

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Setelah kita mempelajari proses perencanaan, kemudian dilakukan proses rekrutmen, seleksi, selanjutnya yang akan kita bahas adalah tentang pelatihan dan pengembangan karyawan. Kita ketahui bahwa organisasi merupakan wadah yang dinamis, artinya organisasi terus berubah karena ada pengaruh dari perubahan lingkungan internal maupun eksternal dari organisasi. Bagaimana cara organisasi untuk menghadapi perubahan tersebut?

Salah satu upaya yang dilakukan organisasi untuk menghadapi perubahan tersebut dalam aspek sumber daya manusia adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan SDM.

Fungsi manajemen SDM yang akan kita pelajari adalah pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan dan pengembangan SDM adalah hal utama harus ada dalam sebuah manajemen. Pelatihan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang memberikan peluang kepada setiap karyawan untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Program pelatihan SDM umumnya diberikan kepada karyawan yang baru maupun karyawan yang telah ada, tujuannya adalah agar setiap karyawan tersebut mampu menghadapi situasi – situasi yang selalu berubah.

Sementara itu program **pengembangan SDM** bertujuan untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan. *Pengembangan SDM* merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan umum.

Program pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk **pengembangan SDM**, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan *SDM* lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu. Untuk pendidikan dan pelatihan SDM ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau need assessment, yang menyangkut tiga aspek, yaitu: analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis pribadi”.

Program **pelatihan dan pengembangan SDM** merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau

anggota organisasi. Pengembangan SDM lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan SDM dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana). Sehingga diharapkan karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Menurut **Willian G. Scott**, pelatihan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antara pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan menyesuaikan pemimpin kepada konteks seluruh lingkungannya.

Menurut **John H. Proctor and william M. Thronton**, pelatihan adalah tindakan yang disengaja memberikan alat agar pembelajaran dapat dilaksanakan.

Menurut **Andrew E. Sikula**, pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana personal non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

Menurut **Keith Davis and William B. Werther,Jr**, pelatihan adalah mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Menurut **Edwin B. Flippo**, pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran, dan tindakan, kecelakan, pengetahuan dan sikap.

Menurut **H.Malayu.S.P Hasibuan**, pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Tujuan Dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan umum pelatihan dan pengembangan, harus diarahkan untuk meningkatkan produktifitas organisasi. Tujuan pelatihan dan pengembangan

merupakan langkah untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan antara lain:

1. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
2. Mengembangkan keterampilan atau keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.

Tujuan pelatihan :

1. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
3. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya dan meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
4. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari "kacamata" orang lain.
5. Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.
6. Meningkatkan kualitas keahlian karyawan sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa setiap karyawan dapat secara efektif dan efisien mengembangkan kapasitas potensi yang dimilikinya.
7. Menghemat waktu belajar karyawan untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan membantu memecahkan persoalan operasional secara kreatif.
8. Mendorong setiap karyawan memahami dan menjalankan visi dan misi organisasi.
9. Mengembangkan kemampuan di atas rata-rata (*extra miles*) dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
10. Mempertajam dan memperlengkapi tingkat profesionalisme para karyawan dengan standar terbaik.

Tujuan pengembangan :

1. Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
2. Menyiapkan para manajer yang berkompoten untuk lebih cepat masuk ke tingkat senior (promosi jabatan).
3. Untuk membantu mengisi lowongan jabatan tertentu.

4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
6. Meningkatkan kepuasan kerja.
7. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang dapat memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.
8. Mengembangkan atau merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Adapun manfaat dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dalam dua sisi diantaranya:

a) Dari sisi individu pegawai

1. Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
2. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara pelaksanaan yang lama.
3. Merubah sikap.
4. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

b) Dari sisi organisasi:

1. Menaikkan produktivitas pegawai.
2. Menurunkan biaya.
3. Mengurangi *turn over* pegawai.
4. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya kedua manfaat tersebut terlebih dahulu

Analisa Kebutuhan Pelatihan

Analisa kebutuhan pelatihan adalah proses yang berkelanjutan dalam pengumpulan data untuk menentukan bagaimana kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi? sehingga pelatihan dapat dikembangkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara umum analisis kebutuhan pelatihan diartikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan.

Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap-gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap-gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi peserta pelatihan sebagai individu maupun bagi perusahaan.

Jika ditelaah secara lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

1. Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan
2. Memastikan bahwa para peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat
3. Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu
4. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan
5. Memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan
6. Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Hasil TNA akan memberikan gambaran berupa :

1. Kondisi atau isu yang sedang terjadi di dalam organisasi
2. Program yang akan dijalankan untuk menangani poin kondisi / isu tersebut
3. Biaya dan sumber daya lain, termasuk support, yang dibutuhkan untuk menjalankan program tersebut

Kunci keberhasilan TNA

1. Komitmen *top management* untuk secara konsisten mendukung pelaksanaan TNA
2. Kesadaran para manajer/kepala divisi bahwa program training/ program-program yang dirancang dari hasil TNA merupakan penunjang untuk menciptakan produktivitas yang baik pada jajaran stafnya. Program ini tidak akan berjalan dan berfungsi maksimal tanpa ada proses manajemen yang baik dari para jajaran manajer/kadiv terhadap staf/divisinya.

JENIS TNA

1. **Organization-Based Analysis.**

TNA yang didasarkan kepada kebutuhan perusahaan secara umum, sehingga hasil TNA-nya berlaku untuk semua orang yang ada di dalamnya. Maka dari itu, seringkali disebut *Organization-Based Analysis*.

Organization-Based Analysis dapat menggunakan sumber data diantaranya :

- Visi, misi, rencana strategis, dan target perusahaan.
- Keadaan ekonomi dan finansial perusahaan.
- Perubahan budaya.
- Perubahan teknologi.

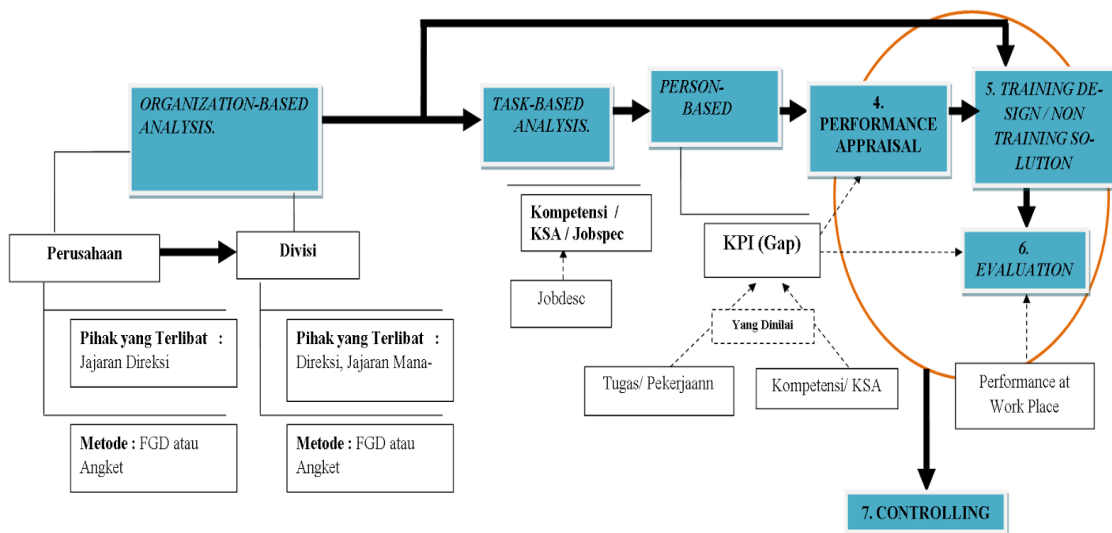
2. **Task-Based Analysis.**

Fokus utamanya adalah apakah standar keterampilan yang dibutuhkan pada sebuah pekerjaan sudah dimiliki oleh si pemegang jabatan atau belum.

