

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian mengenai “Strategi Pengembangan Pegawai Baru Departemen Perindustrian dengan studi kasus Kegiatan Wajib Magang di Perusahaan Industri”, perlu dilakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Peneliti mengambil tiga hasil penelitian yang terkait dengan pengembangan pegawai.

Penelitian pertama yang berjudul “Analisis Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Diklat Provinsi Kalimantan Timur”¹⁸ memfokuskan pada kajian analisis pelaksanaan manajemen pengembangan sumber daya aparatur di bidang pendidikan dan pelatihan (diklat). Dalam penelitian ini, pengembangan sumber daya aparatur di bidang pendidikan dan pelatihan ditunjang sejumlah indikator yaitu perencanaan diklat, penyelenggaraan diklat, evaluasi diklat, sarana dan prasarana diklat, peserta diklat, anggaran diklat, dan kurikulum diklat.

Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa Kantor Diklat Provinsi Kalimantan Timur telah berupaya melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai. Namun hasilnya belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai program

¹⁸ Iwan Heriawan, “Analisis Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Diklat Provinsi Kalimantan Timur”, (Depok: Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2000).

diklat yang dibuat secara baku oleh Badan Diklat Departemen Dalam Negeri. Hal ini disebabkan faktor-faktor yang memperlemah, yaitu lemahnya kualitas dan kuantitas widyaiswara yang ada, kurang lengkap dan kurang layaknya sarana dan prasarana diklat, serta terbatasnya anggaran yang tersedia, baik anggaran APBD Rutin/Proyek maupun APBN Rutin/Proyek.

Kemudian, penelitian berikutnya berjudul “Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Teknis dengan Produktivitas Kerja Tenaga Teknis di Pusat Bahasa Jakarta”¹⁹. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis di Pusat Bahasa dan untuk menggambarkan hubungan antara manfaat pendidikan dan pelatihan teknis terhadap produktifitas kerja di Pusat Bahasa.

Populasi dalam penelitian ini adalah para tenaga kerja teknis di Pusat Bahasa Depdiknas Jakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya hubungan linear positif antara variabel pendidikan dan pelatihan dengan variabel produktifitas. Semakin besar pendidikan dan pelatihan yang diberikan, maka semakin besar tingkat produktifitas. Begitupun sebaliknya, semakin kecil pendidikan dan pelatihan yang diberikan, maka semakin kecil tingkat produktivitas. Selain itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut signifikan.

Penelitian lainnya adalah “Manajemen Program Pelatihan dan Pengembangan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Industri dan

¹⁹ Artati Hapsari, “*Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Teknis dengan Produktivitas Kerja Tenaga Teknis di Pusat Bahasa Jakarta*”. (Depok: Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2002).

Perdagangan”²⁰. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa perencanaan program diklat berhubungan langsung terhadap kesesuaian (Efektivitas) atau keberhasilan diklat. Artinya, keberhasilan penyelenggaraan diklat sangat dipengaruhi oleh perencanaan terutama analisis kebutuhan. Selanjutnya terdapat signifikansi antara program pelaksanaan diklat dengan kesesuaian (Efektivitas). Kedua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kesesuaian diklat.

Penelitian di atas meneliti tiga masalah spesifik dalam pengembangan pegawai. Penelitian pertama memfokuskan pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan, penelitian yang kedua melihat adanya hubungan antara manfaat pendidikan dan pelatihan dengan produktifitas pegawai, dan penelitian yang ketiga menekankan pada efektifitas perencanaan dan pelaksanaan diklat terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Meskipun demikian, tetap terdapat benang merah dari ketiga penelitian tersebut, yaitu pengembangan pegawai dalam bidang pendidikan dan pelatihan.

Ketiga penelitian di atas mempunyai perbedaan dengan penelitian ini. Pada ketiga penelitian terdahulu objek penelitian adalah pendidikan dan pelatihan dimana program tersebut telah berlangsung lama. Sementara objek penelitian ini adalah kegiatan magang bagi pegawai negeri sipil di perusahaan industri yang merupakan program yang relatif baru diterapkan

²⁰ Elgetrisna, “*Manajemen Program Pelatihan dan Pengembangan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Industri dan Perdagangan*”. (Depok: Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2003).

dalam instansi pemerintah pusat secara umum, terutama Departemen Perindustrian.

B. Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor utama dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Pengembangan bagi organisasi memusatkan pada pengubahan orang serta sifat dan kualitas berbagai hubungan pekerjaan.

