

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Pembelajaran

1.1 Teori pembelajaran

Pembelajaran (learning) merupakan perubahan yang relatif permanen dalam keahlian, keyakinan, sikap, atau perilaku yang terbentuk dari pengalaman (Simamora, 2004:297). Dua teori yang menjelaskan bagaimana proses belajar berlangsung adalah :

a. Teori pengkondisian peserta (*operant conditioning theory*)

Teori ini memandang pembelajaran sebagai suatu perubahan berperilaku yang dihasilkan oleh suatu fungsi dari konsekuensinya. (Simamora, 2004:298).

b. Teori kognitif sosial (*social cognitive theory*).

Teori kognitif sosial menyatakan bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensi perilaku. Dampak pembelajaran terjadi bilamana individu mencoba perilaku dan mengalami hasil yang menyenangkan .

Persamaan pengkondisian peserta dan teori kognitif sosial menyatakan bahwa individu dikendalikan oleh lingkungan, tetapi ada perbedaan dalam hal sifat dan kadar kendali. Pengkondisian peserta menyatakan perilaku ditentukan oleh lingkungan.

Lingkungan meliputi petunjuk untuk pemberian respon maupun pengukuhan , bila lingkungan berubah maka perilaku individu juga ikut berubah.

Teori kognitif sosial menyatakan perilaku dipengaruhi oleh lingkungan, pada saat yang sama, lingkungan dipengaruhi pula oleh perilaku individu. (Simamora, 2004 :300).

1.2 Tingkat pembelajaran

Jenis pembelajaran yang berlangsung akan menentukan bagaimana prinsip belajar digunakan dan apa yang akan ditekankan.

Ada empat tingkat pembelajaran :

- a. Respon gerak (*motor responses*) adalah tindakan fisik yang melibatkan berbagai bagian otot tubuh. Pembelajaran respon motor umumnya membutuhkan koordinasi kompleks (seperti kecekatan jari-jari, koordinasi mata-tangan) dan dipengaruhi oleh kendali sensori, maka aspek paling penting dalam mempelajarinya adalah aktivitas pelaksanaan sesungguhnya.
- b. Pembelajaran hafalan (*rote learning*) mengacu pada pengingatan asosiasi di antara kata-kata, simbol-simbol, obyek-obyek atau kejadian-kejadian secara acak.

- c. Pembelajaran gagasan. Proses yang terlibat dalam pembelajaran gagasan sulit untuk diamati dan digambarkan. Antara stimulus dan respon terdapat respon perantara (*intermediary response* atau *mediating response*).
- d. Internalisasi nilai. Teknik utama untuk mengembangkan internalisasi nilai adalah induksi dan pemberian contoh. Induksi memberikan informasi kognitif yang menggambarkan perilaku yang benar dan suatu *justifikasi* mengapa perilaku seperti itu penting (Simamora, 2004 :314).

1.3 Pembelajaran dalam penerapan organisasional

Teori pembelajaran dalam penerapan organisasional secara khusus berperan dalam mengurangi kemangkiran lewat penggunaan undian, mengganti tunjangan sakit dengan tunjangan sehat, mendisiplinkan karyawan yang bermasalah, mengembangkan program pelatihan karyawan yang efektif, menciptakan program pemantauan untuk karyawan baru, dan swa-manajemen (Robbins, 2005 :58).

2. Self-management

2.1 Pengertian *self-management*

Kata *self* berarti diri sendiri, *management* berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan (Echols dan Shadily, 1996). Prasetyaningtyas (2005) mendefinisikan *self-management* sebagai aspek *personal quality* dalam kompetensi yang memiliki kepercayaan diri dan komitmen untuk mengalokasikan waktu, tenaga dan pikiran untuk hal-hal yang sangat prioritas. Robbins (2004:60) menyampaikan pengertian *self-management* sebagai swa-manajemen. Swa-manajemen merupakan penerapan teknik-teknik belajar yang memungkinkan individu mengelola perilaku mereka sendiri sehingga kurang diperlukan kontrol manajemen eksternal. Individu dengan sengaja memanipulasi rangsangan-rangsangan, proses-proses internal, dan respon-respon untuk mencapai hasil perilaku pribadi.

