus memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, mengambil risiko yang terkendali, berbagi pengetahuan, dan belajar dari kegagalan. Pembelajaran harus dianggap sebagai proses kontinu yang dihargai dan didorong di semua tingkatan organisasi.
7. Manajemen kinerja; Strategi ini melibatkan pengembangan sistem manajemen kinerja yang efektif untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, memberikan umpan balik secara teratur, menetapkan tujuan yang jelas, dan memberikan arahan yang sesuai. Manajemen kinerja yang baik dapat membantu mengidentifikasi area pengembangan yang diperlukan dan memberikan kerangka kerja untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan individu.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Setelah diatas diuraikan definisi dari manajemen sumber daya manusia, maka berikut ini penulis akan menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Kasmir (2019:10) penjelasan ringkas dari definisi fungsi- fungsi dan diuraikan dibawah ini yaitu:

1. Perkiraan (*forecasting*) Perencanaan adalah kegiatan untuk memperkirakan segala Sesuatu yang akan terjadi sebelum melakukan perencanaan. Perkiraan kondisi yang akan terjadi di masa yang akan datang berdasarkan berbagai pertimbangan.
2. Perencanaan (*planning*) Perencanaan adalah proses untuk menyusun suatu kegiatan dalam periode tertentu, termasuk target yang akan capai.
3. Pengorganisasian (*Organizing*) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.
4. Pelaksanaan (*actuating*) Pelaksanaan asdalah melaksanakan rencana yang telah disusun dengan melakukan :
 - a) Staffing Merupakan proses untuk menempatkan orang-orang pada tugas atau tempat yang telah ditetapkan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - b) Directing Merupakan kegiatan mengarahkan tenaga kerja yang telah ditempatkan untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam kegiatan ini diberikan tugas atau hal-hal apa saja yang akan dikerjakan, cara mengerjakan, tempat dikerjakan, waktu yang dibutuhkan dan hasil atau target yang harus dicapai.
5. Pengendalian (*Controlling*) Pengendalian adalah kegiatan untuk mengawasi kegiatan yang sudah direncanakan agar berjalan pada jalur yang telah disusun.

Fungsi Operasional yang terdiri dari :

1. Analisis jabatan (*job analysis*) Analisis jabatan (*job analysis*) merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia. Kegiatan dalam merancang uraian tugas-tugas yang harus dijalankan seorang karyawan, memberikan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing jabatan.
2. Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang harus disediakan, baik sekarang maupun masa yang akan datang.
3. Penarikan pegawai (*recruitment*) Rekrutmen dilakukan dalam rangka memperoleh dan memiliki sumber daya manusia dari dalam maupun dari luar perusahaan yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan.
4. Seleksi (*selection*) Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen-dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.
5. Pelatihan dan Pengembangan (*training and Development*) Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja di lingkungan barunya, sekaligus menambah dan mengasah kemampuan yang belum dimilikinya. Dan khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi dan rotasi pekerjaan.
6. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) Selama bekerja, setiap karyawan harus dievaluasi kinerjanya masing masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui

2.1.4 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia (SDM) bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan strategi bisnis yang diterapkan. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2017), menyatakan bahwa tujuan pengembangan SDM adalah untuk memperkuat kompetensi karyawan, mempromosikan pertumbuhan karir,

meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Tujuan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat kompetensi karyawan; Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar mereka menjadi lebih kompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.
2. Mempromosikan pertumbuhan karir; Tujuan pengembangan SDM adalah membantu karyawan dalam mengembangkan potensi mereka dan mencapai pertumbuhan karir yang lebih baik. Melalui pelatihan, pendidikan, mentoring, dan kesempatan pengembangan lainnya, karyawan dapat meningkatkan kualifikasi dan kemampuan mereka untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.
3. Meningkatkan kepuasan kerja; Dengan memberikan kesempatan pengembangan dan peningkatan keterampilan kepada karyawan, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki peluang untuk mengembangkan diri cenderung lebih puas dan termotivasi dalam bekerja.
4. Mempertahankan karyawan yang berkualitas; Pengembangan SDM juga bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam organisasi. Dengan memberikan kesempatan pengembangan dan karir yang jelas, organisasi dapat membangun loyalitas dan komitmen dari karyawan yang berpotensi. Hal ini membantu mencegah kehilangan karyawan berbakat dan menjaga stabilitas tenaga kerja yang berkualitas.