Burke dalam buku Handoko menyatakan bahwa *organizational development* sebagai suatu proses perubahan dalam budaya organisasi melalui penggunaan teknologi, riset, dan teori ilmiah kepemilikan.²¹ Selain itu, French dan Bell mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai berikut:

“Suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses–proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif”.²²

Pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi mengakibatkan peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi tanggung jawab organisasi. Tugas MSDM adalah mengelola manusia seefektif mungkin untuk mewujudkan tujuan dari organisasi.²³ Dengan melihat tugas

²¹ Hani T. Handoko, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta: BPFE–Yogyakarta, 1994), hal. 337.

²² *Ibid.* hal. 337

²³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hal. 14.

tersebut maka organisasi menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu strategi tersendiri dalam mempersiapkan manusia-manusia yang ada didalamnya.

1. Strategi

Steiner dan Miner melihat strategi sebagai berikut:

“Penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan internal dan eksternal organisasi, perumusan kebijakan untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai”.²⁴

Selain itu, Quinn dalam Certo dan Peter mendefinisikan strategi sebagai *“the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies and action sequences into a cohesive whole”*.²⁵

Pengertian di atas menunjukkan bahwa strategi sebagai suatu pola atau bentuk perencanaan yang terintegrasi dan dipengaruhi oleh visi, misi maupun sasaran organisasi dengan melihat faktor-faktor seperti kelemahan, kekuatan, tantangan serta kesempatan yang dimiliki oleh organisasi. Dengan adanya kondisi tersebut organisasi dapat mendayagunakan kekuatan yang ada dan memperkecil kelemahan-kelemahan yang dapat mempengaruhi jalannya strategi tersebut.

Ada lima klasifikasi strategi yang dikemukakan oleh Siagian, yaitu:

1. Klasifikasi yang didasarkan atas ruang lingkup. Jika ruang lingkungannya mencakup misi dasar, maksud, tujuan serta kebijaksanaan umum, maka ia digolongkan kepada *master strategy*. Jika ruang lingkungannya lebih sempit dari cakupan di

²⁴ George A. Steiner dan John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen Edisi Kedua*, Ticoalu dan Agus Dharma (terj), (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1997), hal. 18.

²⁵ Samuel C. Certo dan J. Paul Peter, *Strategic Management Concepts and Applications Third Edition*, (Homewood: Austen Press, 1994), hal. 6.

atas dan hanya mencakup hal-hal yang dirumuskan dalam bidang penggunaan sumber-sumber yang ada, baik tenaga, sarana fisik dan sarana lainnya dalam rangka pencapaian tujuan dasar organisasi, ia digolongkan kepada program strategi. Untuk cakupan yang lebih sempit lagi, dalam arti sudah menyangkut usaha pelaksanaan operasional, maka ia digolongkan kepada *sub strategy*.

2. Klasifikasi atas dasar tingkat keberlakuannya dalam organisasi. Misalnya ada strategi yang merupakan wewenang pusat untuk merumuskannya sedangkan lainnya adalah yang dirumuskan pada tingkat satuan organisasi yang lebih rendah seperti cabang, divisi, bagian, dan sebagainya.
3. Klasifikasi atas dasar obyek strateginya, seperti sumber-sumber material, personal, keuangan, dan sebagainya.
4. Klasifikasi berdasarkan maksud atau fungsi strategi tersebut. Contoh-contoh yang dapat diberikan antara lain, strategi pertumbuhan organisasi, strategi produksi, strategi pemasaran, dan sebagainya.
5. Strategi pribadi para manager. Strategi ini timbul sebagai akibat filsafat hidup, nilai-nilai yang dianut, motivasi, teknik penggerakan bawahan, dan sejenisnya yang dianut oleh seorang manager yang pada gilirannya membentuk gaya kepemimpinan.²⁶

Selain klasifikasi di atas, Siagian juga melihat adanya tiga dimensi strategi, yaitu:

1. Dalam menilai strategi yang ada sekarang perlu ditelaah hal-hal seperti:
 - identifikasi dari ruang lingkup aktivitas organisasi
 - menelaah penggunaan *resources* yang ada
 - menentukan dasar kekuatan dan kelemahan organisasi
 - menentukan kriteria kemampuan kerja
 - penekanan kegiatan dan skala prioritas yang menentukan pemilihan strategi dimasa lalu.
2. Apa yang dimiliki oleh organisasi sekarang adalah warisan dari masa lalu sehingga mutlak bagi suatu organisasi untuk mengadakan evaluasi atas hasil-hasil yang dicapai oleh organisasi masa lalu, mengidentifikasi faktor-faktor penghalang, dan sebagainya.
3. Atas dasar penilaian masa lalu dan masa kini, strategi untuk masa depan dapat disusun dan untuk penyusunan tersebut

²⁶ Sondang P. Siagian, *Bunga Rampai Manajemen Modern*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1984), hal. 3-4.