Jadi *self-management* merupakan kemampuan individu untuk mengarahkan dorongan-dorongan dalam diri serta aspek psikologis lainnya kepada etos kerja yang superior.

2.2 Aspek-aspek *self-management*

Aspek *self-management* dalam Prasetyaningtyas (2005) meliputi : a) Bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang

diambil, b) Membuat rencana kerja secara sistematis, c) Melaksanakan rencana kerja secara konsisten, d) Bersikap tenang dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, e) Melakukan evaluasi diri dan mengupayakan perbaikan guna peningkatan performansi, f) Memiliki keyakinan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi aspek *self-management* meliputi pengelolaan sikap, perilaku, emosi diri sendiri serta motivasi berkaitan tugas dan pekerjaannya.

2.3 Hubungan *self-management* dan pelatihan

Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen SDM dan fungsi SDM itu sendiri. Aset SDM menjadi sumber kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh pesaing. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan diantaranya adalah pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim-tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, penggunaan dan pelatihan silang (Tarumingkeng, 2005).

Kemampuan individu mengelola aspek-aspek internal dan eksternal yang berkaitan dengan dirinya dipandang sebagai suatu faktor kompetensi karyawan dalam organisasi, karena itu swa-manajemen akan meringankan beban kontrol manajemen eksternal Robbins (2004:60) dan sebagai kontribusi SDM yang "*learning by doing*" untuk mewujudkan *learning organization* (Susanto, 2000). Salah satu praktek manajemen SDM untuk membangun potensi manajemen diri tersebut melalui pelatihan, dipandang sebagai langkah awal organisasi menciptakan SDM strategis (Susanto, 2000). *Self-management* merupakan salah satu *competitive advantage* yang berusaha dicapai organisasi melalui pelaksanaan pelatihan.

3. Pelatihan

3.1 Pengertian pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Simamora, 2004:273). Pasal 1 ayat 9 Undang-undang No.13 tahun 2003-ketenagakerjaan, menyatakan pelatihan kerja sebagai keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat

ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Savitri (2006), konsultan EXPERD, menyatakan bahwa pelatihan lebih fokus kepada *soft skill*, seperti kepemimpinan dan motivasi. Pelatihan akan mengasah kemampuan dan memberikan tambahan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang sekarang. Seperti kursus singkat tetapi lebih fokus kepada hal yang praktikal dan aplikatif.

Jadi pelatihan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau ketrampilan karyawan yang sudah menempati suatu jabatan atau tugas tertentu.

3.2 Tujuan dan manfaat pelatihan

Pasal 9 Undang-undang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

Simamora (2004:276) merangkum tujuan pelatihan kerja ke dalam lima bidang, yaitu memperbaiki kinerja, memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaannya, membantu memecahkan masalah operasional,

mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Manfaat pelatihan adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, mengefisienkan waktu belajar yang digunakan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima, membentuk sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja, serta membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

3.3 Penilaian kebutuhan pelatihan

Efektifitas pelaksanaan program pelatihan membutuhkan penelitian dan perencanaan sebelumnya, penting adanya data yang cukup untuk menjawab apakah pelatihan tersebut merupakan solusi bagi permasalahan yang ada. Jadi langkah pertama dalam pelatihan adalah menentukan apakah ada kebutuhan riil akan pelatihan. Menganalisis kebutuhan pelatihan tergantung pada apakah yang akan dilatih adalah karyawan baru atau karyawan lama. Mengalalisa kebutuhan karyawan baru dengan analisis tugas, menentukan apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu dan apa yang akan diajarkan kepada karyawan baru. Analisis prestasi digunakan untuk menilai

kebutuhan karyawan lama, yaitu bilamana terjadi kekurangan kinerja (*performance deficiency*) berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan (Dessler, 2004:219 dan Simamora, 2004:286).

