

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Produksi

2.1.1 Pengertian Sistem Produksi

Menurut Banjar Edi Santoso (2003) dalam Karamoy *et al.*, (2016), sistem adalah suatu kumpulan dari komponen yang saling berintegrasi agar bisa menjalankan aktivitas atau proses dari input sampai output yang mana proses input sampai output dikatakan sebagai produksi. Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sistem produksi adalah gabungan dari komponen yang saling terhubung dan saling mendukung untuk melakukan proses produksi dalam suatu usaha, atau bisa juga diartikan sebagai suatu metode penyelenggaraan kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui penambahan manfaat atau penciptaan faedah, bentuk, waktu dan tempat atas faktor-faktor produksi sehingga hasil yang diperoleh dapat bermanfaat bagi kepentingan konsumen yang bersangkutan.

2.1.2 Macam-macam Proses Produksi

Menghasilkan suatu produk dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, teknik, dan metode yang berbeda (Torik, 2019). Secara garis besar, proses produksi dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Proses produksi terus menerus (Contiunuous process)

Proses produksi terus menerus terdapat pola atau urutan yang pasti dan tidak berubah-ubah dalam pelaksanaan produksi dari perusahaan. Metode ini mengutamakan pengawasan yang terus-menerus pada tingkat persediaan atau pada

stock level. Posisi stok atau tingkat persediaan adalah total *inventory* yang tersedia atau *on-hand inventory* ditambah dengan jumlah material yang sedang dalam pemesanan. Pada periode ini, stok diawasi sesudah setiap kali transaksi dilakukan atau terus-menerus. Sifat-sifat atau ciri-ciri proses produksi yang terus-menerus (*continous process*) ialah :

- a. Biasanya produk yang dihasilkan dalam jumlah besar atau produksi massa dengan variasi yang sangat kecil dan sudah di standarisir
 - b. Apabila terjadi salah satu mesin atau peralatan terhenti atau rusak, maka seluruh proses produksi akan terhenti
 - c. Persediaan bahan mentah dan bahan dalam proses adalah lebih rendah daripada *manufacturing*
 - d. Biasanya bahan-bahan dipindahkan dengan peralatan *handling* yang *fixet* yang menggunakan tenaga mesin seperti ban berjalan (*conveyor*)
 - e. Mesin yang dipakai adalah sebuah mesin khusus yang bisa dioperasikan oleh karyawan tanpa kemampuan tertentu
 - f. Jumlah tenaga kerja yang diperlukan tidak banyak karena menggunakan mesin yang otomatis
2. Proses produksi terputus-putus (*Intermitten process*)

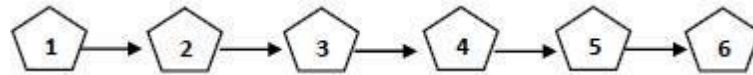
Pelaksanaan produksi yang menggunakan proses produksi terputus-putus, akan terdapat beberapa pola atau urutan pelaksanaan produksi dallam perusahaan. Adanya variasi produksi yang dihasilkan oleh perusahaan yang yang menggunakan proses produksi terputus-putus akan menyebabkan penggunaan pola atau urutan pelaksanaan produksi yang berbagi macam. Sifat-sifat atau ciri-ciri dari proses produksi yang terputus-putus (*intermitten process*) ialah :

- a. Biasanya produk yang dihasilkan dalam jumlah besar yang sangat kecil dengan atau variasi yang sangat besar (berbeda) dan didasarkan atas pesanan.
- b. Proses produksi tidak mudah atau akan terhenti walaupun terjadi kerusakan atau terhentinya salah satu mesin atau peralatan.
- c. Biasanya bahan-bahan dipindahkan dengan peralatan handling yang dapat fleksibel (*variet path equipment*) yang menggunakan tenaga manusia seperti kereta dorong atau *forklift*.
- d. Dalam proses seperti ini sering dilakukan pemindahan bahan yang bolak-balik sehingga perlu adanya ruang gerak yang besar dan ruangan tempat bahan-bahan dalam proses (*work in process*) yang besar.
- e. Mesin yang dipakai adalah mesin jenis umum yang dapat mengolah berbagai macam produk dan diperlukan karyawan yang memiliki keterampilan khusus