yang perlu dilakukan adalah meneliti lingkungan organisasi secara mendalam, memperjelas bidang kegiatan yang akan diselenggarakan bertitik tolak dari kekuatan-kekuatan yang terdapat dalam organisasi, merumuskan secara jelas perincian tugas dan kriteria keberhasilan pelaksanaannya dan menyusun rencana yang matang terutama berkaitan dengan pengadaan dan penggunaan sumber-sumber yang diperlukan dalam pencapaian tujuan.²⁷

Berkaitan dengan sumber daya manusia, strategi MSDM atau *strategic human resources management* merupakan strategi fungsional, seperti yang disampaikan oleh Bateman dan Snell sebagai berikut:

*“Functional strategies are implemented by each functional area of the organization to support the business strategy. The typical functional areas include production, human resources, marketing, research and development, finance, and distribution”.*²⁸

Pengertian di atas memperlihatkan bahwa strategi sumber daya manusia sebagai strategi fungsional dalam mendukung strategi organisasi secara keseluruhan disamping berbagai fungsi maupun unit lainnya yaitu keuangan, penelitian dan pengembangan, dan lain sebagainya.

Kontribusi atau bentuk dukungan daripada strategi sumber daya manusia terhadap organisasi juga disampaikan oleh Legge dalam Nankervis, Compton dan McCarthy sebagai berikut:

“Strategic Human Resources Management (SHRM) encompasses two major themes, namely a ‘strategic’ and a ‘human resource’ thrust. The first infers long-term planning, and integration with organizational strategies, the second

²⁷ *Ibid.* hal. 12–13.

²⁸ Thomas S. Bateman & Scott A. Snell, *Management Competing in the New Era Fifth Edition*, (New York: McGraw–Hill Companies, 2002), hal. 127-128.

focuses on employees as a valued resource, a critical investment in an organization's current performance and future growth".²⁹

Strategi sumber daya manusia mempunyai dua karakteristik utama yaitu strategi organisasi dan pegawai atau manusia yang ada didalam organisasi tersebut. Strategi organisasi melibatkan strategi sumber daya manusia dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi seperti mencari keuntungan atau laba. Selain itu, pegawai atau manusia yang ada didalam organisasi dilihat sebagai suatu investasi organisasi dalam rangka terciptanya hasil yang lebih baik dimasa yang akan datang. Investasi tersebut dapat dilihat dari berbagai kegiatan pengembangan pegawai yang ada didalam organisasi seperti orientasi, pendidikan, pelatihan, dan sebagainya.

2. Pengembangan Pegawai

Salah satu fungsi dari Manajemen SDM adalah pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai merupakan proses peningkatan kemampuan pegawai yang dilakukan melalui berbagai cara untuk hasil yang lebih baik. Sementara itu definisi lain menyatakan pengembangan pegawai adalah sebagai investasi yang cepat atau lambat yang akan menghasilkan buah.³⁰ Pengembangan atau pemberdayaan kepegawaian (sumberdaya manusia) merupakan salah satu fungsi pokok manajemen, yang pada intinya adalah melakukan koordinasi dan pemanfaatan dari tenaga kerja yang

²⁹ Alan R. Nankervis, Robert L. Compton dan Terence E. McCarthy, *Strategic Human Resource Management Second Edition*, (Melbourne: International Thomson Publishing Company, 1996), hal. 35.

³⁰ Prasetya Irawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIA-LAN Press, 1997), hal. 92.

tersedia, serta pemanfaatan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini dipertegas oleh Dessler dalam buku Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara, pengembangan pegawai merupakan salah satu aktifitas dalam pengembangan manajemen.³¹

Dessler mengatakan pengembangan manajemen adalah upaya untuk meningkatkan prestasi manajemen pada saat sekarang atau di masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap atau meningkatkan ketrampilan.³²

Seringkali pengertian dari pengembangan pegawai dilihat dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan. Hal ini merupakan pengertian yang dapat mengurangi pokok dari pada pengertian pengembangan itu sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Rivai bahwa perbedaan antara kegiatan pendidikan dan pelatihan (sekarang) dan pengembangan (di masa mendatang) menyebabkan sering kabur dan hal ini merupakan salah satu permasalahan utama.³³ Perbedaan definisi antara pelatihan dan pengembangan juga dikemukakan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert yang menyebutkan bahwa pelatihan diarahkan untuk memelihara dan memperbaiki prestasi kerja saat ini, sementara program atau kegiatan

³¹ Lembaga Administrasi Negara RI, *Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetisi Bagi Sumber Daya Manusia Aparatur Pusat*, (Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara, 2006), hal. 19.