Dibutuhkan tiga tipe penilaian kebutuhan pelatihan :

- a. Analisis organisasional adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan di mana masalah itu berada di dalam perusahaan. Pertimbangan utama adalah kecocokan pelatihan dengan strategi, misi, struktur organisasi dan kemungkinan bagi karyawan untuk mentransfer pembelajaran dalam pelatihan dalam pekerjaan yang sesungguhnya.
- b. Analisis operasional adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Analisis operasional mirip dengan analisis pekerjaan, tetapi fokusnya pada karyawan. Nilai analisis operasional menjadi kriteria untuk menilai efektivitas pelatihan.
- c. Analisis personalia adalah mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan. Tujuan analisis personalia adalah memeriksa seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya.

Dari analisis ketiga aspek tersebut dihasilkan gambaran sejauh mana kemampuan karyawan atau adanya *gap* antara kinerja dengan yang diharapkan dari karyawan.

3.4 On-the-job training

On-the-job-training (*OnJT*) meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja yang sesungguhnya. Konsep *OnJT* adalah para karyawan belajar melalui pengamatan terhadap rekan kerja atau manajernya dalam melakukan pekerjaan dan mencoba untuk meniru perilaku mereka itu. Keberhasilan metode ini sangat tergantung pada penyelia atau pelatih.

Manfaat *OnJT* adalah karyawan melakukan tugas yang sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan, menerima intruksi dari senior atau penyelia yang telah berpengalaman dalam tugasnya, proses pelatihan dilakukan dalam kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus sehingga relatif tidak mahal dan mudah dijadwalkan, terjadi hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih, serta membantu memotivasi kinerja secara kuat.

Kelemahan potensial *OnJT* adalah kendala dari pelatih atau penyelia berkaitan dengan motivasi, tanggung jawab, kemampuan, dan waktu yang dimiliki oleh pelatih untuk memberikan pelatihan.

Karyawan yang tidak terlatih dapat menimbulkan efek negatif pada pekerjaan dan kinerja organisasional. Pelatihan dapat menjadi tidak efektif biaya karena karyawan yang berkeahlian sangat tinggi digunakan sebagai pelatih, sedangkan *OnJT* biasanya dilaksanakan satu per satu. Kemungkinan akan lebih banyak waktu dikorbankan untuk melakukan pekerjaan yang secara salah atau benar, daripada bagaimana melakukan pekerjaan itu dengan lebih baik.

OnJT dapat disampaikan melalui tiga teknik pelatihan, yaitu magang (*apprenticeship*). Magang diterapkan secara luas pada tenaga kerja manual dan kerajinan tangan (*craft jobs*). Teknik kedua adalah *internship*, mirip dengan magang, tetapi *internship* lebih bersifat sementara. Digunakan terutama untuk pelajar. Teknik pelatihan ketiga adalah rotasi pekerjaan, dimana karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam sampai dua tahun. Dalam melakukan setiap pekerjaan, karyawan menyerap keahlian, pengetahuan dan pengalaman baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut (Simamora, 2004:317-320).

3.5 Off-the-job training

Off-the-job training (OffJT) memberikan kepada karyawan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu dan lokasi yang terpisah dari waktu dan

tempat kerja reguler mereka. Bentuk umum *OffJT* adalah program *in-house* yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan diselenggarakan di dalam fasilitas pelatihan perusahaan, dan program *off-site* diadakan jauh dari organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan atau konsultan pelatihan independen.

Keunggulan *OffJT* adalah pelatihan dapat dilakukan secara kelompok, biaya pelatihan yang efisien, menggunakan staf pelatih sehingga tidak mengorbankan waktu kerja, program *off-site* mendukung perusahaan kecil dengan SDM terbatas untuk pelatihan dengan biaya yang efisien, membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan lain berkenaan metode, teknik dan materi yang dipelajari selama program, serta mengurangi resiko bagi organisasi untuk mengkaryakan karyawan yang belum memiliki kemampuan yang memadai.

Kelemahan *OffJT* karyawan tidak secara langsung melakukan pekerjaan mereka, hal ini merupakan tambahan biaya, tetapi pada akhirnya memang manfaat jangka panjang pelatihan lebih dominan. Bersifat teoritis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta. Sering terjadi dalam *OffJT* kecocokan antara tipe pelatihan dan kebutuhan yang dinilai seringkali adalah rendah.

