



Dr. Lamminar Hutabarat, S.E., M.M.

Dosen Fakultas ekonomi dan Bisnis, Universitas Darma Agung, Medan. Menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) di Universitas Darma Agung, Medan, Program Studi Manajemen. Menyelesaikan Program Magister (S2) Program Studi Manajemen di Universitas Darma Agung. Dan menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) di Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta Pusat pada program Studi Ilmu Manajemen.



Venny Fraya Hartin Nst, S.E., M.M.

Aktif sebagai Dosen tetap Fakultas di Prodi S1 Manajemen Ekonomi Universitas Darma Agung Medan, Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 Manajemen di Universitas Tjut Nyak Dhien tahun 2009, dan Pendidikan S2 Prodi Magister Manajemen Universitas Darma Agung tahun 2022



Dr. Reza Nurul Ichsan, M.H., M.M.

Aktif sebagai Dosen Tetap Fakultas di Prodi S1 Manajemen Ekonomi Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia, Penulis menyelesaikan Pendidikan S3 Ekonomi Syariah di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara tahun 2023.



Dr. Lukman Nasution, M.M.

Dosen Tetap Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan UMN Al Washliyah Medan. Menempuh dan menyelesaikan pendidikan bidang Ekonomi Islam di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2011. Menyelesaikan pada jenjang Magister bidang Manajemen di Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2014. Menyelesaikan program Doktor Ilmu Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Medan pada tahun 2022.



CV. Sentosa Deli Mandiri
IKAPI NO. 082/SUT/2023
E-mail : sentosadelimandiri@gmail.com
Website : <https://sentosadelimandiri.com>



BUKU AJAR Pelatihan dan Pengembangan SDM

Dr. Lamminar Hutabarat, S.E., M.M.
Venny Fraya Hartin Nst, S.E., M.M.
Dr. Reza Nurul Ichsan, S.E., M.M.
Dr. Lukman Nasution, M.M.

BUKU AJAR
Pelatihan dan
Pengembangan
SDM

Dr. Lamminar Hutabarat, S.E., M.M.

Venny Fraya Hartin Nst, S.E., M.M.

Dr. Reza Nurul Ichsan, S.E., M.M.

Dr. Lukman Nasution, M.M.

UU No. 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24 dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



Buku Ajar
PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN SDM

Dr. Lamminar Hutabarat, S.E., M.M.

Venny Fraya Hartin Nst, S.E., M.M.

Dr. Reza Nurul Ichsan, S.E., M.M.

Dr. Lukman Nasution, M.M.

Buku Ajar

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Edisi Pertama

ISBN : 978-623-6444-26-9

Cetakan Pertama, Februari 2024

Penulis:

Dr. Lamminar Hutabarat, S.E., M.M.

Venny Fraya Hartin Nst, S.E., M.M.

Dr. Reza Nurul Ichsan, S.E., M.M.

Dr. Lukman Nasution, M.M.

Editor

Seila Rizkina Rahman, S.Psi., M.Si.

Design Cover

Ade Sastra Nasution

Ukuran:

viii, 106 hlm.; 15,5 x 23 cm

Percetakan

Abdi Utama Abadi

Diterbitkan Oleh :

CV. Sentosa Deli Mandiri

IKAPI NO. 082/SUT/2023

Jl. Amaliun Gg. Laksamana No. 6 Medan

Telp. (061) 42910752

e-mail : sentosadelimandiri@gmail.com

Website : <https://sentosadelimandiri.com>

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan Buku Ajar Pelatihan Dan Pengembangan SDM dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan buku ini.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca. Melalui buku ini, penulis berharap buku ini dapat menemani pembaca dalam menambah pengetahuan perihal Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sehingga apa yang diharapkan oleh pembaca dapat terealisasi dengan baik. Semoga buku ini dapat membantu pembaca dalam mempelajari dan memahami tentang Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran pembaca demi kesempurnaan buku ini kedepannya. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih, mudah-mudahan buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Medan, Februari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagian Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Development</i>)	1
A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagian Manajemen	2
B. Pelatihan dan Pengembangan SDM artinya menurut para ahli.....	5
C. Pengertian Pelatihan (<i>training</i>).....	7
D. Pengertian Pengembangan (<i>Development</i>)	14
E. Pengertian Sumber Daya Manusia	16
F. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan.....	19
BAB 2 HAKIKAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	21
A. Pengembangan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM	23
B. Metode Pengembangan SDM	28
C. Fungsi Pengembangan SDM	32
BAB 3 PROFESIONAL DAN PENGEMBANGAN SDM	35
A. Pengembangan SDM Sebagai Bidang Keahlian Profesional	36
B. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	45
C. Dasar-Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia	47
D. Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	51
E. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia	52
F. Rekrutmen Sumber Daya Manusia	55

BAB 4 MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA..	57
A. Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	59
BAB 5 STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	63
A. Strategi Pelatihan	64
B. Manajemen Perubahan (Change Management)	67
C. Jenis Pelatihan dan Pengembangan.....	68
BAB 6 ANALISA KEBUTUHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	79
A. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan	82
B. Menentukan Tujuan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	85
C. Merencanakan dan Mengembangkan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia....	86
D. Implementasi Program, Evaluasi, dan Monitoring Pelatihan.....	91
DAFTAR PUSTAKA	101



Bab 1

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BAGIAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (*HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*)

BAB I

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BAGIAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (*HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*)

Adapun Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*) merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Biasanya pelatihan (*training*) merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. (Sjafri: 2003: 135).

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagian Manajemen.

Pengertian dari pengembangan (*development*) adalah fungsi kedua dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karyawan baru atau lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Untuk dapat melaksanakan pengembangan dengan baik, terlebih dahulu harus ditetapkan suatu program

pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik, dan mencapai hasil yang optimal.

Sementara itu pengembangan karyawan ini dianggap semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para karyawan baru atau lama melalui latihan dan pendidikan.

Adapun Pelatihan dan pendidikan ini dilaksanakan untuk karyawan baru agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan dan untuk karyawan lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa datang. Pada dasarnya latihan dan pendidikan itu merupakan proses yang berlanjut bukan proses yang sesaat saja. Munculnya kondisi baru sangat mendorong pimpinan organisasi atau perusahaan untuk terus memperhatikan dan menyusun program-program latihan dan pendidikan secara kontinyu. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah, jadi perlu dikembangkan.

Selanjutnya pengembangan karyawan membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan arusnya

mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik sehingga perusahaan mampu bersaing.