2.2 Konsep Implementasi

2.2.1 Pengertian Implementasi

Implementasi adalah proses penerapan atau pelaksanaan suatu kebijakan, program, rencana, atau ide dalam praktik atau kehidupan sehari-hari. Ini melibatkan langkah-langkah konkret yang diambil untuk menjalankan atau mewujudkan sesuatu yang sebelumnya

direncanakan atau diputuskan. Implementasi melibatkan pemahaman dan penyesuaian terhadap aspek teknis, organisasi, sumber daya manusia, dan perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Mulyadi (2015:12), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan.

Menurut Ekawati (Taufik dan Isril, 2013:136) menyatakan, “bahwa definisi implementasi secara eksplisit mencakup tindakan oleh individu/kelompok privat (swasta) dan publik yang langsung pada pencapaian serangkaian tujuan terus menerus dalam keputusan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Menurut Arinda Firdianti dalam buku berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah” (2018:32) Implementasi secara sederhana dapat diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan.

2.2.2 Tujuan Implementasi

Tujuan utama implementasi ialah untuk melaksanakan rencana yang telah atau sudah disusun dengan cermat, baik itu oleh individu atau juga kelompok. Untuk menguji serta juga mendokumentasikan suatu prosedur didalam penerapan rencana atau juga kebijakan.

Menurut Robert E. Quinn (2018), tujuan implementasi terkait dengan transformasi organisasi yang sukses, di mana implementasi berfokus pada mengubah pola pikir, perilaku, dan budaya organisasi untuk mencapai visi dan misi yang diinginkan. Menurut Quinn, tujuan implementasi meliputi:

1. Mengubah pola pikir (mindset); Implementasi yang efektif melibatkan pergeseran pola pikir individu dan organisasi. Ini melibatkan mengidentifikasi dan mengatasi pola pikir yang tidak produktif atau kontraproduktif, serta menggantinya dengan pola pikir yang mendukung perubahan dan inovasi.
2. Mengubah perilaku; Implementasi sukses juga melibatkan perubahan perilaku individu dan kelompok. Ini mencakup mengidentifikasi perilaku yang perlu diubah atau dikembangkan untuk mendukung visi dan misi organisasi, dan mengambil langkah-langkah konkret untuk mengubah perilaku tersebut.
3. Mengubah budaya organisasi; Implementasi yang berhasil melibatkan perubahan dalam budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, kebiasaan, dan praktik yang diterima secara kolektif dalam organisasi. Transformasi budaya melibatkan mengubah pola pikir, perilaku, dan sistem organisasi untuk menciptakan budaya yang mendukung inovasi, kerjasama, dan pertumbuhan.

2.2.3 Jenis-Jenis Implementasi

1. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya merupakan sarana yang dengannya suatu kebijakan dapat mencapai tujuannya. Lester dan Stewart (Winarno, 2012: 101-102) menjelaskan bahwa penegakan kebijakan adalah alat manajemen hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik bekerja sama untuk mengimplementasikan kebijakan untuk mencapai efek atau tujuan yang diinginkan.

2. Implementasi Sistem atau Teknologi Informasi

Implementasi sistem adalah langkah-langkah atau prosedur yang diambil untuk menyelesaikan desain system yang disetujui, menginstal, menguji, dan memulai sistem baru atau yang ditingkatkan. Tujuan dari penerapan sistem ini adalah:

- a) Menyelesaikan desain sistem yang telah disetujui sebelumnya.
- b) Pastikan pengguna dapat menggunakan sistem baru
- c) Periksa apakah sistem baru cocok untuk pengguna.
- d) Pastikan transisi ke sistem baru berjalan dengan baik dengan perencanaan, pemantauan, dan pelaksanaan instalasi baru.

3. Implementasi Pendidikan

Implementasi pendidikan artinya segala sesuatu yang dilaksanakan dan diterapkan sesuai dengan program yang dirancang untuk dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pelaksanaan program juga perlu sepenuhnya melaksanakan apa yang direncanakan dalam program, Masalah akan muncul jika apa yang dilakukan menyimpang dari apa yang direncanakan atau tidak dirancang maka terjadilah kesesuaian antara perancangan dengan implementasi.

4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah langkah keempat dalam proses manajemen strategi dan di mana Anda mengubah rencana strategis menjadi tindakan. Dari menerapkan rencana pemasaran baru untuk meningkatkan penjualan hingga menerapkan perangkat lunak manajemen tugas baru untuk meningkatkan efisiensi tim internal.