³² *Ibid.*

³³ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hal. 227.

pengembangan pegawai dimaksudkan untuk mengembangkan ketrampilan untuk pekerjaan masa depan.³⁴

Nadler dalam buku Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara, memberikan pengertian yang lebih luas mengenai pengembangan pegawai, yaitu “*that term human resource development mean those learning experience which to about the possibility of behavioral change*”.³⁵ Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pengembangan pegawai melibatkan proses perubahan perilaku. Hal ini dikarenakan kunci dari pengembangan pegawai adalah pengalaman belajar yang melibatkan proses *behaviour engineering* dari suatu keadaan ke keadaan yang lebih baik.³⁶

Beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa pengembangan pegawai mempunyai dimensi–dimensi yang berbeda tetapi mempunyai dasar pemikiran yang sama yaitu sebuah proses dengan berbagai cara untuk peningkatan kompetensi pegawai yang dimilikinya. Pengembangan pegawai mempunyai beberapa alasan dan tujuan. Seperti yang disampaikan oleh Irawan dalam buku Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara dalam Tabel II.1 sebagai berikut:

³⁴ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert JR., *Management*, (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1996), hal. 82.

³⁵ Lembaga Administrasi Negara RI, *Op. Cit.*, hal. 17.

³⁶ *Ibid.*

Tabel II.1
Alasan dan Tujuan Pegawai Dikembangkan

Alasan	Tujuan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pegawai baru 2. Adanya peralatan kerja baru 3. Adanya perubahan system manajemen atau administrasi birokrasi 4. Adanya standar kualitas kerja baru 5. Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan 6. Adanya perubahan dalam hal kinerja pegawai 7. Adanya rotasi atau relokasi pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberi orientasi pekerjaan kepada pegawai baru ▪ Mempersiapkan pegawai untuk menggunakan peralatan baru ▪ Mempersiapkan pegawai bekerja dengan system baru ▪ Mempersiapkan pegawai agar mampu mencapai standar kualitas kerja baru ▪ Menyegarkan (<i>refreshing</i>) ilmu dan ketrampilan yang dimiliki ▪ Meningkatkan kualitas kinerja pegawai ▪ Menyiapkan pegawai menghadapi pekerjaan baru.

Sumber : Prasetya Irawan, dalam *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIA LAN Press, 2000), hal. 23.

3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan berkaitan dengan pengetahuan sedangkan pelatihan berhubungan dengan kemampuan ketrampilan seseorang. Menurut Siagian pendidikan adalah:

“Keseluruhan proses, teknik, metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan standar yang ditetapkan sedangkan pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu”.³⁷

Pendidikan dan pelatihan, seperti yang dikatakan oleh Siagian dapat mengubah potensi yang ada di dalam diri pegawai, yaitu:

“Pandangan yang semakin luas memungkinkan seseorang untuk lebih mampu memahami dan mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang pasti akan terjadi, peningkatan produktifitas yang pada gilirannya dapat meningkatkan penghasilan seseorang sekaligus menambah kepuasan batin yang semakin besar dan kemungkinan promosi yang lebih besar pula.”³⁸

³⁷ Sondang P. Siagian, *Pengembangan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1984), hal. 175–178.

³⁸ *Ibid*, hal. 180.

Selain itu diklat dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi maupun perusahaan. Efisiensi dan efektifitas kerja bertujuan untuk menciptakan produktivitas pegawai yang lebih baik dari sebelumnya. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Handoko sebagai berikut:

“Diklat dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga usaha ini membuat pegawai menjadi lebih produktif dan membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik”.³⁹

Tujuan yang ingin dicapai dari diklat adalah dapat memperdalam teori pemecahan persoalan, dapat mengambil keputusan secara tepat, dapat mengambil kebijakan secara tepat, dapat mengkaji ulang keputusan dan kebijakan yang telah dibuat organisasi atau perusahaan, dan koordinasi akan semakin baik antar seluruh departemen yang ada dalam organisasi atau perusahaan.⁴⁰

4. Pelatihan

Mondy dan Noe mendefinisikan pelatihan yaitu: *provides learners with the knowledge and skills needed for their present jobs.*⁴¹ Menurut Dessler pelatihan sebagai proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan

³⁹ Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFY–Yogyakarta, 2000), hal. 110.

⁴⁰ Mulia Nasution, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Djambatan, 2000), Hal. 72.

⁴¹ R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2005), hal. 202.

baru untuk melakukan pekerjaannya.⁴² Proses tersebut bisa mengacu pada berbagai metode yang diberikan pada karyawan baru tersebut.

Pelatihan meliputi berbagai kompetensi dari pegawai. Menurut Noe pelatihan adalah:

*“a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job-related competencies. These competencies include knowledge, skills, or behaviour that are critical for successful job performance. The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviours emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities”.*⁴³

Selain itu, Kraiger juga menyebutkan bahwa pelatihan melibatkan KSAs atau yang biasa disebut *knowledge, skills, dan attitudes*.

