

PERTEMUAN KE 5

1. **Capaian Pembelajaran** : Setelah mengikuti praktikum, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan tentang perencanaan training & development dalam perusahaan.
2. **Kemampuan Akhir yang diharapkan** : Setelah mengikuti praktikum, Mahasiswa S1 Manajemen diharapkan mampu menjelaskan tentang perencanaan training & development dalam perusahaan.
3. **Pokok Bahasan** : Training & Development
4. **Sub Pokok Bahasan** :
 1. Pendahuluan
 2. Pengertian training & development
 3. Tujuan dan pengertian latihan dan pengembangan
 4. Teknik-teknik latihan dan pengembangan
 5. Langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan
 6. Program latihan dan pengembangan
 7. Manfaat pelatihan
5. **Materi** : Perencanaan strategi & development

1. Pendahuluan

Pelatihan dapat menambah nilai pada organisasi dengan menghubungkan strategi pelatihan pada tujuan dan strategi bisnis organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha pengembangan kompetensi, nilai, dan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Hal ini secara mendasar berarti bahwa intervensi pelatihan dan pembelajaran harus didasarkan pada rencana strategis organisasional dan usaha perencanaan SDM. Pelatihan strategis juga secara tidak langsung menyatakan bahwa : profesional-profesional SDM dan pelatihan harus dilibatkan dalam perubahan dan perencanaan strategis organisasional dengan tujuan untuk mengembangkan rencana pelatihan dan aktifitas yang mendukung keputusan-keputusan strategis manajemen puncak. Jadi, pelatihan yang efektif akan membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif.

Banyak perusahaan tidak merencanakan kebutuhan training (pelatihan) dan development (pengembangan) karyawan dalam perusahaan, seringkali training dan development hanya direncanakan sekedarnya tanpa memperhatikan efektifitas dan kegunaannya dalam bisnis perusahaan. Sebenarnya training dan development dapat menjadi investasi yang bernilai tinggi dalam perusahaan, jika pengelolaannya benar-benar diperhatikan dan selaras dengan strategi bisnis perusahaan yang direncanakan.

Bagaimana merencanakan kebutuhan training, melaksanakan training yang efektif sampai dengan mengevaluasi training sebagai bagian dari pengembangan SDM dalam perusahaan? Hal ini harus didukung dengan komitmen yang besar oleh Manajemen untuk perencanaan, perancangan, pelaksanaan sampai dengan mengetahui efektifitas training melalui evaluasi training baik sebelum training dilaksanakan (before), selama training dilaksanakan (during) sampai dengan pasca training (after). Apakah seluruh evaluasi yang dilakukan telah mencerminkan korelasi antara target dengan hasil yang dicapai.

1. Pengertian Training & Development

A. Tujuan dan pengertian latihan dan pengembangan

1. Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan
2. Diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan
3. Latihan (training) dilaksanakan untuk memperbaiki penugasan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin.
4. Pengembangan (development) merupakan ruang lingkup yang lebihluas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pekerjaan.

Perbedaan mendasar antara training dan Development adalah sebagai berikut:

Aspek Perbedaan	Training	Development
Focus pelaksanaan	Pada kebutuhan pekerjaan saat ini(current)	Pada kebutuhan pengembangan dan perubahan manajemen di masa yang akan datang (future)
PenggunaanPengalaman Pekerja	Rendah	Tinggi

Tujuan Pelaksanaan	Mempersiapkan kebutuhan akan pekerjaan saat ini (tugas dan tanggung jawab, wewenang)	Mempersiapkan kebutuhan akan perubahan dimasa yang akan datang (manajemen change, strate business,dll)
Partisipasi Peserta yang mengikuti	Ditunjuk oleh atasan dan Manajemen	Melalui seleksi dan sukarela dari peserta yang mengikuti

Contoh sederhana dari training adalah : training mengenai tugas dan tanggungjawab pekerjaan suatu Unit, administrasi pekerjaan,kemampuan teknikal yang diperlukan untuk mendukung terlaksannya job description.

Sedangkan development biasanya dikelompokkan dalam focus tujuan yang lebih spesifik untuk perencanaan karir plan dalam organisasi agar lebih terarah dan teratur. Dibawah ini adalah pengelompokan program development yang dapat dikembangkan dalam perusahaan terbagi menjadi kelompok trainee dalam berbagai level pekerjaan.