2.1.3 Pola Aliran Bahan

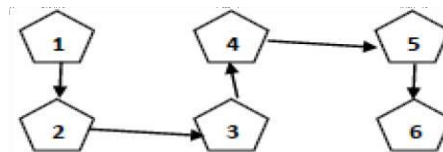
Menurut Apple (1990) dalam Hidayat *et al.*, (2018), penggunaan tata letak yang benar akan berdampak baik pada menaikkan efisiensi produksi, pemanfaatan ruang dan peralatan, mengurangi kecelakaan, dan proses penjadwalan yang baik serta urutan yang jelas dan logis. Pola aliran perlu dirancang untuk mengurangi persediaan dalam proses produksi, pemanfaatan tenaga kerja yang efisien, dasar bagi tata letak yang efisien, serta pengendalian produk yang lebih sederhana. Terdapat berbagai alternatif aliran bahan, diantaranya sebagai berikut :

1. Garis Lurus. Pola aliran garis lurus dapat digunakan untuk proses produksi yang pendek, relatif sederhana, dan hanya mengandung sedikit komponen atau beberapa peralatan produksi. Pola garis lurus mengindikasikan dengan memberi jarak terpendek pada dua titik, aktivitas produksi hanya sejauh garis lurus dengan jarak sependek-pendeknya.



Gambar 2.1 Pola Garis Lurus (Torik, 2019)

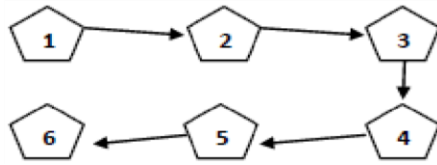
2. Bentuk Ular atau zig-zag. Pola aliran berbentuk ular atau zig-zag ini dapat diterapkan jika lintasan lebih panjang jika dibandingkan dengan ruangan yang tersedia, karena untuk memberikan lintasan aliran yang lebih panjang dalam bangunan dengan luas, bentuk, dan ukuran yang ekonomis.



Gambar 2.2 Pola Bentuk Ular Atau Zig-Zag

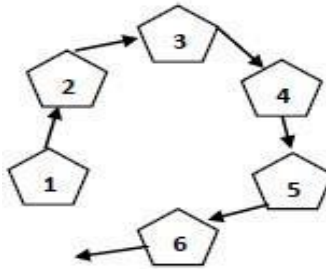
Untuk itu aliran bahan akan dibelokkan untuk menambah panjangnya garis aliran yang ada dan secara ekonomis hal ini akan dapat mengatasi segala keterbatasan dari area, dan ukuran dari bangunan pabrik yang ada.

3. Bentuk U. Pola aliran berbentuk U akan dipakai jika yang diinginkan pada akhir proses produksi berada pada lokasi yang sama dengan awal proses produksinya, karena keadaan fasilitas transportasi (luar pabrik), pemakaian mesin bersamaan.



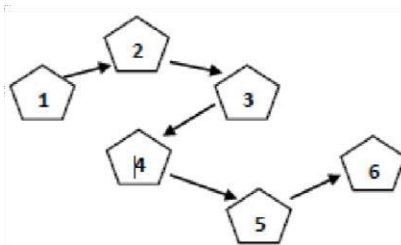
Gambar 2.3 Pola Bentuk U

4. Bentuk Melingkar. Pola aliran berdasarkan bentuk lingkaran dapat diterapkan jika diharapkan barang atau produk kembali ke tempat yang sama seperti saat memulai produksi, seperti pada bak cetakan penuangan, penerimaan dan pengiriman terletak pada satu tempat yang sama, digunakan mesin dengan rangkaian yang sama untuk kedua kalinya.



Gambar 2.4 Pola Aliran Bahan *Circular*

5. Bentuk Sudut Ganjil (*Odd-Angle*). Pola aliran ini jarang dipakai dalam proses produksi. Pola aliran ini digunakan jika terjadi keterbatasan ruang yang menyebabkan pola aliran lain tidak bisa diterapkan dalam fasilitas produk.



Gambar 2.5 Pola Aliran Bahan *Odd-Angle*

2.1.4 Aliran Proses Produksi

Aliran proses produksi dapat dibedakan menjadi lima jenis menurut Kho (2018) antara lain:

1. *Job Shop Production*

Job Shop adalah jenis aliran proses produksi yang digunakan untuk produk-produk dengan jumlah produksi yang sedikit tetapi banyak model atau variannya dan sesuai ke-unikan atau *request* dari pelanggan dengan ketentuan-ketentuan tertentu. Tujuan dari *Job Shop production* ini adalah untuk memenuhi kebutuhan khusus pelanggan. Pada umumnya, proses produksi dengan *Job Shop* ini tidak menggunakan Jalur Produksi (*Production Line*) khusus untuk mengerjakannya.