*“training is the systematic process by which employees learn the knowledge, skills, and/or attitudes (KSAs) necessary to do their jobs. All forms of training use one or more methods or processes by which these KSAs are conveyed to employees”.*⁴⁴

Dalam melaksanakan pelatihan, diperlukan perencanaan yang maksimal agar hasilnya nanti bisa lebih efektif untuk para pegawai organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Seperti yang dikatakan oleh Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1990), yakni:

*“training is planned effort by the organization to facilitate the learning or job-related knowledge and skills by employees. Training is a planned activity. It does not just happen. There is a need to analyze, design, develop, and evaluate training programs in a systematic way”.*⁴⁵

⁴² Garry Dessler, *Human Resource Management*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2003), hal. 280.

⁴³ Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2002), hal. 4.

⁴⁴ Kurt Kraiger, *Training Methods*, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2006, (SAGE Publications, 2007), hal. 1.

⁴⁵ Cythia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt dan James B. Shaw, *Human Resource Management*, (Boston: Houghton mifflin Company, 1990), hal. 314.

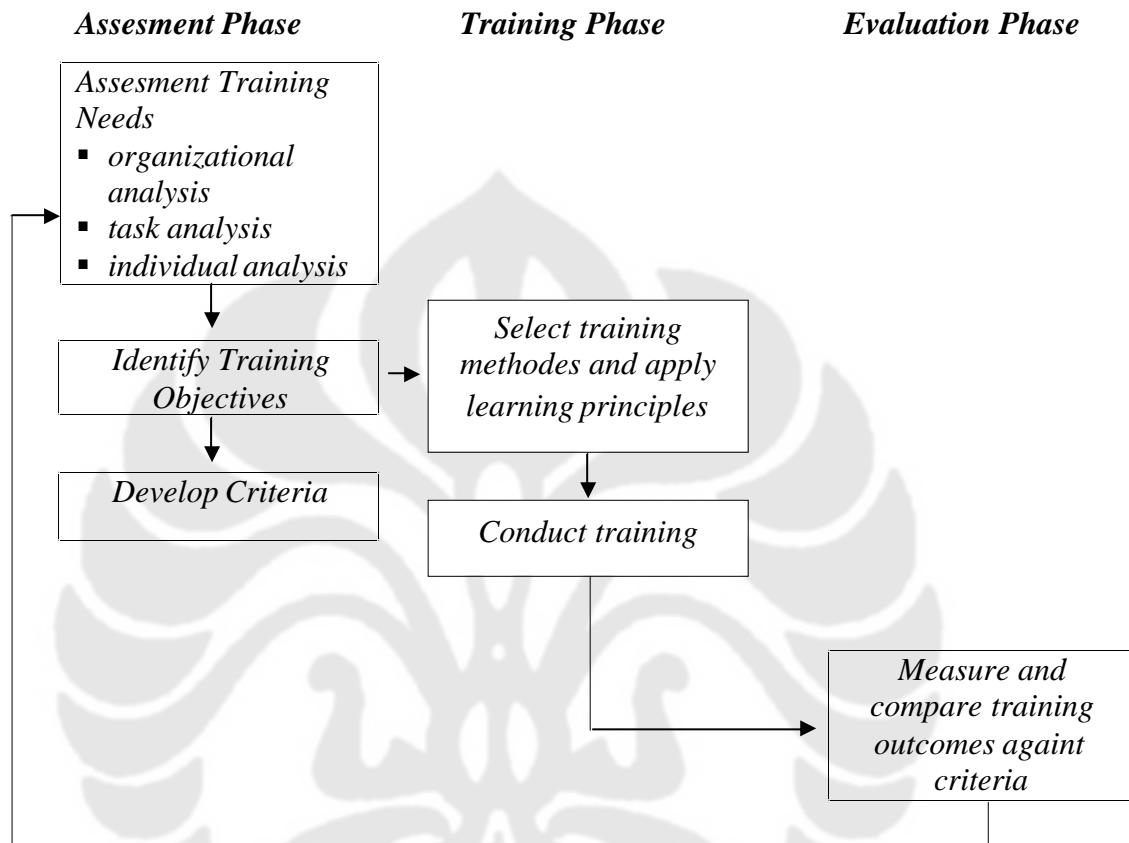
Berbagai macam model analisis dan design dalam mengembangkan proses pelaksanaan pelatihan banyak dikemukakan oleh para ahli. Seperti yang dijelaskan oleh Goldstein dalam buku Fisher, Schoenfeldt dan Shaw membagi model sistem pelatihan kedalam tiga tahap.⁴⁶ Tahap yang pertama merupakan tahap penilaian terhadap berbagai unsur yang terlibat dalam proses pelatihan seperti analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individual. Analisis organisasi berkaitan dengan strategi organisasi seperti sasaran, fungsi, dan tujuan. Selanjutnya analisis tugas berkaitan dengan kebutuhan akan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap untuk melaksanakan berbagai tugas yang berkaitan dengan suatu jenis pekerjaan. Sedangkan analisis individu berkaitan dengan siapa dan jenis pelatihan apa yang diperlukan.⁴⁷