Untuk jelasnya pengertian pengembangan, pendidikan dan latihan diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan

Adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2. Pendidikan

Meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila”.

3. Latihan

Adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Jadi pengembangan meliputi pendidikan dan latihan untuk meningkatkan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

B. Pelatihan dan Pengembangan SDM artinya menurut para ahli

Pengelolaan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan (P&P) kerap menjadi salah satu hal penting yang harus diperhatikan. Meski demikian, ada sebagian orang yang mengartikan P&P sebagai satu kesatuan yang sama, padahal sebenarnya keduanya memiliki perbedaan.

Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan, keduanya sangat dibutuhkan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabatnya (Tubagus, 2015:82)

Pelatihan serta pengembangan SDM yang tepat sasaran akan memberikan efek yang baik terhadap karyawan. Karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan, mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dengan mudah memahami Informasi yang disampaikan perusahaan, dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan, mampu melakukan hubungan-hubungan dengan lingkungan, mampu memahami kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas perusahaan, mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan

dituntut perusahaan. Sehingga seluruh tugas dari pimpinan atau manajemen akan terasa lebih ringan.

Pelatihan adalah proses untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan khusus kepada seseorang agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Pelatihan biasanya diberikan dalam jangka waktu singkat, misalnya beberapa hari atau beberapa minggu, dan berfokus pada penguasaan keterampilan teknis dan praktis yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Sementara itu, pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam hal pekerjaan dan karir. Pengembangan meliputi berbagai aspek seperti peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang individu dan organisasi. Pengembangan juga dapat berupa pembelajaran secara formal atau informal, mentoring, coaching, dan berbagai program yang dirancang khusus untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan individu.

Pelatihan dan Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM bertujuan untuk membantu karyawan agar memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya, pelatihan dan pengembangan SDM dapat dilakukan dalam dua bentuk, yaitu pelatihan yang dilakukan di dalam organisasi (*in-house training*) dan pelatihan yang dilakukan di luar organisasi (*outbound training*). Pelatihan *in-house* biasanya meliputi pelatihan teknis seperti penggunaan perangkat lunak, manajemen proyek, dan keterampilan komunikasi. Sementara pelatihan

outbound lebih fokus pada pengembangan keterampilan sosial dan kepemimpinan.

Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi penting karena organisasi harus memastikan bahwa karyawannya memiliki kemampuan yang cukup untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan SDM juga dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Selain itu, pelatihan dan pengembangan SDM juga dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dan meningkatkan citra perusahaan di mata karyawan dan masyarakat.

Untuk memaksimalkan manfaat dari pelatihan dan pengembangan SDM, organisasi harus merancang program pelatihan yang efektif dan efisien. Program pelatihan harus didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis. Analisis kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan karyawan dan kebutuhan organisasi. Setelah itu, organisasi harus merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Selain itu, organisasi juga harus memilih metode pelatihan yang tepat. Metode pelatihan yang paling umum digunakan adalah ceramah, diskusi kelompok, studi kasus, dan simulasi. Metode yang digunakan harus sesuai dengan tujuan pelatihan dan karakteristik peserta pelatihan.

C. Pengertian Pelatihan (*training*)

Pelatihan atau training merujuk kepada cara untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian-keahlian sebagai sebuah hasil dari pembelajaran mengenai kejuruan atau keahlian-keahlian praktis dan pengetahuan yang berhubungan kepada kompetensi-kompetensi spesifik yang berguna. Pelatihan (*training*) adalah sebuah konsep

manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik) atau pelatihan keahlian (seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan). Chris Rowley, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, hal. 436.

Menurut Simamora (2014:344) pelatihan pegawai atau training adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap-sikap kerja (*attitudes*) para pegawai melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Dalam pelatihan karyawan diberikan pengetahuan-pengetahuan (*knowledge*) yaitu segenap pemahaman karyawan akan berbagai macam prosedur, proses-proses, peraturan-peraturan, ilmu-ilmu mengenai pekerjaan, dan lain sebagainya.

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan ke pada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.” (Hamalik, 2000, hal. 10). Sedangkan Menurut Jusmaliani, pelatihan atau training adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukanya untuk melaksanakan pekerjaan. (Jusmaliani. M.E, Pengelolaan Sumber Daya Insani, Surakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 99).

Menurut Widodo (2015: 82), “pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya”. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), “pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi”. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Menurut Rozalena dan Dewi (2016: 34), “pelatihan yakni serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengalaman keterampilan, keahlian, penambahan pengetahuan, serta perubahan sikap seorang individu”. Peningkatan akan kemampuan dan keahlian para SDM tersebut berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya saat ini. Sasaran yang ingin dicapai dari adanya program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini. Oleh sebab itu, bentuk latihan atau training dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kinerja tertentu, terinci dan rutin. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan sehingga hasil yang diinginkan adalah penguasaan atau peningkatan keterampilan

Pelatihan atau training adalah proses perubahan sistematis perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional. Dengan demikian pelatihan (*training*) adalah suatu proses peningkatan dan usaha untuk menyempurnakan bakat, keterampilan, kecakapan, kemampuan dan keahlian karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya serta guna mewujudkan tujuan perusahaan. Pelatihan atau training merupakan salah satu usaha

dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan (*training*) karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya (Simamora 2008:34)

Menurut Rivai (2014 : 164) pelatihan atau training adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.”. Dan menurut Dessle, pelatihan atau training adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessle 2004:56).

Pelatihan atau training adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi jawabnya atau suatu pekerjaan yang adakaitannya dengan pekerjaan supaya efektif. Pelatihan (*training*) biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana dan desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin (Handoko, 2010:104).

Pelatihan atau training adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur-prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan belajar mengenai pengetahuan teknik dan keahlian untuk tujuan tertentu (Hasibuan: 2008:69).

Menurut Hani Handoko (2001:104) pengertian latihan dan pengembangan (*Development*) adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan

pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pelatihan atau training adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Menurutnya istilah pelatihan (*training*) sering disamakan dengan istilah pengembangan (*Development*), perbedaannya kalau pelatihan (*training*) langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan (*Development*) tidaklah harus, pengembangan (*Development*) mempunyai skope yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan (*training*). (Gomes: 2003:197).

Pelatihan (*training*) lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan (*training*) adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan (*Development*) cenderung lebih bersifat formal, menyangkutantisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan (*Development*) menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). (Syafaruddin:200 1:2 17).