2. *Flow Shop Production (Mass Production)*

Flow Shop Production adalah jenis proses produksi yang digunakan untuk produk-produk yang diproduksi dalam jumlah banyak dan berturut-turut (*continuous*). Sistem produksi *Flow Shop* ini menggunakan jalur produksi (*production line*) untuk memproduksi produk-produknya dan semua produk diproduksi dengan standar dan proses yang sama. *Flow Shop Production* ini sering disebut juga dengan *Mass Production* atau Produksi Massal karena proses produksinya dilakukan secara berbarengan dan dalam jumlah yang banyak.

3. *Project (Proyek)*

Project (Proyek) adalah suatu sistem produksi yang diimplementasikan pada produk-produk yang cukup rumit dan dibatasi oleh waktu penyelesaiannya. Fungsi-fungsi pada organisasi (perencanaan, pembelian, desain, produksi dan pemasaran) harus terintegrasi dengan baik sesuai dengan urutan tahap dan waktu penyelesaian sehingga dapat diselesaikan tepat waktu dengan biaya produksi yang

telah ditetapkan. Sistem produksi *Project* (Proyek) juga memiliki urutan-urutan operasi untuk menunjang pencapaian target proyek akhir.

4. *Batch Production*

Batch Production adalah sistem produksi yang menggabungkan kedua sistem produksi dan termasuk dalam *repetitive production* (produksi berulang) yang berada diantara sistem produksi *Job Shop* dan *Flow Shop*. Metode produksinya mirip dengan proses produksi dengan sistem *Job Shop*, perbedaannya terletak pada jumlah atau volume yang akan diproduksi yang lebih banyak dan berulang-ulang (*Flow Shop*).

5. *Continuous Production*

Continuous Production adalah sistem produksi yang proses produksinya berkesinambungan (*continuously*) dan secara berulang. Fasilitas produksi disusun sesuai dengan urutan operasi dari proses pertamanya hingga menjadi produk jadi dengan aliran material yang konstan.

2.2 **Manajemen Sumber Daya Manusia**

2.2.1 **Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari Bahasa Perancis kuno yang memiliki arti “suatu seni untuk melaksanakan dan mengatur”. Kata tersebut jika diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia memiliki arti pengelolaan. Secara harafiah, manajemen dapat diartikan sebagai tingkat laku seseorang untuk mendapat sesuatu dari orang lain dengan melakukan pengaturan atau pengelolaan tertentu (Patma *et al.*, n.d.).

G. R. Terry dalam bukunya “*Principle of Management*” mengatakan manajemen adalah suatu usaha untuk mencapai tujuan atau target dengan mempergunakan kegiatan orang lain. Ahli lain yaitu John D. Millet mengatakan

bahwa manajemen adalah suatu proses pembimbingan dan pengarahan serta pemberian fasilitas kepada orang yang diorganisir untuk mencapai tujuan atau target tertentu (Patma et al., 2018).

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni atau ilmu yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dan menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Manajemen dalam arti luas mengenal berbagai sektor, lingkungan dan tingkatan sehingga suatu organisasi kerja akan dapat terkendali apabila sumber daya manusianya dikelola dan dikembangkan secara profesional, dari sini lah manajemen sumber daya manusia penting untuk dipelajari dan diterapkan. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai elemen kerja pengendali, organisasi tersebut tidak akan dapat berjalan baik bila tidak di manage/kelola secara baik pula. Pengelolaan tersebut meliputi berbagai hal yaitu diantaranya terhadap manusia (SDM).

Dalam suatu organisasi yang terpenting adalah mencapai tujuan dari perusahaan setelah itu baru melaksanakan fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) yang dipercaya dapat membuat sebuah organisasi lancar kedepannya. POAC tersebut ialah:

- a. *Planing*, kegiatan untuk merencanakan sasaran yang akan dicapai dan garis-garis besar untuk mencapai sasaran tersebut.
- b. *Organizing*, kegiatan untuk mengorganisir sumber daya organisasi termasuk dalam hal ini perancangan struktur organisasi dan kewenangan

dari masing-masing anggota organisasi atau unit kerja serta mencapai situasi dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

- c. *Actuating*, kegiatan untuk menggerakkan atau memobilisir seluruh sumber daya organisasi agar rencana-rencana yang telah ditetapkan dapat diwujudkan secara nyata.
- d. *Controlling*, kegiatan untuk mengendalikan arah organisasi agar sasaran yang telah kita tetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan masalah yang kaitannya dengan penggunaan, pembinaan, dan perlindungan terhadap sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian atau cabang dari manajemen yang menitik beratkan pada persoalan manusia dalam organisasi. Pengertian dari manajemen sumber daya manusia dalam Almasri (2016) adalah perencanaan, pengorganisasian, penyerahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan dari perusahaan, individu, dan masyarakat.