Dari tiga analisis tersebut kemudian diidentifikasi secara objektif jenis pelatihan yang cocok bagi organisasi tersebut dan selanjutnya dikembangkanlah kriteria-kriteria yang ada dalam jenis pelatihan yang sesuai dengan tiga analisis tadi. Selanjutnya dalam tahap pelaksanaan, dipilihlah metode pelatihan yang akan dijalankan dan kemudian melaksanakan pelatihan tersebut. Tahap terakhir, yaitu tahap evaluasi, pelatihan diukur dan dibandingkan dengan melihat hasil-hasil yang didapat oleh organisasi serta melihat kriteria-kriteria apa saja yang sifatnya tidak sesuai atau berlawanan dengan kriteria organisasi, tugas dan individual

⁴⁶ *Ibid*, hal. 319.

⁴⁷ *Ibid*.

sehingga dapat diganti dengan kriteria yang lain. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar II.1.



Gambar II.1
Training Systems Model

Sumber: Cythia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt dan James B. Shaw., *Human Resource Management.*, (Boston:Houghton mifflin Company, 1990), hal. 319

Ada beberapa metode yang digunakan dalam melaksanakan pelatihan. Menurut Rivai metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Metode pelatihan tersebut antara lain *On the Job Training*, Rotasi, Magang, Ceramah Kelas dan Presentasi Video, Pelatihan *Vestibule*, Permainan Peran dan Model Perilaku, *Case Study*, Simulasi,

Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram, Praktik Laboratorium, Pelatihan Tindakan (*Action Learning*), *Role Playing*, *In-Basket Technique*, *Management Games*, *Behaviour Modeling*, *Outdoor Oriented Programs*.⁴⁸

5. Magang (*Apprenticeship*)

Magang merupakan program latihan bekerja. Program magang dirancang untuk keterampilan yang lebih tinggi yang mengutamakan pengetahuan dalam melaksanakan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan serta menggunakan suatu metode.⁴⁹ Program magang menggunakan konsep-konsep dasar sebagai berikut:

- penetapan tujuan yang jelas
- pemecahan pokok bahasan secara logis
- peran aktif peserta
- keadaan peserta untuk mengatur kecepatan belajarnya sendiri serta mendorong langsung melalui umpan balik dan hasil-hasilnya.⁵⁰

Rikowski dalam buku yang berjudul *Apprenticeship Towards a New Paradigm of Learning* mengklasifikasikan magang dalam tiga bentuk, yakni *classical apprenticeship*, *modern apprenticeship*, *post-modern apprenticeship*.⁵¹ *Classical apprenticeship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- Pengamatan pada seseorang yang ahli (*observation of the master*).
- Pengadaan kelas sore (*not compulsory*)
- Partisipasi dalam produksi

⁴⁸ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hal. 242-248.

⁴⁹ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hal. 96-97.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Patrick Ainley dan Helen Rainbird (ed), *Apprenticeship Towards a New Paradigm of Learning*, (London: Kogan Page, 1999), hal. 62.

- Menanamkan rasa kebanggaan dan kerahasiaan pada suatu keahlian
- Pelatihan untuk perdagangan tunggal (*single trade*).⁵²

Selanjutnya, karakteristik dari *modern apprenticeship* yakni:

- Pelatihan untuk standar keterampilan atau keahlian melalui sistem modul
- Mewajibkan adanya kelas atau kuliah sore
- Perjanjian dengan karyawan
- Berorientasi pada hasil dan kualitas
- Fleksibel.
- Melalui beberapa syarat, seperti formulir aplikasi, wawancara terstruktur dan ujian.⁵³

Sedangkan ciri-ciri dari *post-modern apprenticeship* adalah:

- Pelatihan untuk standar kualifikasi nasional.
- Adanya perjanjian dengan karyawan
- Tranfer keterampilan untuk fleksibilitas internal perusahaan, antarperusahaan dan sektor industrial
- Melalui beberapa syarat, seperti formulir aplikasi, wawancara terstruktur dan ujian.⁵⁴

Magang merupakan metode pelatihan *on the job training* melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training* seperti *classroom training*. Seperti yang dikemukakan oleh Glover dalam buku Noe yang berjudul *Employee Training and Development* yaitu: *apprenticeship is a work-study training method with both on-the-job and classroom training*.⁵⁵ Hal senada juga dinyatakan oleh Ivancevich bahwa magang merupakan kombinasi pelatihan *on the job training* dan *off the job training* yakni:

“Apprentice training is a combination of on the job training and off the job training. It requires the cooperation of the employer,

⁵² *Ibid*, hal. 65.