Adapun perbedaan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*Development*) menurut Syafaruddin, tujuan Pelatihan (*training*) untuk peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini. Dengan sasaran Peningkatan kinerja jangka pendek, Orientasinya

untuk kebutuhan jabatan sekarang, dan Efek terhadap keterkaitan dengan karir relatif rendah. Sementara pengembangan (*Development*) memiliki tujuan untuk peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang, sasarannya untuk Peningkatan kinerja jangka panjang dan orientasi nya pada Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana, sementara efek terhadap keterkaitan dengan karir relatif tinggi.

Pelatihan (*training*) adalah program- program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan (*Development*) karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. (Hadari: 2005:208).

Menurut Sofyandi dalam Noviantoro (2012:39), dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui

1. Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu up to date.
2. Metode Pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
3. Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampian yang mendorong orang untuk belajar.

4. Lama Waktu Pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas Pelatihan, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makananya memuaskan.

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:62), diantaranya:

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

2. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

3. Metode yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

4. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai

keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

D. Pengertian Pengembangan (*Development*)

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) (*Human resource development*) dalam organisasi, hakikatnya merupakan suatu usaha demi peningkatan daya saing terhadap ancaman lingkungan eksternal dan upaya meningkatkan daya inovatif demi menciptakan peluang. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi bersifat integral sebagai individu dan sistem serta organisasi sebagai wadah SDM secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan (*training*), pendidikan, dan pengembangan (Noe, 2008).

Pengembangan (*development*) dalam konsep *human resource development* artinya sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Menurut Handoko (2010:104), Pengembangan (*development*) karyawan dimaksudkan untuk menyiapkan karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan bisa dilakukan secara formal maupun informal. Secara formal berarti karyawan ditugaskan oleh perusahaan. Sedangkan secara informal berarti karyawan melatih dan mengembangkan dirinya ataskeinginan dan inisiatif sendiri tanpa ditugaskan oleh perusahaan. Program pengembangan karyawan akan membuat karyawan semakin produktif sehingga memungkinkan organisasi atau perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan pengembangan karir karyawan.

Pelatihan dan Pengembangan (*development*) karyawan Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi.

Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai macam metode, seperti pelatihan di kelas, pelatihan *on-the-job*, pelatihan *online*, atau dengan metode *experiential learning* seperti *outbound training*. Pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dapat membantu organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan mengembangkan karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin di masa depan.

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya, meningkatkan kualitas produk dan layanan yang dihasilkan, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam jangka panjang, pelatihan dan pengembangan karyawan juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan daya saing dan memperkuat posisi di pasar.

Pada umumnya, pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan oleh departemen HRD (*Human Resource Development*) atau oleh konsultan eksternal yang berpengalaman di bidang tersebut. Proses pelatihan dan pengembangan karyawan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, serta harus terukur dan dievaluasi untuk mengetahui efektivitasnya. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menjadi investasi yang berharga bagi keberhasilan organisasi di masa depan,

sebagai aktivitas pengembangan (*development*) karir karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan. Pengembangan (*development*) karyawan dalam pelaksanaannya seringkali dilakukan untuk membantu karyawan memasuki dunia kerja yang kompetitif yang berbeda dari kondisi kehidupan sebelumnya. Karyawan yang akan mengikuti program pengembangan (*development*) adalah karyawan baru agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan karyawan lama supaya mereka lebih memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill* (Simamora 2008: 268).

Menurut Rivai (2014: 164) pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka.

Pengembangan SDM juga merupakan salah satu cara dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan dinamika persoalan SDM. Pengembangan SDM biasanya berkaitan dengan upaya *upgrade* kemampuan intelektual atau emosional yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga menjadi lebih baik lagi. (Purba, 2022).

E. Pengertian Sumber Daya Manusia

Kata “Sumber Daya” menurut Poerwadarminta, menjelaskan bahwa dari sudut pandang etimologis kata “sumber” diberi arti “asal” sedangkan kata “daya” berarti “kekuatan” atau “kemampuan”. Dengan demikian sumber daya dalam konsep *human resource development* artinya “kemampuan”, atau “asal kekuatan”. Pendapat lain mengatakan bahwa Sumber Daya diartikan sebagai alat untuk

mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran sehingga perkataan sumber daya tidak menunjukkan suatu benda, tetapi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu seperti memenuhi kepuasan. Dengan kata lain sumber daya manusia merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan aspirasi manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi. Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1992), hal. 02

Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut, Sayuti Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: pendekatan non sekuler*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2000.)

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumbangan yang dimaksud adalah pemikiran dan pekerjaan yang mereka lakukan di berbagai kegiatan dalam perusahaan. Dalam pengertian sumber daya manusia, yang diliput bukanlah terbatas kepada tenaga ahli, tenaga pendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan tujuan-tujuannya. (Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, Jakarta: Prenada Media Group, 2006, hal. 172)

Menurut Ambar (1995) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik” memberikan definisi terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi atau disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja maupun karyawan. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai

penggerak organisasi dalam wujudkan eksistensinya. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material atau non-finansial di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dan, Dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” Danang Sunyoto memiliki pendapat bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan atau organisasi, disebut juga personal, tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Sumber daya manusia disebut juga potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material atau non-finansial) di dalam sebuah organisasi, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Veithzal Rivai, SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, Veithzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 6.

Nawawi membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. (Hadari Nawawi, Perencanaan

Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003, h. 37.)

F. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum. Sedangkan, pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan formal, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan kerja seseorang atau sekelompok orang. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu, pelatihan penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*).

Tabel.1.1. Perbedaan Pengembangan dan Pelatihan

Ukuran	Pengembangan SDM	Pelatihan SDM
Ditujukan kepada siapa?	Karyawan yang sudah ada untuk mengembangkan potensinya.	Karyawan baru agar memiliki keahlian (<i>skill</i>) yang dibutuhkan dalam perusahaan.
Berapa lama jangka waktunya?	Berkelanjutan selama karyawan masih bekerja di perusahaan.	Biasanya tiga sampai enam bulan, atau bahkan lebih untuk kemampuan yang lebih spesifik.
Apa tujuan programnya?	Berfokus pada pengembangan pengetahuan, pemahaman dan kompetensi, untuk mengatasi tantangan di masa depan.	Berfokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan untuk pekerjaan saat ini.
Apa orientasi kegiatannya?	Berorientasi pada karir termasuk kualitas diri sehingga cakupannya lebih luas daripada pelatihan	Terbatas dan berorientasi pada pekerjaan tertentu, semisal teknik mesin.