5. Implementasi Kebijakan Publik

Konsep dasar implementasi kebijakan publik mengacu pada tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam sebuah keputusan. Implementasi kebijakan publik merupakan salah satu tahapan penting dalam keseluruhan siklus kebijakan publik.

2.3 Konsep Strategi

2.3.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah rencana atau pendekatan yang disusun untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Dalam konteks yang lebih luas, strategi melibatkan pengaturan sumber daya, taktik, dan langkah-

langkah yang diambil untuk menghadapi tantangan atau mencapai keberhasilan dalam suatu situasi atau lingkungan tertentu.

Menurut Siagian (2016:29) juga menyatakan Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Strategi seringkali digunakan dalam berbagai bidang, seperti bisnis, politik, militer, pemasaran, dan pengembangan organisasi. Dalam setiap konteks, strategi melibatkan pengidentifikasian tujuan utama, analisis situasi, pengembangan rencana tindakan, dan alokasi sumber daya yang tepat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Strategi juga mencakup pemilihan taktik atau langkah-langkah konkret yang akan dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan. Hal ini melibatkan pemikiran jangka panjang, perencanaan strategis, pengambilan keputusan yang informasional, serta pengendalian dan evaluasi berkelanjutan terhadap pelaksanaan strategi.

2.3.2 Fungsi Manajemen Strategi

Fungsi manajemen strategi adalah untuk menyusun, menerapkan dan mengevaluasi keputusan dan tindakan yang dapat digunakan untuk memformulasikan serta mengimplementasikan strategi yang memiliki daya saing yang tinggi yang sesuai dengan perusahaan maupun lingkungan untuk mencapai tujuan.

Menurut Fred R. David (2011), fungsi manajemen strategi terdiri dari tiga langkah utama, yaitu:

1. Perumusan strategi; Melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan, serta menentukan sasaran dan tujuan perusahaan.
2. Implementasi strategi; Memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dijalankan dengan efektif melalui alokasi sumber daya, perencanaan taktis, pengorganisasian, dan motivasi.

3. Evaluasi dan kontrol; Melibatkan pemantauan dan penilaian berkala terhadap implementasi strategi untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan serta adanya perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan.

2.3.3 Manfaat Manajemen Strategi

Secara historis manfaat utama dari manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strateg-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk menentukan pilihan strategi. Tetapi perumusan strategi-strategi tersebut harus diimplementasikan secara efektif.

Menurut Johnson, Gerry et al. (2017) dalam bukunya "Exploring Strategy: Text and Cases" juga menjelaskan bahwa manajemen strategis membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis dan logis. Mereka menekankan pentingnya pemahaman tentang lingkungan eksternal dan kekuatan internal organisasi untuk mengidentifikasi pilihan strategis yang optimal.

Menurut Thompson, Arthur A. dan Strickland III, A. J. (2017) dalam bukunya "Strategic Management: Concepts and Cases" mengatakan bahwa manajemen strategis membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang sistematis dan logis. Mereka menekankan perlunya mengintegrasikan faktor internal dan eksternal dalam proses pengambilan keputusan strategis.

2.3.4 Tujuan Manajemen Strategi

Tujuan manajemen strategis adalah meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup pencapaian tujuan finansial dan non-finansial yang telah ditetapkan, seperti pertumbuhan pendapatan, laba yang lebih tinggi, pangsa pasar yang lebih besar, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan efisiensi operasional yang lebih baik.

Menurut Suwandiyanto (2010), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan.
Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi/ perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak antara lain: pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/ berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seseorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Jadi dapat disimpulkan Secara keseluruhan, tujuan manajemen strategis adalah menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi melalui pengembangan strategi yang tepat, penggunaan sumber daya yang efektif, adaptasi terhadap perubahan, dan pencapaian keunggulan kompetitif.

2.4 Konsep Pelatihan

2.5.4 Pengertian pelatihan

Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi seseorang atau sekelompok individu dalam suatu bidang tertentu. Tujuan dari pelatihan adalah meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kemampuan individu atau kelompok dalam konteks pekerjaan atau organisasi.

Menurut Noe (2013), pelatihan adalah suatu proses sistematis yang menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi untuk mengubah perilaku karyawan dan meningkatkan kinerja mereka dalam lingkungan kerja tertentu. Pelatihan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk pelatihan di dalam kelas, pelatihan online, pelatihan praktis, pelatihan satu lawan satu, atau pelatihan berbasis proyek. Metode pelatihan yang dipilih dapat disesuaikan dengan jenis keterampilan yang ingin dikembangkan dan preferensi pembelajaran peserta.