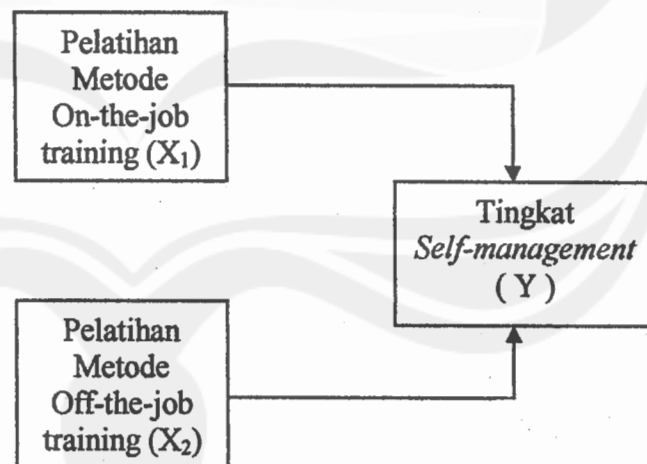
Teknik *OffJT* diantaranya adalah kuliah, studi kasus, simulasi komputer, pelatihan beranda, permainan peran, peniruan perilaku, pelatihan di alam terbuka, pelatihan sensitivitas dan *e-learning*. Simulasi sangat berfaedah bilamana pelatihan pada pekerjaan dapat mengakibatkan kecelakaan serius, kesalahan yang mahal atau kerusakan bahan yang sangat berharga (Simamora, 2004 :320-325).

3.6 Pemilihan : on-the-job training atau off-the-job training

Pengambilan keputusan berkenaan metode *OnJT* atau *OffJT* yang akan digunakan dalam pelatihan harus konsisten dengan hasil penilaian terhadap kebutuhan pelatihan. Setiap organisasi mempunyai keunikan sendiri dalam aset dan kewajibannya, sehingga penyeleksian teknik harus dilakukan setelah memeriksa secara teliti lingkungan pelatihan khas dari organisasi bersangkutan (Simamora, 2004:326). Sebuah teknik akan dinilai memandai sejauh teknik itu menyediakan kondisi minimal untuk berlangsungnya pembelajaran yang efektif.

Penulis mengasumsikan adanya perbedaan tingkat *self-management* antara karyawan yang menerima *OnJT* dengan karyawan yang menerima *OffJT*. Asumsi didasarkan pada perbedaan, keunggulan dan kelemahan masing-masing metode, bahwa dalam *OnJT* berlangsung proses induksi dan *modelling* sehingga berlangsung

internalisasi nilai. Asumsi kedua menyebutkan bahwa dalam transfer pelatihan menyatakan peluang untuk menggunakan kapabilitas yang dipelajari (peluang untuk berbuat) mengacu kepada sejauh mana peserta diberikan atau mencari pengalaman secara aktif dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang baru dipelajari dari program pelatihan. Peluang untuk berbuat juga dipengaruhi oleh tingkat tanggung jawab pribadi para peserta untuk mencari secara aktif penugasan-penugasan yang memberdayakan mereka untuk menggunakan kapabilitas yang baru diperolehnya dari program pelatihan (Simamora, 2000:306). Berdasarkan uraian di atas, penulis memformulasikan konsep penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1
Hubungan antar variabel dalam penelitian

Hipotesis :

H₁ ; Ada perbedaan tingkat *self-management*, bahwa karyawan yang pernah menerima pelatihan dengan metode *On-the-job training* mempunyai tingkat *self-management* kategori lebih tinggi dari karyawan yang pernah menerima pelatihan dengan metode *Off the-job training*.

H₂ ; Ada perbedaan tingkat *self-management*, bahwa karyawan yang pernah menerima pelatihan dengan metode *Off-the-job training* mempunyai tingkat *self-management* kategori lebih rendah dari karyawan yang pernah menerima pelatihan dengan metode *On-the-job training*.

H₃ ; Tidak ada perbedaan tingkat *self-management* pada karyawan yang pernah menerima *On-the-job training* dengan karyawan yang pernah menerima *Off-the-job training*.