⁵³ *Ibid*, hal. 66.

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ Raymond A. Noe, *Op. Cit.*, hal. 222.

*trainers at the workplace and in schools (such as vocational schools), government, agencies, and the skill trades unions”.*⁵⁶

Bentuk daripada magang antara lain asistensi dan kerja sambilan. Hal tersebut dikarenakan adanya partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.⁵⁷

C. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah.⁵⁸

Sedangkan pengertian lain menyatakan bahwa penelitian kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif penelitian sendiri.⁵⁹ Penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri utama yang membedakan dengan penelitian kuantitatif, yakni:

- Mengkonstruksi realitas makna sosial budaya
- Meneliti interaksi peristiwa dalam proses
- Melibatkan variabel-variabel yang kompleks dan sulit diukur
- Memiliki keterkaitan erat dengan konteks

⁵⁶ John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, (Boston: Richard D. Irwin Inc., 1995), hal. 435.

⁵⁷ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hal. 243

⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Bandung, 2007), hal. 6.

⁵⁹ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 81.

- Melibatkan peneliti secara penuh
- Memiliki latar belakang alamiah
- Menggunakan sampel purposif
- Menerapkan analisis induktif
- Mengutamakan “makna” di balik realitas
- Mengajukan pertanyaan “mengapa” (*why*), bukan “apa” (*what*).⁶⁰

Sedangkan penelitian kuantitatif memiliki ciri–ciri utama sebagai

berikut :

- Permasalahan penelitian terbatas dan sempit
- Mengikuti pola berpikir deduktif
- Mempercayai angka (statistika atau matematika) sebagai instrument untuk menjelaskan kebenaran.
- Membangun validitas internal dan validitas eksternal sebaik mungkin.⁶¹

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dikarenakan lebih menekankan pada prosedur analisis data seperti wawancara dengan informan, kajian terhadap berbagai bahan tertulis seperti data kepegawaian, dokumen, buku, dll.⁶² Melalui pendekatan ini peneliti berupaya untuk meneliti secara intensif tanpa adanya pembatasan pengukuran. Pendekatan ini digunakan karena sangat dimungkinkan untuk memperoleh informasi–informasi yang baru.

2. Jenis/Tipe Penelitian

Berdasarkan penggunaan waktunya, penelitian ini termasuk kedalam penelitian *cross-sectional* karena hanya digunakan dalam waktu tertentu dan

⁶⁰ Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu–Ilmu Sosial*, (Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hal. 6-7.

⁶¹ *Ibid*, hal. 104.

⁶² *Ibid*, hal 70.

tidak akan dilakukan penelitian lain diwaktu yang berbeda untuk diperbandingkan.⁶³

Dilihat dari tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan obyek penelitian yaitu kegiatan wajib magang, sesuai dengan definisi dari penelitian deskriptif yaitu penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena.⁶⁴ Selanjutnya, berdasarkan manfaatnya penelitian ini termasuk kedalam penelitian murni.

Penelitian murni adalah penelitian yang manfaatnya dirasakan untuk waktu yang lama. Lamanya manfaat ini lebih karena penelitian ini biasanya dilakukan karena kebutuhan peneliti sendiri.⁶⁵ Penelitian ini merupakan penelitian murni dikarenakan atas pemenuhan keinginan dan kebutuhan peneliti sehingga peneliti bebas menentukan tema penelitian. Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini adalah penelitian lapangan dimana instrumen yang digunakan berisi tentang pedoman wawancara.⁶⁶ Selain itu, peneliti akan terjun langsung dalam kasus yang diteliti, yaitu pihak-pihak yang berkaitan dengan kegiatan wajib magang ini.

3. Metode dan Strategi Penelitian

Yang dimaksud dengan metode adalah cara ilmiah untuk meneliti.⁶⁷

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah

⁶³ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hal.45.

⁶⁴ *Ibid*, hal. 42

⁶⁵ *Ibid*, hal. 38.

⁶⁶ *Ibid*, hal. 49.

⁶⁷ Prasetya Irawan, *Op. Cit.*, hal 65.

wawancara mendalam, observasi partisipasi, *focus group discussion*, dan analisis dokumen.⁶⁸ Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan cara studi lapangan melalui wawancara mendalam.