Pelatihan dapat mencakup berbagai area, seperti keterampilan teknis (misalnya, penggunaan perangkat lunak khusus atau mesin), keterampilan komunikasi, kepemimpinan, manajemen waktu, kerjasama tim, keterampilan interpersonal, dan banyak lagi. Pelatihan juga dapat dilakukan untuk memperbarui pengetahuan tentang perkembangan terkini dalam industri atau bidang tertentu.

2.5.5 Manfaat Pelatihan

Manfaat dari pelatihan termasuk peningkatan efisiensi dan kualitas kerja, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan, dan peningkatan peluang karir. Selain itu, pelatihan juga dapat membantu organisasi dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan kapabilitas dan kualifikasi tenaga kerja. Pelatihan yang efektif melibatkan perencanaan yang baik,

pengembangan materi yang relevan, penyampaian yang interaktif dan menarik, serta evaluasi hasil pelatihan. Hal ini memungkinkan peserta pelatihan untuk memperoleh pengetahuan baru, mengasah keterampilan, dan mengaplikasikan pembelajaran mereka dalam situasi nyata.

2.5.6 Strategi Pelatihan

Strategi pelatihan adalah rencana dan pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu atau kelompok dalam suatu organisasi.

Menurut Noe, Raymond A. (2013). mengemukakan bahwa strategi pelatihan harus berorientasi pada hasil, yaitu perubahan yang terjadi pada pengetahuan, keterampilan, dan perilaku peserta. Ia menekankan pentingnya mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang program yang sesuai, serta melibatkan peserta secara aktif dalam proses pembelajaran. Berikut adalah poin-poin penting yang dia tekankan dalam pandangannya:

1. Identifikasi kebutuhan pelatihan; Penting untuk mengidentifikasi dengan jelas kebutuhan pelatihan yang spesifik agar program pelatihan dapat ditujukan dengan tepat. Ini dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja, survei kebutuhan, atau berdasarkan perubahan dalam pekerjaan atau teknologi.
2. Merancang program yang sesuai; Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, program pelatihan harus dirancang dengan seksama. Program harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, serta mengintegrasikan metode pembelajaran yang efektif.
3. Melibatkan peserta secara aktif; Peserta pelatihan harus terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran. Mereka harus diberikan kesempatan untuk berpartisipasi, berdiskusi, berlatih, dan menerapkan keterampilan yang dipelajari. Hal ini dapat

meningkatkan pemahaman, keterlibatan, dan penerapan keterampilan dalam konteks kerja sebenarnya.

2.5.7 Indikator Strategi Pelatihan

Menurut Donald Kirkpatrick (2018:155), Indikator strategi pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Tujuan Pelatihan yang Jelas; Pelatihan harus memiliki tujuan yang spesifik dan terukur agar dapat dinilai kesuksesannya. Tujuan yang jelas membantu dalam merancang materi pelatihan yang tepat dan memfokuskan peserta pada hasil yang diharapkan.
2. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*); Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan dan kekurangan yang ada dalam organisasi atau individu. Dengan melakukan analisis ini, strategi pelatihan dapat disesuaikan untuk mengatasi masalah yang ada dan meningkatkan kinerja.
3. Desain Pelatihan yang Efektif; Strategi pelatihan harus mencakup desain yang tepat, termasuk penggunaan metode dan teknik yang sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Desain yang efektif memastikan pelatihan berjalan lancar dan dapat dipahami oleh peserta.
4. Keterlibatan Peserta; Peserta pelatihan harus aktif terlibat dalam proses pembelajaran. Ini dapat dicapai melalui pendekatan interaktif, latihan kelompok, simulasi, dan studi kasus.
5. Evaluasi dan Umpan Balik; Evaluasi pelatihan sangat penting untuk menilai efektivitasnya. Ahli menekankan perlunya mengumpulkan umpan balik dari peserta dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengukur dampaknya pada kinerja.

2.6 Konsep Keterampilan Non Teknis Karyawan

2.6.1 Keterampilan Non Teknis Karyawan

Permintaan dunia kerja terhadap kriteria calon pekerja dirasa semakin baik dunia kerja tidak hanya memprioritaskan pada kemampuan akademik Keterampilan Teknis Karyawan yang tinggi saja, akan tetapi juga memperhatikan kecakapan dalam hal nilai-nilai yang melekat pada seseorang atau sering dikenal dengan aspek Keterampilan Non Teknis Karyawan.