Ukuran	Pengembangan SDM	Pelatihan SDM
Pelatih/Mentor	Pengembangan SDM biasanya dilakukan manajer divisi dan diawasi HRD.	Biasanya dilakukan oleh tim khusus dan bukan dari dalam perusahaan.
Pengembangan Kemampuan	Secara menyeluruh	Khusus/spesifik
Penghargaan Akhir Proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non degree</i>)

Pengembangan dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan, untuk memperbaiki efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pelatihan berfokus pada membantu kinerja para karyawan pada pekerjaannya saat ini. Pengembangan mempersiapkannya untuk posisi- posisi lain di perusahaan serta meningkatkan kemampuannya untuk memasuki pekerjaan yang mungkin belum ada.



Bab 2

HAKIKAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

BAB 2

HAKIKAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Bahwa semua perusahaan pasti ingin memiliki karyawan-karyawan yang unggul. Saat perusahaan menerima karyawan bekerja, harapannya karyawan yang melamar berkualitas tinggi.

Adapun karyawan yang unggul maka mereka berharap semua yang dikerjakan oleh para karyawannya sempurna. Bisa mengerjakan tugas dalam waktu singkat, selesai banyak dan dengan cara efisien.

Pengembangan SDM sangat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktivitas SDM dan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan suatu perusahaan atau organisasi pelayanan sosial. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan pelatihan. (Bariqi, 2018).

Salah satu fungsi manajemen SDM adalah training and development. Pelatihan dan pengembangan menjadi bagian utama strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, kemampuan, keahlian, dan perilaku karyawan. Tetapi seringkali dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tidak efektif dan efisien. (Wiliandari, 2014).

Namun tentu harapan tak akan selalu sempurna, apa yang direncanakan terkadang meleset. Atau ada saat dimana kinerja karyawan menurun. Sehingga tidak semua karyawan bisa memenuhi kriteria yang diinginkan, tak selamanya apa yang mereka kerjakan sesuai harapan. Kadang masalah datang dan menghambat kinerja. Maka dari itu perlu diadakan pengembangan Sumber Daya Manusia atau SDM secara berkala.

A. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sehingga merupakan suatu keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan jangka pendek. (Gustiana, 2022).

Sumber daya manusia sangat menentukan proses berhasilnya kinerja suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia, bertujuan untuk lebih memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, sebab berkualitasnya sumber daya manusia dianggap mampu dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai di dalam suatu organisasi. (Aprilianan, 2021).

Pelatihan (*training*) kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Tujuan pelatihan (*training*) dan pengembangan SDM (*Human resource development*) pada dasarnya dikelompokkan ke dalam lima bidang :

1. Memperbaiki kinerja,
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi,

3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar agar kompeten dalam pekerjaan,
4. membantu memecahkan masalah operasional,
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Sudah selayaknya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan (*Development*) ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan (*training*), yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena berkembangnya teknologi dan makin kompleksnya tugas-tugas pimpinan. Bahkan pengembangan sumber daya manusia (*Human resource development*) merupakan keharusan mutlak untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun untuk menjawab tantangan di masa yang akan datang. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan (*Development*) pegawai yang efektif adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu menambah pengetahuan, menambah ketrampilan dan merubah sikap dari pegawai tersebut.

Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan. Karyawan merupakan aset bagi perusahaan, karena keberhasilan perusahaan dapat diraih karena adanya karyawan yang kompeten dalam perusahaan tersebut. Dengan kualitas kinerja yang baik dari karyawan akan memberikan efek yang positif pada karyawan maupun perusahaan itu sendiri. (Sejati, 2022).

Pengembangam SDM memiliki tujuan pastinya. Secara umum sebenarnya tujuannya untuk meningkatkan kualitas para pekerja atau individu melalui program pendidikan dan pelatihan namun secara terperinci ini dia tujuan-tujuan pengembangan SDM adalah:

I. Memberikan Peningkatan Produktivitas di dalam Pekerjaan

Produktivitas yang baik menjadi hal yang diperlukan oleh setiap perusahaan. Jika produktivitas meningkat maka pekerjaan

yang dihasilkan meningkat pula. Hasil banyak keuntungan berlipat. Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik

Harapannya setiap hari produktivitas semua karyawan tinggi. Untuk mendapatkannya, maka harus ada suntikan kinerja dari perusahaan lewat pengembangan SDM. Pelajari caranya menjadi lebih produktif melalui buku 6 Rahasia Menjadi Pribadi Produktif Tanpa Rasa Malas.

2. Menimalisir Kerusakan Produk

Salah itu wajar. Namun bagi perusahaan sebuah kesalahan dalam pekerjaan yang mengakibatkan rusaknya produk, tentu menjadi kerugian besar. Kesalahan minor masih bisa ditolerir, namun jika terjadi berkali-kali akan menimbulkan masalah besar. Hal itu menandakan karyawan yang mengerjakan tidak handal atau sedang bermasalah. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan

Oleh karena itu, hal ini perlu ditekan seminimal mungkin. Pengembangan SDM memastikan agar kesalahan produk bisa diminimalisir. Para karyawan yang akan diterima akan diberikan pelatihan terlebih dahulu untuk menjajaki sejauh mana kemampuannya dalam mengerjakan tugas dan mencapai target yang diminta.

Sebelum terjun ke lapangan tingkat penguasaan karyawan sudah teruji dan hasil pekerjaannya bagus. Seperti halnya jika kamu berada di pasar online, sangat penting untuk memiliki kemampuan untuk mengambil foto produk yang baik. Pelajari

caranya melalui buku Memotret Foto Produk untuk Toko Online dengan Smartphone.

3. Mempercayai semua berjalan Efisien

Adapun karyawan mengerjakan tugas secara tidak efisien, maka akan berimbas pada efektifitas waktu. Alih-alih ingin mengerjakan sesuatu hingga sempurna, namun jika pengerjaannya lambat, maka tugas yang lain tidak akan terselesaikan. Oleh karena itu, SDM melatih karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan terampil, baik dan efisien. Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tenaga, waktu, dan bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil.

Untuk dapat memastikan pelatihan berjalan dengan sesuai rencana dan efisien, terlebih dahulu Grameds harus mengetahui bagaimana pengurusan sumber daya manusia yang baik dan benar. Semuanya secara lengkap dibahas pada buku Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.