3. Person-Based Analysis.

Fokus utamanya adalah apakah karyawan sudah dapat melakukan pekerjaan sesuai tuntutan atau belum. Sumber datanya dapat berupa :

- *Job Description*
- *Performance Standard*
- *Performance evaluation*
- Observasi kerja
- Interview
- Kuesioner
- Checklist



Proses TNA yang diajukan berdasarkan bagan di atas terdiri dari 7 tahap utama. Berikut adalah penjelasan dari alur bagan tersebut :

1. ORGANIZATIONAL BASED ANALYSIS

Pada tahap ini, fokus utama adalah menggali permasalahan secara organisasional di dalam perusahaan. Secara garis besar hal ini terkait komitmen para lini atas (*Top Management*) dalam organisasi antara *goal* (visi) yang ingin dicapai perusahaan dengan pelaksanaannya. Melalui proses ini akan ditemukan permasalahan, tantangan, dan hambatan yang perlu ditangani untuk mencapai goal yang ditentukan. Proses ini melibatkan peranan penting semua lini dasar

1) Analisis Organisasi Di Lingkup Jajaran Direksi

Pihak yang terlibat : Jajaran direksi

Metode : Focus Group Discussion / Angket

2) Analisis Organisasi Di Lingkup Divisi / Jajaran Manajer Atau Kadiv

Pihak yang terlibat : Jajaran direksi, jajaran manajer / kadiv

Metode : Focus Group Discussion / Angket

Hasil : Permasalahan, hambatan, dan tantangan di perusahaan

Follow Up : Training atau non training (seperti restrukturisasi organisasi, rotasi, design reward system, mutasi, dll)

2. **TASK BASED ANALYSIS**

Pada tahap ini akan digali job description dan kualifikasi apa yang seharusnya diperlukan untuk mengisi setiap jabatan berdasarkan job descriptionnya.

Metode : Penyebaran angket terbuka dan diskusi langsung dengan masing-masing kepala divisi

Hasil : Jobdesc dan Jobspec

3. **PERSON BASED ANALYSIS**

Pada tahap ini akan digali apakah kualifikasi setiap karyawan pemegang posisi telah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan yang diemban.

Bahan : Kompetensi / KSA berdasarkan job specification dan uraian tugas / pekerjaan berdasarkan job description

Hasil : Form penilaian kinerja (KPI)

4. **PERFORMANCE APPRAISAL**

Tahap ini sebenarnya merupakan bagian dari *person based analysis*. Dalam tahap ini KPI yang telah terbentuk disebar ke semua karyawan yang menjadi subjek penilaian.

Hasil : Performa kinerja karyawan dan kompetensi yang masih perlu diperbaiki, dipertahankan, atau ditingkatkan.

5. **TRAINING DESIGN / NON TRAINING SOLUTION**

Tahap ini merupakan tindak lanjut dari tahap sebelumnya (*performance appraisal*).

1) Training design

Jenis training disesuaikan dengan kebutuhan, ketersediaan tenaga training di perusahaan,

2) Non training design

Jenis tindak lanjut disesuaikan dengan permasalahan/hambatan yang ada, seperti restrukturisasi organisasi, rotasi, design reward system, mutasi, dll

6. **EVALUATION**

Tahap ini merupakan tahap evaluasi dari hasil program yang telah diterapkan (baik training maupun non training) sebagai akibat dari permasalahan yang

timbul dari hasil *performance appraisal*. Ini dapat dilakukan 1 bulan sekali atau berdasarkan periode yang ditentukan. Proses evaluasi menggunakan KPI yang telah dibentuk pada tahap sebelumnya.

7. CONTROLLING

Tahap ini merupakan tahap pengontrolan performance perusahaan yang merupakan siklus berkelanjutan antara proses *Performance Appraisal*, *Training Design / Non Training Solution*, dan *Evaluation*. Ini dapat dirancang dengan melakukan penilaian kinerja setiap 1 bulan sekali (atau berdasarkan periode yang ditetapkan) menggunakan KPI yang telah dibentuk.