Menurut Ana Rokhyati (2018), Keterampilan Non Teknis Karyawan pada dasarnya merupakan ketrampilan personal, yaitu ketrampilan khusus yang bersifat non teknis, tidak berwujud dan kepribadian yang menentukan kekuatan seseorang sebagai pemimpin, pendengar, negosiator dan media konflik. Bisa juga dikatakan sebagai kemampuan interpersonal seperti kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan kelompok.

Menurut Abdullah Aly (2018:2), mengemukakan bahwa : Keterampilan Non Teknis Karyawan diartikan sebagai Perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja seseorang terkait kepercayaan diri, fleksibilitas, kejujuran dan integritas diri”. Dan Hendrian (2018:10), mengemukakan bahwa : “Keterampilan Teknis Karyawan adalah keterampilan seseorang ketika berhubungan dengan orang lain dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri yang mampu mengembangkan unjuk kerjasecara maksimal”. Berthal yang dialih bahasakan oleh Muhamad Chamdani (2018:25), mengemukakan bahwa : Karyawan sebagai prilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia seperti membangun tim, pembuatan keputusan, inisiatif dan komunikasi”. bersifat invisible sehingga orang lain tidak dapat langsung melihat dengan segera Karyawan seseorang. Misalnya kemampuan seseorang dalam beradaptasi atau kemampuan seseorang dalam memimpin hariyanto (2018). Menurut Elfindri yang dikutip oleh Amzar Yulianto (2019), mengemukakan bahwa : “Keterampilan Teknis

Karyawan merupakan keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta dengan Sang Pencipta. Dengan mempunyai Karyawan membuat keberadaan seseorang akan semakin terasa di tengah masyarakat. Keterampilan akan berkomunikasi, keterampilan emosional, keterampilan berbahasa, keterampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan keterampilan spiritual”.

Menurut Catur (2018), Keterampilan Non Teknis Karyawan didefinisikan sebagai “perilaku pribadi dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia (Pembinaan, pembentukan tim, pengambilan keputusan, inisiatif).

2.6.2 Macam Macam Keterampilan Non Teknis Karyawan

Macam Macam Keterampilan Non Teknis Karyawan menurut (Sutikno, 2009), dan contohnya secara umum dibagi kedalam dua kategori, yaitu kemampuan interpersonal atau kemampuan yang mampu mengatur dirinya sendiri. Contoh kemampuan interpersonal adalah tanggung jawab, pengendalian diri, integritas, dan kepercayaan diri.

Kategori yang kedua yaitu kemampuan personal atau kemampuan untuk bersosialisasi. Contohnya adalah kemampuan beradaptasi dengan orang lain, berbagai ilmu pada orang lain, negosiasi, bekerja dalam tim, dan kemampuan memimpin. Jadi pengembangan softskill harus bersifat menyeluruh, karena kita tidak akan bisa bersosialisasi dengan baik dengan orang lain, jika bersosialisasi kepada sendiri saja tidak karuan. Kemampuan memecahkan masalah dan juga berpikir secara kritis merupakan bagian dari softskill, dan hal inilah yang merupakan mahakarya dan inti dari sebuah softskill. Dapat disebut mahakarya karena kemampuan memecahkan masalah dan berpikir kritis adalah gabungan dari kemampuan personal, dan juga kemampuan interpersonal. Kemampuan memecahkan masalah inilah yang membuat seseorang tidak akan hanya bekerja seperti mesin.

2.6.3 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Keterampilan Non Teknis Karyawan

Menurut Robert Katz (2018:67), faktor yang mempengaruhi keterampilan manajerial meliputi:

1. Keterampilan Teknis; Keterampilan teknis mencakup pengetahuan dan kemampuan khusus dalam bidang tertentu, yang relevan dengan pekerjaan atau tanggung jawab karyawan.
2. Keterampilan Manusia (Human Skills); Keterampilan manusiawi mengacu pada kemampuan berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja dengan orang lain secara efektif. Ini mencakup kemampuan memahami emosi, motivasi, dan perilaku orang lain, serta kemampuan untuk membangun hubungan kerja yang baik dan produktif dengan rekan kerja, pelanggan, atau pihak lain yang terlibat dalam lingkungan kerja.
3. Keterampilan Konseptual; Keterampilan konseptual mencakup kemampuan untuk berpikir secara abstrak, menganalisis situasi secara komprehensif, dan memahami aspek-aspek strategis atau konseptual dari pekerjaan dan organisasi. Keterampilan ini penting dalam mengambil keputusan yang baik, mengembangkan rencana kerja, dan memahami visi jangka panjang perusahaan.