4. Sikap Kepemimpinan

Pada hakikatnya Setiap manusia adalah pemimpin. Paling tidak untuk dirinya sendiri. Namun pada kenyataannya, tidak semua karyawan mampu memimpin orang lain. Apa lagi jika karyawan tersebut *baperan* atau tidak tegas, padahal misalnya dia menjadi atasan karyawan lain.

Pengembang SDM bertujuan untuk meningkatkan sikap kepemimpinan. Ada serangkaian kegiatan yang akan membuat karyawan mampu memiliki jiwa kepemimpinan. Jiwa *leadership* atau kepemimpinan membuat para karyawan tahu seberapa besar porsi dalam pekerjaannya.

Karyawan juga harus mampu mengambil keputusan tepat. Karyawan harus mandiri dan tidak bergantung pada orang lain. Jiwa itulah yang berusaha ditumbuhkan lewat pengembangan SDM.

5. Menimbulkan Moral Karyawan atau Manusia

Moral yang baik menjadi kewajiban mutlak bagi seorang karyawan. Kejujuran, rendah hati dan mau bekerja keras menjadi nomor satu. Kejujuran itu penting, jika karyawan pura-pura sudah mengerjakan tugas tapi sebenarnya belum terpegang. Kejujuran adalah barang mahal yang harus dipupuk oleh setiap karyawan. Banyak perusahaan yang hancur karena ketidakjujuran. Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Jika moral karyawan baik, maka suasana kerja yang nyaman dan kondusif bisa tercipta. Setiap karyawan saling menghargai dan mendukung satu sama lain, suasana kerja pun terasa menyenangkan. Suasana menyenangkan akan berimbas pada etos kerja. Selalu merasa senang setiap menyelesaikan tugas akan berimbas kepada baiknya hasil pekerjaan.

6. Memberikan Balas Jasa

Ketika pengembangan SDM dilakukan, maka kualitas pekerja semakin baik, imbasnya upaya balas jasa dilakukan dengan baik. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada rekan perusahaan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan. Dengan pengembangan maka balas jasa karyawan akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar.

Selain yang dipaparkan di atas ada beberapa tujuan pelatihan dan pengembangan SDM dalam sebuah organisasi:

1. Untuk mengurangi gap atau perbedaan kinerja yang ada antara hasil yang diinginkan dengan apa yang dicapai oleh pegawai sebagai akibat ketidakmampuan pegawai untuk mencapai standar yang ditetapkan. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja ini penting bagi organisasi yang sedang mengalami penurunan produktivitas.
2. Terkait dengan perkembangan teknologi, pelatihan dan pengembangan membuat pegawai lebih produktif dan lebih adaptif. Hal ini secara langsung akan membuat organisasi lebih adaptif pula sehingga akan meningkatkan kemampuan dan keuntungan organisasi.
3. Meningkatkan komitmen dan persepsi pegawai terhadap organisasi.

B. Metode Pengembangan SDM

Metode pengembangan diterapkan sudah tepat, karena mencakup pengembangan skill praktek yang akan dibutuhkan, dan skill managerial dan skill interpersonal, dimana metode Job Rotation digunakan untuk memenuhi skill praktek dan metode Coaching untuk memenuhi skill managerial dan interpersonal. (Hadinata, 2015).

Pada pengembangan SDM ini perlu melalui metode yang tepat, agar perusahaan bisa memiliki karyawan-karyawan yang handal untuk membantu perusahaan. Metode-metode pengembangan SDM antara lain adalah:

I. Pelatihan atau Training

Pelatihan atau training adalah metode dimana metode pengembangan yang biasa dilakukan setiap perusahaan. Melalui

metode ini para karyawan diharapkan semakin terampil dalam melakukan tugasnya.

Pelatihan bisa dilaksanakan secara internal maupun eksternal. Pelatihan internal meliputi pelatihan yang dilakukan di dalam lingkungan perusahaan. Melalui metode ini, trainer dapat diambil dari dalam perusahaan itu sendiri atau bisa saja diambil dari perusahaan yang biasa bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengadakan pelatihan.

Perusahaan yang dipilih tersebut adalah perusahaan yang memang menyediakan jasa pelatihan yang dibutuhkan. Sementara pelatihan eksternal dilakukan dengan cara karyawan-karyawan ke lembaga atau instansi pelatihan untuk melakukan pelatihan di sana. Training merupakan hal yang harus dilalui oleh seorang karyawan baru. Sebelum ditugaskan, mereka diharuskan mengikuti training terlebih dahulu.

2. Magang

Metode magang para karyawan baru dilatih untuk mengerjakan apa tugas yang akan dilakukannya kelak. Karyawan baru tentu belum menguasai medan tempur, karenanya perlu didampingi terlebih dahulu agar nanti siap diterjunkan dalam pekerjaannya dengan keterampilan dan wawasan yang dibutuhkan. Magang umum diadakan di setiap perusahaan sebagai langkah awal untuk mempersiapkan diri.

3. Pendidikan

Melalui metode pendidikan, perusahaan memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan agar karyawan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Misalnya, sebuah perusahaan ingin menaikkan posisi karyawan lulusan D3 dikarenakan prestasi atau potensinya. Maka perusahaan akan mengambil kebijakan untuk memberi kesempatan untuk mengambil kuliah lanjutan. Kebijakan tersebut tentunya jauh lebih efektif daripada harus merekrut karyawan baru yang belum teruji kinerjanya.

4. Rotasi Kerja

Ketika karyawan kurang memberikan hasil maksimal dalam pekerjaannya, maka perusahaan harus mengevaluasi apa penyebabnya. Apakah ada ketidakcocokan antar tim, apakah tekanan terlalu besar, ataukah karyawan ada dalam batas kelelahan dan kejenuhan maksimal.

Metode rotasi memberikan kesempatan pada karyawan untuk merasakan variasi pekerjaan sekaligus untuk mengetahui divisi mana karyawan tersebut cocok untuk ditempatkan.

Ketika di suatu divisi karyawan tersebut tidak cocok, namun di divisi lain ternyata hasilnya maksimal, maka bisa dipertimbangkan pemindahannya. Selain mengetahui tempat yang cocok untuk karyawan tersebut, namun juga rotasi berfungsi untuk mengisi kekosongan karyawan lain yang sedang cuti, ijin mendadak atau mengundurkan diri.