Program	Descriptions	Target Audience	Nama Kursus
Executive (development Sequence)	Kursus yang menekankan pada pemikiran strategis, Kepemimpinan, Fungsi Lintas Bagian yang efektif, Persaingan Global dan Program Peningkatan Kepuasan Konsumen	Senior Profesional dan Executive yang berpotensi mengelola usaha dengan resiko yang tinggi	Kursus Manager/Executive Kursus Executive Global Manajemen
Core Leadersips Program	Kursus Pengembangan Operasional yang baik Business Excellence, Manajemen Perubahan	Para Manajer	Kursus Pengembangan Profesional, Kursus Manajer Berpengalaman
Professional Development Program	Kursus yang menekankan Pada pencapaian	Karyawan baru	Kursus staff Audit Kursus Administrasi HRD

Teknik-teknik latihan dan pengembangan

Kategori pokok:

1. Metode praktis (on the job training)
2. Metode teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training)

Faktor-faktor yang menentukan metode terbaik:

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki

3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program latihan dan pengembangan Pelatihan Strategis

Pelatihan adalah strategis jika

- (1) mengembangkan kapabilitas mendasar dari para pekerja,
- (2) mendorong kemampuan beradaptasi pada perubahan,
- (3) memajukan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi,
- (4) menciptakan dan menyebarkan pengetahuan baru di seluruh organisasi,
- dan (5) memfasilitasi komunikasi dan fokus.

Pikirkan mengenai contoh dari sekelompok manajer yang menghadiri sesi pelatihan dimana produk baru yang hebat dari perusahaan yang sedang didiskusikan, dan manajer-manajer tersebut mengembangkan berbagai cara kreatif untuk menjangkau sasaran pelanggan sasaran yang akan mendapat manfaat dari produk-produk baru tersebut.

A. Menghubungkan Pelatihan pada Strategi Bisnis

Untuk memahami bagaimana menghubungkan pelatihan dan strategi-strategi bisnis, ada gunanya terlebih dulu kita memahami beberapa konsep strategi bisnis dasar. Sebuah *strategi bisnis pemimpin biaya rendah* berusaha meningkatkan pangsa pasar dengan berfokus pada biaya rendah dari produk atau layanan perusahaan, dibandingkan dengan pesaing (misalnya: Wal-Mart, Bic pens, dan Southwest Airlines). Sebaliknya, perusahaan dengan sebuah *strategi bisnis diferensiasi* mencoba membuat produk atau layanan mereka berbeda dalam hal kualitas, pelayanan luar biasa, teknologi baru, atau ke-khususan yang diterima (misalnya: produk Maytag, mobil Mercedes, dan jam tangan Rolex).

Implikasi utama dari strategi-strategi bisnis organisasional pada usaha pelatihan perusahaan menegaskan kebutuhan program dan aktifitas pelatihan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan. Misalnya, jika sebuah perusahaan mencoba menonjolkan dirinya dari kompetisi dalam hal kualitas pelayanan pelanggan, maka

pelatihan pelayanan pelanggan yang signifikan akan dibutuhkan untuk mendukung arah strategis perusahaan. Tetapi, jika perusahaan yang lain membedakan dirinya dari kompetisi dengan produk atau layanan yang dianggap oleh pelanggan sebagai hal yang khusus atau unik, maka sumber-sumber daya pelatihan harus dialihkan.

Untuk menjaga karyawan agar tetap mengikuti ide-ide periklanan dan pemasaran terbaru. Misalnya, sebuah toko perhiasan eksklusif yang menjual jam tangan Rolex dan perhiasan mahal harus memastikan bahan karyanya mendapatkan pelatihan pada sebuah model, fitur, dan cara kerja dari produk-produk tersebut. Disamping itu, pelatihan dalam cara berpakaian, penampilan, komunikasi, dan keterampilan hubungan pelanggan khusus juga mendukung strategi-strategi bisnis perusahaan. Skenario-skenario diatas hanyalah dua contoh singkat dari bagaimana pelatihan harus menyejajarkan dirinya dengan strategi-strategi bisnis.

Mengembangkan Rencana Pelatihan Strategis

Kerangka kerja untuk mengembangkan rencana pelatihan strategis mengandung empat tingkatan produk. Masing-masing adalah sebagai berikut:

1. *Mengatur strategi*: Manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional.
2. *Merencanakan* : Perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk organisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektifitas pelatihan.
3. *Mengorganisasi* : Kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasi dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktifitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya.
4. *Memberi pembenaran*: Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat manaplatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan.

Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

V. Manfaat Pelatihan

Terdapat banyak manfaat dari pelatihan strategis. *Pertama*, pelatihan strategis memungkinkan profesional SDM dan pelatihan untuk terlibat secara dekat dengan bisnis, bekerja sama dengan manajer operasional untuk membantu memecahkan masalah-masalah mereka, dan memberikan kontribusi yang signifikan pada hasil organisasional. Pelatihan strategis juga dapat mencegah profesional SDM dan para pelatih untuk mengejar jenis-jenis alat pelatihan yang bersifat coba-coba, terhebat, atau terbaru. Disamping itu, sebuah pola pikir pelatihan strategis juga mengurangi kemungkinan cara berfikir bahwa pelatihan dapat memecahkan sebagian besar masalah pemberi kerja atau organisasional. Seperti dalam situasi sebelumnya dimana manajer pemasaran percaya bahwa parakaryawan memerlukan pelatihan keterampilan komunikasi yang tegas, adalah hal yang biasa terhadap masalah dengan mengatakan, "saya membutuhkan sebuah program pelatihan pada X". Dengan sebuah fokus pelatihan strategis, tanggapannya mungkin menjadi penilaian dari permintaan-permintaan sejenis untuk menentukan pendekatan-pendekatan pelatihan atau non pelatihan yang dapat memecahkan masalah-masalah kinerja tersebut.

A. Pelatihan Membutuhkan Penilaian

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Dengan menggunakan pendekatan konsultasi kinerja yang disebut awal, adalah penting bahwa faktor-faktor nonpelatihan, seperti struktur organisasi, kompensasi, desain pekerjaan keadaan-keadaan pekerjaan fisik, juga dipertimbangkan. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Misalnya, dengan melihat pada kinerja dari para staf administrasi dalam departemen penagihan, seorang manajer mengidentifikasi adanya

masalah dengan kemampuan pemasukan data dan kibor dan percaya bahwa akan mendapat manfaat dari intruksi dalam area ini. Sebagai bagian dari penilaian, para staf melakukan tes pemasukan data kibor untuk mengukur keterampilan mereka. Kemudian, manajer dapat menentukan tujuan untuk meningkatkan kecepatan pemasukan data kibor sampai 60 kata per menit tanpa kesalahan. Jumlah dari kata per menit tanpa kesalahan adalah kriteria dimana keberhasilan pelatihan dapat diukur, dan hal ini mewakili cara dimana tujuan-tujuan tersebut dibuat spesifik.

A. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis- analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah- masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja di mana pekerja baru diambil harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

B. Analisis Pekerjaan /Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Sebagai contoh, analisis pada perusahaan manu faktor mengidentifikasi tugas-tugas untuk dilakukan oleh para insinyur yang berlaku sebagai instruktur teknis untuk para karyawan lain. Dengan membuat daftar tugas yang dibutuhkan dari seorang instruktur teknis, manajemen mengadakan program untuk mengajarkan keterampilan oral tertentu, jadi insinyur tersebut mampu untuk menjadi instruktur yang lebih baik.

C. Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah menggunakan data penilaian

kerja. Dalam beberapa contoh, system informs SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu yang membutuhkan pelatihan dalam area-area tertentu. Untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seseorang karyawan harus lebih dulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian, beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan tersebut mengatasi kelemahan-kelemahannya.

Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survei pada karyawan, baik manajerial maupun nonmanajerial, mengenai pelatihan yang dibutuhkan. Survei sejenis juga dapat berguna dalam membangun dukungan pelatihan karena mereka dapat memberikan masukan atau saran untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Survei kebutuhan pelatihan dapat berupa kuesioner atau wawancara dengan para supervisor dan karyawan pada basis individual atau kelompok, bertujuan mengumpulkan informasi pada masalah-masalah yang dirasakan oleh individu-individu yang terlibat. Disamping penilaian kinerja dan survei pelatihan, sumber berikut juga berguna untuk analisis individual:

- A.**Kuesioner
- B.**Alat-alat pengetahuan pekerjaan
- C.**Tes keterampilan
- D.**Survei sikap
- E.**Catatan dari kecelakaan-kecelakaan yang fatal
- F.**Tes penilaian individual

LEMBAR SOAL

1. Sebutkan dan jelaskan trading dan development

Jawab:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Sebutkan dan jelaskan teknik-teknik latihan dan pengembangan

Jawab :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Jelaskan cara menghubungkan pelatihan pada strategi bisnis

Jawab :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....