2.7 Hasil Penelitian Terdahulu

No .	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian saya
1	Ahmad Surya	2017	"Evaluasi Pelaksanaan Program Pelatihan	Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan	Penelitian ini berfokus pada evaluasi pelaksanaan

			Keterampilan Soft Skills Karyawan pada PT ABC (Persero)"	keterampilan soft skills berhasil meningkatkan kemampuan komunikasi dan kerjasama karyawan.	program pelatihan keterampilan soft skills di perusahaan lain, sedangkan penelitian kita berfokus pada implementasi strategi pelatihan dan pengembangan karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Nias.
2	Budi Raharjo	2018	"Pengaruh Pelatihan Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ (Persero) Tbk"	Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan komunikasi efektif berdampak positif pada kinerja karyawan dan hubungan dengan pelanggan.	Penelitian ini berbeda dalam dua hal: fokus pada pelatihan komunikasi efektif, sedangkan penelitian kita lebih mengkhhususkan pada keterampilan non-teknis secara

					keseluruhan; serta objek penelitian kita adalah PT PLN (Persero) UP3 Nias.
3	Citra Indah Sari	2017	"Strategi Pengembangan Karyawan dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat"	Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan yang baik berkontribusi pada peningkatan daya saing perusahaan dalam industri manufaktur.	Penelitian ini berbeda dari segi lingkup, di mana penelitian kita fokus pada PT PLN (Persero) UP3 Nias yang merupakan perusahaan energi, bukan manufaktur. Selain itu, kami khusus memeriksa pengaruh strategi pelatihan pada keterampilan non-teknis karyawan.
4	Dian Purnama Sari	2018	"Penerapan Metode Role-Playing dalam	Penelitian ini mengidentifikasi bahwa	Penelitian ini memiliki fokus dan lingkup

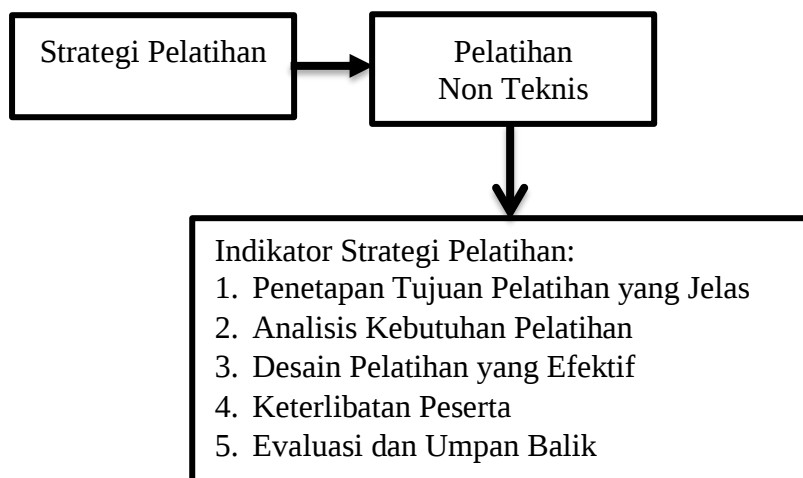
			Pelatihan Soft Skills untuk Karyawan Hotel di Kota Bandung"	penerapan metode role-playing berhasil meningkatkan keterampilan komunikasi, kerjasama, dan pelayanan karyawan hotel.	yang berbeda karena objek penelitian kita adalah karyawan PT PLN (Persero) UP3 Nias yang berada dalam konteks perusahaan energi, bukan industri perhotelan. Kami juga mencakup beragam keterampilan non-teknis dalam penelitian ini.
5	Eko Prasetyo Wibowo	2019	"Evaluasi Dampak Pelatihan Kreativitas dan Inovasi bagi Kinerja Karyawan pada PT MNO (Persero) Semarang"	Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan kreativitas dan inovasi berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di	Perbedaan utama penelitian ini adalah pada objek penelitian kita, yaitu PT PLN (Persero) UP3 Nias, yang berbeda dari PT MNO

				berbagai departemen perusahaan.	(Persero) di Semarang. Selain itu, kami lebih menekankan aspek pendorong inovasi sebagai hasil dari strategi pelatihan dan pengembangan karyawan.
--	--	--	--	---------------------------------	---

2.4 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2019:95), merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Untuk lebih memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian ini, maka peneliti perlu merumuskan kerangka berpikir sebagai berikut:



Sumber: diolah penulis