Perusahaan tidak akan panik ketika terjadi hal-hal tadi. Dengan Metode rotasi para karyawan akan menemukan passion kerja yang mungkin lebih cocok untuk dirinya. Dan imbasnya akan baik tentu saja pada kinerjanya.

5. Studi Banding

Metode ini adalah metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau

berlaku di tempat lain. Melalui metode ini perusahaan akan mendapat gambaran seefektif apa sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh.

Sebagai contoh jika perusahaan menginginkan perbaikan pada sistem marketingnya, maka perusahaan akan melakukan studi banding pada perusahaan lain yang memiliki sistem marketing berbeda. Setelah mendapatkan gambaran metode di perusahaan lain, lalu akan coba diterapkan di perusahaan. Apakah lebih baik, sama atau malah menurunkan hasil kerja.

6. Uji Kompetensi

Metode ini mungkin tak disukai karyawan, siapa sih yang senang diberi ujian? Namun metode ini dianggap perlu dilakukan untuk mengetahui kualitas karyawan selama ini. Uji kompetensi bisa dilakukan oleh perusahaan sendiri atau oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Terkadang karena merasa telah lama bekerja para karyawan malas untuk belajar. Padahal bisa jadi perusahaan memiliki metode atau kebijakan baru dalam hal produksi. Namun karyawan lama à alias senior biasanya malas untuk belajar dan lebih memilih menggunakan metode yang selama ini dikuasainya. Dengan adanya uji kompetensi, ada usaha dari karyawan untuk kembali belajar.

7. Coaching

Metode ini adalah metode pelatihan atau pembimbingan. Seseorang ditunjuk untuk membimbing karyawan lain. Tujuan dari metode ini jelas untuk meningkatkan keterampilannya dalam bekerja.

Tujuan dari metode ini selain untuk meningkatkan kualitas kerja juga sebagai sarana untuk transfer kemampuan karyawan atau orang yang sudah jauh berpengalaman di suatu pekerjaan.

8. *Outbond*

Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mempererat silaturahmi diantara karyawan di semua level. Pada kegiatan ini biasanya dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang anggotanya berasal dari divisi lain.

Saat *Outbond* diberlakukan beberapa permainan yang membutuhkan pola pikir cepat, kepemimpinan dan kekompakan. Mengerjakan hal yang sama berulang-ulang dan bertahun-tahun bisa menimbulkan kejenuhan pada karyawan perusahaan.

Salah satu indikasi kejenuhan adalah berkurangnya produktivitas karyawan, sebelum hal ini terjadi, perusahaan perlu mengadakan kegiatan bersama di luar perusahaan untuk menggairahkan kembali semangat kerja dan saling mengenal satu sama lain.

Temukan berbagai cara dan metode pengembangan metode sumber daya manusia yang diperlukan dalam perusahaan lainnya melalui buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptaka Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM.

C. Fungsi Pengembangan SDM

Fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain: perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pengadaan staf sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja dan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif. (Nasution, 2021).

Adapun fungsi pengembangan SDM menurut Sudrajat Cahyono (2015) adalah sebagai berikut:

I. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja

Adapun fungsi yang pertama, adalah Fungsi pengadaan tenaga kerja antara lain pertama adalah mencakup kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja baik tentang kualitasnya maupun kuantitas. Perusahaan perlu mendata kemampuan apa saja yang dibutuhkan dari karyawan yang diterimanya, serta berapa jumlah yang dibutuhkan.

Pengadaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/kualified sesuai dengan jabatan atau lowonga yang ada. Dengan demikian tujuan dari pengadaan tenaga kerja yaitu menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaringnya calon karyawan dengan kualitas yang tertinggi dari yang baik. (Perangin-angin, 2005).

Kedua pengembangan SDM berfungsi untuk mendapatkan sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien. Tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi ini akan menguntungkan perusahaan. Ketiga fungsi pengadaan tenaga kerja bertujuan untuk menyeleksi para pelamar, lalu menempatkannya tenaga kerja sesuai dengan posisi tepat, Keempat mengadakan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas bagi tenaga kerja baru.

2. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja

Fungsi pemeliharaan tenaga kerja mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis yang diharapkan mampu memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga para pekerja dapat dengan tenang bekerja dan

berkonsentrasi. Kondisi ini diharapkan dapat menghasilkan prestasi kerja yang sesuai dengan harapan.

Sedangkan fungsi pemeliharaan tenaga kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut perlindungan kondisi fisik mental dan emosi. Tenaga kerja adalah aset atau kekayaan utama setiap UMKM yang selalu ikut aktif berperan dan paling penting dalam menentukan tercapai tidaknya suatu tujuan dalam sebuah UMKM. Aspek pemeliharaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting karena pemeliharaan sumber daya manusia digunakan untuk menjaga fungsi dan peran sumber daya manusia itu sendiri dalam melakukan setiap pekerjaannya di sebuah UMKM. (Latifah, 2022).

3. Fungsi Pemutusan kerja

Pengembangan SDM juga berfungsi untuk memutuskan atau mengakhiri hubungan kerja atau dikenal dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap karyawan yang ternyata tak bisa mengikuti apa yang diinginkan perusahaan.

Pengembangan SDM jelas dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi. Semoga dari bacaan di atas kamu bisa memahami seperti apa jelasnya pengembangan SDM.



Bab 3

PROFESIONAL DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 3

PROFESIONAL DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Pengembangan SDM Sebagai Bidang Keahlian Profesional

Profesionalitas adalah tingkatan kualitas atau kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia dalam melaksanakan profesinya. Sedangkan profesionalisme adalah penyikapan terhadap profesi dan profesionalitas yang dimilikinya. SDM yang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan melalui proses pendidikan dan latihan. Kemampuan tersebut meliputi kemampuan teknik dan kemampuan konseptual dalam memberikan layanan formal sesuai dengan profesi dan keahliannya.

Pengembangan SDM dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, baik secara formal maupun informal, yang dilaksanakan secara simultan berkelanjutan. Terdapat lima domain SDM yang dipandang penting dalam pengembangan SDM bidang pendidikan. Kelima domain tersebut adalah: profesionalitas, daya kompetitif, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan kerja sama. (Ningrum, 2016).

SDM merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam memajukan sektor pariwisata. Pentingnya SDM di sektor pariwisata adalah manusia (people) merupakan sumber daya yang sangat penting di sebagian besar organisasi. Khususnya di organisasi berbasis jasa (service-based organization), SDM berperan sebagai faktor kunci dalam mewujudkan keberhasilan kinerja. (Setiawan, 2016).

Berdasarkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya tersebut, maka masyarakat akan mengakui dan menghargainya. Dengan kata lain, penghargaan dan pengakuan masyarakat bergantung kepada keprofesionalan sumber daya manusia Hakikat dan Pengembangan SDM.

a. Roles, Competencies, and Positions of Training Professionals

Pelatih biasanya dapat memegang banyak pekerjaan, seperti perancang instruksional, pelatih teknis, atau analisis kebutuhan. Setiap pekerjaan memiliki peran atau fungsi tertentu. Misalnya, salah satu peran analis kebutuhan adalah meringkas data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan bahkan survei untuk mendapatkan pemahaman tentang kebutuhan pelatihan dari pekerjaan tertentu atau keluarga pekerjaan (pengelompokan pekerjaan). Pengetahuan, keterampilan, atau perilaku khusus—juga disebut kompetensi—diperlukan untuk berhasil melakukan setiap peran. Misalnya, analisis kebutuhan harus memahami statistik dasar dan metode penelitian untuk mengetahui jenis data yang akan dikumpulkan dan untuk meringkas data untuk menentukan kebutuhan pelatihan.

Manajer sumber daya manusia atau personel mungkin juga diminta untuk menyelesaikan banyak peran pelatihan, meskipun tanggung jawab utama mereka adalah mengawasi fungsi sumber

daya manusia perusahaan (misalnya, penempatan staf, perekrutan, kompensasi, tunjangan). Tingkat kedua dari model mencakup bidang keahlian, yang merupakan keterampilan dan pengetahuan teknis dan profesional khusus yang diperlukan untuk sukses (misalnya, merancang pembelajaran, memberikan pelatihan, dll.).

Meskipun para profesional pelatihan menghabiskan sebagian besar waktu mereka dalam merancang pembelajaran, memberikan pelatihan, mengelola fungsi pembelajaran, dan pembinaan, mereka juga menghabiskan waktu di bidang lain. Kompetensi dasar menjangkar model kompetensi. Kompetensi dasar meliputi kompetensi interpersonal, kompetensi bisnis dan manajemen, dan kompetensi pribadi.

Kompetensi dasar penting terlepas dari bidang keahlian atau peran pelatih tetapi digunakan pada tingkat yang berbeda dalam setiap peran atau spesialisasi. Pekerjaan sempit tradisional di departemen pelatihan yang berfokus pada satu jenis keahlian (misalnya, perancang instruksional dan penulis teknis) sedang berubah; memiliki berbagai bidang keahlian menjadi lebih penting untuk pelatihan dan pengembangan untuk berkontribusi pada bisnis.

Manajemen proyek memerlukan pengetahuan tentang teknologi pelatihan baru (misalnya, pembelajaran yang disampaikan melalui Web, CD-ROM, sistem manajemen pengetahuan) dan kemampuan untuk mengelola manajer, insinyur, ilmuwan, dan orang lain yang mungkin memiliki lebih banyak pengalaman atau pengetahuan teknis daripada pelatih. Misalnya, di Hewlett-Packard (HP), profesional pembelajaran baru perlu menjadi manajer proyek.

Mereka perlu mengetahui cara membuat solusi pelatihan berdampak tinggi yang ingin dibeli oleh unit bisnis di perusahaan, dan mereka harus melakukannya dalam kerangka waktu yang singkat—sekitar enam bulan. Manajer proyek membutuhkan latar belakang yang kuat dalam desain instruksional dan pengetahuan tentang teknologi baru yang dapat digunakan untuk memberikan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada penggunaan terpadu pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi.

Profesional pengembangan sumber daya manusia mungkin terlibat dalam analisis pekerjaan dan tugas, desain sistem instruksional, pelatihan di tempat kerja, dan peningkatan kinerja individu. Profesional pengembangan organisasi mungkin fokus pada pelatihan serta pembangunan tim, penghindaran konflik, pengembangan karyawan, dan manajemen perubahan

Seperti yang dapat Anda lihat dari uraian ini, kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat menjadi tanggung jawab manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, dan profesional atau departemen pengembangan organisasi. Ingatlah bahwa terlepas dari individu, departemen, atau fungsi apa yang bertanggung jawab, agar pelatihan dan pengembangan berhasil, karyawan, manajer, profesional pelatihan, dan manajer puncak semua harus mengambil kepemilikan untuk pelatihan! Sepanjang buku ini ditekankan bahwa meskipun pelatihan mungkin merupakan tanggung jawab formal dari pekerjaan seseorang, karyawan di semua tingkat perusahaan memainkan peran dalam keberhasilan pelatihan.

Selain itu, terlepas dari apakah pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, atau pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan harus selaras dengan strategi bisnis dan harus mendukung kebutuhan bisnis. Profesional di masing-masing dari tiga bidang mungkin memiliki bidang keahlian khusus, seperti manajemen perubahan untuk spesialis pengembangan organisasi, tetapi mereka mungkin juga memiliki tanggung jawab pelatihan dan pengembangan. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1, untuk berhasil melakukan pembelajaran di tempat kerja dan peran kinerja, para profesional harus memahami bisnis dan harus menguasai kompetensi dan bidang keahlian.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas dari semua penduduk suatu masyarakat (M.M. Papayungan, 1995: 109). Sementara itu Payaman J. Simanjuntak berpendapat bahwa: “Sumber Daya Manusia mengandung dua pengertian: Pertama, Sumber Daya Manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Sedangkan pengertian kedua dari Sumber Daya Manusia adalah menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. (Payaman J. Simanjuntak, 1985: 1).

Selanjutnya Efendi berpendapat bahwa: “Pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya pada penduduk untuk terlibat secara aktif dalam proses pembangunan (Efendi, 1994: 12).” Dari beberapa pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya

manusia di Indonesia khususnya, sangat terkait erat dengan kualitas manusia atau masyarakat sebagaimana sasaran utama Pembangunan Nasional yaitu menciptakan manusia dan masyarakat yang berkualitas.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membawa kemajuan pembangunan suatu bangsa, namun demikian masih banyak tantangan yang menjadi kendala perkembangan selanjutnya. Kendala dan tantangan itu sebagaimana disampaikan dalam Makalah Seminar Nasional PERMADI di Yogyakarta (1992: 5) antara lain:

1. Masih rendahnya tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang ditandai oleh besarnya jumlah dan tingkat pengangguran sehingga resiko ketergantungan semakin tinggi.
2. Mutu produktivitas sumber daya manusia secara relatif masih harus banyak ditingkatkan terutama untuk menghadapi perubahan ekonomi dan perkembangan teknologi yang semakin cepat.
3. Masalah besarnya kesenjangan sosial ekonomi masyarakat baik antar kelompok maupun antar daerah.
4. Penyebaran sumber daya manusia masih belum merata.
5. Masih rendahnya tingkat kesesuaian dan keserasian dunia pendidikan dengan dunia kerja.