Wawancara mendalam merupakan wawancara yang tidak terstruktur untuk mendapatkan informasi secara langsung dari sejumlah informan. Dalam melakukan wawancara mendalam, peneliti mempersiapkan terlebih dulu pedoman wawancara yakni pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan terkait dengan tema penelitian.⁶⁹ Selain itu, untuk mendukung informasi-informasi yang berasal dari wawancara mendalam, peneliti melakukan studi kepustakaan (bahan-bahan kepustakaan) seperti buku, dokumen instansi tempat penelitian, laporan kegiatan obyek penelitian, dan dokumentasi lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

4. Hipotesis Kerja

Hipotesis adalah dugaan (jawaban) sementara peneliti terhadap pertanyaan penelitiannya sendiri. Dalam penelitian kualitatif hipotesis tidak diuji tetapi diusulkan sebagai satu panduan dalam proses analisis data dan terus-menerus disesuaikan dengan data lapangan.⁷⁰ Hipotesis penelitian ini adalah Departemen Perindustrian melalui Biro Kepegawaian memiliki strategi pengembangan pegawai baru dengan menyelenggarakan kegiatan wajib magang ke perusahaan industri dalam rangka peningkatan

⁶⁸ Farouk Muhammad dan H. Djaali, *Metodologi Penelitian Sosial Edisi Revisi*, (Jakarta: PTIK Press & Restu Agung, 2005), hal. 89.

⁶⁹ Prasetya Irawan, *Op. Cit.*, hal. 70.

⁷⁰ *Ibid*, hal. 44.

pengetahuan dan kompetensi bagi pegawai baru untuk mencapai tujuan–tujuan organisasi.

5. Narasumber/informan dan Pedoman Wawancara

Dalam penelitian ini, narasumber/informan adalah beberapa pihak yang peneliti anggap mempunyai kompetensi untuk menjelaskan hal–hal yang berkaitan dengan tema penelitian. Pihak–pihak tersebut dapat dilihat di Lampiran 1. Narasumber yang utama dalam penelitian ini adalah Inspektur III Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian dikarenakan pengetahuannya terhadap kegiatan wajib magang di perusahaan industri. Sedangkan pedoman wawancara merupakan panduan peneliti dalam melakukan wawancara mendalam. Pedoman wawancara ini akan berubah seiring dengan situasi dan kondisi di tempat penelitian. Pedoman wawancara dapat dilihat di Lampiran 2 & Lampiran 3.

6. Proses Penelitian

Dalam prosesnya penelitian kualitatif mempunyai lima fase, yaitu penentuan fokus masalah, pengembangan kerangka teori, penentuan metodologi, analisis temuan, dan pengambilan kesimpulan.⁷¹ Dalam penelitian ini penentuan fokus masalah dimulai dari pengumpulan informasi atas permasalahan yang akan diteliti, yaitu informasi mengenai kegiatan magang ke perusahaan industri bagi pegawai baru Departemen Perindustrian.

⁷¹ *Ibid*, hal. 20.

Selanjutnya pada fase pengembangan kerangka teori peneliti mengumpulkan bahan-bahan kepustakaan yang terkait dengan tema penelitian. Pada fase penentuan metodologi, peneliti melihat metode apa yang cocok bagi penelitian ini, sehingga hasil analisis dari penelitian ini bisa maksimal. Kemudian dalam fase analisis temuan atau data, peneliti berusaha mengidentifikasi dan mengkategorisasi data yang ada, menganalisis informasi-informasi yang diperoleh dari informan dan menganalisis konsep-konsep yang ada pada kerangka pemikiran. Dan pada fase terakhir, yaitu fase pengambilan kesimpulan, peneliti menghasilkan hasil analisis dan rekomendasi.

7. Penentuan *site* penelitian

Site penelitian ini dilakukan di Departemen Perindustrian RI. Alasan pemilihan tempat ini dikarenakan strategi pengembangan bagi pegawai baru pada kegiatan wajib magang ke perusahaan industri ini merupakan hal yang baru bagi organisasi pemerintah secara keseluruhan.

8. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini diperlukan karena dalam penelitian hendaklah masih dalam kemampuan peneliti (*manageable problems*). Artinya, tidak melakukan penelitian yang berada di luar kemampuan kita, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, ketersediaan dana, waktu, tenaga dan sebagainya.⁷² Penelitian ini memiliki batasan dalam pelaksanaannya yaitu menganalisis strategi pengembangan pegawai baru Departemen

⁷² Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Op. Cit.*, hal. 24-25.

Perindustrian pada kegiatan wajib magang di perusahaan industri hanya pada tahapan *assessment phase* dan *training phase*.

9. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pelaksanaannya. Keterbatasan tersebut antara lain adanya alur birokrasi sehingga berpengaruh terhadap narasumber/informan, keterbatasan data dikarenakan adanya kerahasiaan organisasi, dan perusahaan-perusahaan industri yang berada di luar kota. Keterbatasan-keterbatasan di atas mengakibatkan kurang maksimal dari penelitian ini.