Terdapat perbedaan yang cukup terlihat pada manajemen personalia dengan manajemen sumber daya manusia. Pada manajemen sumber daya manusia mencakup masalah yang berkaitan dengan penggunaan, pembinaan, dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan pada manajemen personalia lebih menekankan pada sumber daya manusia yang berada pada lingkup perusahaan guna mempelajari cara-cara agar sumber daya manusia dapat terintegrasi secara efektif.

2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan , memperoleh, menyeleksi dan mengolah Sumber Daya Manusia yang ada agar dapat mencapai tujuan atau target utama perusahaan.
2. Mengembangkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu melaksanakan tugas – tugas dalam pekerjaan dengan baik.
3. Meningkatkan efektifitas fungsi produksi agar produktivitas dan prestasi pegawai meningkat.

2.2.4 Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia biasa melakukan tiga metode pendekatan, di antaranya adalah:

1. Pendekatan Mekanis

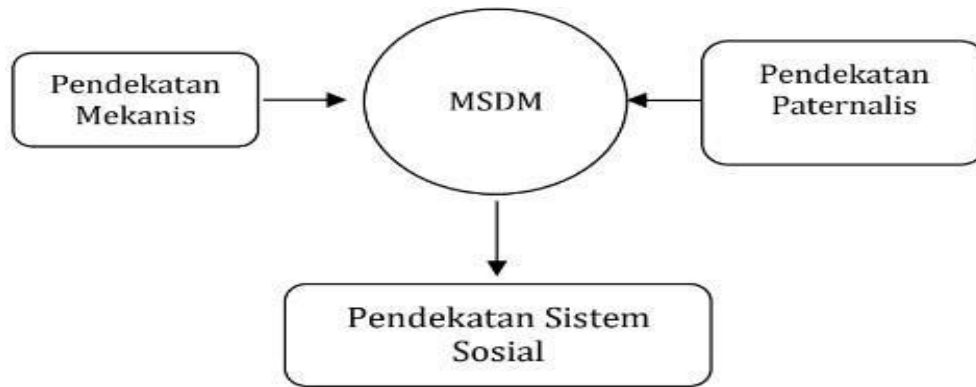
Pendekatan mekanis atau biasa disebut mekanisasi merupakan penggantian fungsi tenaga kerja dari manusia dengan tenaga mesin dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendekatan ini biasanya dengan pertimbangan efektivitas, ekonomis, dan produktivitas yang lebih tinggi. Pendekatan mekanis menekankan analisis pada spesialisasi, standarisasi, produktivitas dan memandang manusia sama dengan mesin. Pendekatan ini menitik beratkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Keuntungan spesialisasi ini, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Kelemahannya, pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas, dan kebanggaan mereka dalam bekerja semakin berkurang.

2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*) manajer dituntut untuk memberikan pengarahan kepada bawahannya dan bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Misalnya diberikan pinjaman uang serta didirikan toko sehingga karyawan dapat membeli kebutuhannya secara kredit. Tegasnya karyawan dianggap serta diperlakukan oleh manajer sebagai anak-anaknya saja. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas kerjanya turun. Akhirnya laba berkurang bahkan perusahaan bisa rugi dan kelangsungan hidupnya terancam.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi/ perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi/ perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik di antara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan di antara sesama karyawan. Setiap Karyawan betapapun rendah kedudukannya dan kecil jasanya harus tetap mendapat penghargaan agar tujuan perusahaan tercapai, karena pada hakikatnya ego manusia selalu menganggap dirinya adalah penting.



Gambar 2.6 Pendekatan Sistem Sosial

Sumber: Batjo, Nurdin. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Makassar: Aksara Timur.

2.2.5 Metode Pelatihan

Keberhasilan suatu organisasi tak lepas dari pemilihan metode penelitian yang tepat (Almasri, 2016). Metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu organisasi. Beberapa pendekatan yang menggunakan sedikit prinsip belajar seperti ceramah adalah alat berharga karena dapat memenuhi keperluan untuk tukar menukar keahlian atau pengalaman. Walaupun cara ini dapat mempengaruhi metode yang dipakai, pengembangan SDM perlu mengenal seluruh teknik dan prinsip belajar.

a. *On the Job Training*

On the Job Training (OT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor (Priyono & Marnis, 2008).

Salah satu pendekatan *On the Job Training* yang sistematis adalah *Job Instruction Training (JIT)*. Melalui sistem ini, instruktur pertama kali memberikan pelatihan kepada supervisor, dan selanjutnya supervisor memberikan pelatihan kepada pekerja.

b. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya agar para pekerja dan calon pekerja dapat menambah wawasannya dan memperoleh pengetahuan yang lebih luas (Almasri, 2016). Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja. Disamping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (*crossing training*) turut membantu organisasi ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, atau terjadi pengunduran diri. Partisipasi para peserta dan tingkat transfer pekerjaan yang tinggi menjadi sarana belajar untuk menghadapi rotasi kerja.

c. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *Off the Job Training*. Pada metode pelatihan ini mengharuskan pekerja maupun calon pekerja bekerja pada bidang yang sudah ditentukan dan melaksanakan apa yang diperintahkan oleh para pemangku jabatan.

d. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *Off the Job Training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi

partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi setelah ceramah.

e. *Pelatihan Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin beberapa organisasi menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material organisasi bermakna dan umpan balik.

f. *Permainan Peran dan Model Perilaku*

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya. Kemudian keduanya ditempatkan dalam situasi kerja tertentu dan diminta memberikan respon sebagaimana harapan mereka terhadap lainnya. Idealnya mereka harus dapat melihat diri mereka sebagaimana orang lain melihat mereka.

g. *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh organisasi atau organisasi lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Seorang instruktur yang baik adalah instruktur yang dapat melibatkan setiap orang untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan.

h. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa games atau permainan. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

i. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Materi-materi ini sangat membantu apabila para karyawan itu tersebar secara geografis (berjauhan jaraknya) atau ketika proses belajar hanya memerlukan interaksi singkat saja. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini.

j. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Pengalaman berbagi perasaan dan memahami perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi merupakan hasilnya. Biasanya profesional terlatih menjadi fasilitator.

k. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang mana pekerja dan calon pekerja harus berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh organisasi, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam organisasi). Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksplorasi solusi, menggarisbawahi pernyataan fasilitator sebagai pedoman dalam kelompok, pemecahan masalah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan ini muncul ketika kelompok tersebut secara teknik atau prosedur mengalami kebuntuan.

l. *Role Playing*

Role Playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap. Masing-masing peserta dihadapkan pada suatu situasi dan diminta untuk memainkan peranan, dan bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain. Kesuksesan metode ini tergantung dari kemampuan peserta untuk memainkan peranannya sebaik mungkin.

m. *In-Basket Technique*

Melalui metode *in-basket technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari para manajer, dan daftar telepon.. Peserta pelatihan kemudian mengambil keputusan dan tindakan. Selanjutnya keputusan dan tindakan tersebut dianalisis dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas keputusan dan prioritas pengambilan keputusan.

n. *Management Games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan, dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.

o. *Behavior Modeling*

Sifat mendasar dari *modeling* adalah bahwa suatu proses belajar itu terjadi, bukan melalui pengalaman aktual, melainkan melalui observasi atau berimajinasi dari pengalaman orang lain. *Behavior modeling* adalah suatu metode pelatihan dalam rangka meningkatkan keahlian interpersonal.

p. *Outdoor Oriented Programs*

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kelas. Program ini dikenal dengan istilah outing, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain-lain.

2.2.6 Tujuan pelatihan dan pengembangan

Ada beberapa tujuan dari pelatihan dan pengembangan (Priyono & Marnis, 2008) antara lain:

1. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini, dan memperbaiki moral karyawan.

2. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru sering kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya, kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia (*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis serta meningkatkan kestabilan dan keluwesan organisasi. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan

mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.

7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

2.2.7 Manfaat pelatihan dan pengembangan

Manfaat dari pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
5. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

2.2.8 Kelemahan pelatihan dan pengembangan

Beberapa kelemahan pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan dan pengembangan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan para trainer.

Menurut Priyono & Marnis (2008) kelemahan-kelemahan meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.

3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Tidak adanya evaluasi lanjutan setelah karyawan mengikuti pelatihan
5. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia/ atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.