Di sisi lain pembangunan juga akan membawa dampak negatif terhadap kualitas masyarakat apabila tidak memperhatikan atau mempertimbangkan manusia dalam proses pembangunan, yaitu dapat menurunkan kualitas masyarakat. Karenanya perlu ada pertimbangan dari berbagai sisi dalam pembangunan yang akan dilaksanakan terutama sisi sosial, spiritual terhadap kesiapan dan daya tanggap sumber daya

manusia dengan perubahan yang terjadi akibat pembangunan dan modernisasi.

Beberapa dampak negatif dari pembangunan terhadap kualitas manusia antara lain:

Menurut Karl Marx (dalam Djamaluddin A.): Proses industrialisasi akan memakan korban sosial. Oleh karena kurang memperhatikan manusia dalam proses produksi, industrialisasi telah mengakibatkan karyawan menjadi alienated dan mengalami self estrangement. Karyawan merasa asing terhadap karyanya sendiri, asing terhadap kerjanya, dan asing terhadap aktivitas yang dia lakukan sendiri. Semua ini menimbulkan perasaan power lessness, manusia menjadi tidak berdaya, tidak memiliki kontrol pada dirinya maupun kontrol pada sesuatu di luar dirinya (Djamaluddin A., 1990: 2-3).

Alfin Toffler mengatakan: “Beberapa perubahan tata kehidupan akibat kegiatan Pembangunan”, yaitu:

1. Kebiasaan membuang barang yang sebenarnya masih bisa digunakan (*throw away society*), manusia menjadi boros dan memerlukan banyak uang untuk kehidupan yang demikian ini. Hal itu memacu mereka untuk bekerja lebih keras sehingga kehidupan sosial dan keagamaan semakin berkurang. Orang semakin berkurang terlibat dengan kegiatan bermasyarakat, baik dengan tetangga maupun masyarakat yang lebih luas.
2. Keadaan yang demikian juga dipacu oleh kebiasaan masyarakat untuk sering berpindah tempat kerja dan tempat tinggal (*the new nomad*). Orang tidak suka membentuk hubungan yang intim dengan tetangga dan masyarakat. Kehidupan sosial berubah bentuk tidak lagi dalam wujud “ikatan fungsional” tetapi lebih bersifat “hubungan

fungsional” yang hanya melihat kaitan dirinya dengan orang lain dalam hubungan kerja semata-mata. Sifat manusia menjadi modularman.

3. Akibat dari industrialisasi adalah deversity, kebhinekaan dalam merk dan model suatu jenis produk telah membuat manusia menjadi bingung untuk memilih produk yang telah dibelinya. Semua hal tersebut menimbulkan “stress” di dalam kehidupan manusia yang selanjutnya akan mempengaruhi kualitas manusia kehidupannya (Djamaluddin A., 1990: 5).

Pemerintah kita berusaha mengembangkan sumber daya manusia yang bertitik tolak pada kualitas manusia dan kualitas masyarakat sebagaimana telah dinyatakan oleh Menteri Negara Kependudukan dan lingkungan Hidup (dalam Dahlan Alwi) bahwa: “Kualitas dibagi dalam KF (Kualitas Fisik) dan KNF (Kualitas Non Fisik)”. Atas dasar itu, kerangka KNF adalah:

1) Kualitas kepribadian.

Ciri KNF (Kualitas Non Fisik) yang pokok yang perlu ada pada setiap manusia pembangunan adalah kecerdasan, kemandirian, keaktivitas, ketahanan mental, dan keseimbangan emosi-rasio.

2) Kualitas bermasyarakat.

Keselarasan hubungan dengan sesama manusia, yakni kesetiakawanan dan keterbukaan.

3) Kualitas berbangsa.

Tingkat kesadaran berbangsa dan bernegara yang semartabat dengan bangsa lain.

4) Kualitas spiritual.

KNF (Kualitas Non Fisik) dalam hubungannya dengan Tuhan, yakni religius dan moralitas.

5) Wawasan lingkungan.

Kualitas yang diperlukan untuk mewujudkan aspirasi dan potensi diri dalam bentuk kerja nyata guna menghasilkan sesuatu dengan mutu sebaik-baiknya.

6) Kualitas karyawan.

KNF (Kualitas Non Fisik) yang diperlukan untuk mewujudkan aspirasi dan potensi diri dalam bentuk kerja nyata guna menghasilkan sesuatu dengan mutu sebaik-baiknya. Sedangkan ukuran KF (Kualitas Fisik) adalah kualitas yang nampak dalam individu seperti: harapan usia hidup, tinggi badan, angka kesakitan (Dahlan Alwi, 1990: 3).”

Dengan demikian kualitas manusia dan kualitas masyarakat adalah tujuan pembangunan, maka upaya untuk mengukur kadar kualitas harus dikembangkan untuk mengetahui sejauh mana sumber daya manusia terbentuk.

Sumber daya manusia banyak, tetapi tanpa kualitas atau dengan kualitas rendah, merupakan beban. Untuk itu perlu diupayakan pengembangan sumber daya manusia yang ada ini. Menurut Muh. Tholchah Hasan bahwa ada 3 (tiga) yang harus diperhatikan dalam usaha memajukan kualitas manusia, yaitu:

1. Dimensi kepribadian sebagai manusia, yaitu kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika dan moralitas yang sesuai dengan pandangan masyarakat (Masyarakat Pancasila)
2. Dimensi produktivitas, yang menyangkut apa yang dihasilkan oleh manusia itu tadi, dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.
3. Dimensi kreativitas, yaitu kemampuan seseorang untuk berfikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakat.

Ketiga dimensi tersebut merupakan pokok persoalan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia kita. Selanjutnya, ditegaskan pula bahwa ada beberapa hal yang dapat mempercepat peningkatan kualitas sumber daya manusia itu, antara lain:

- Pendidikan yang memberikan kemampuan-kemampuan intelektual yang terlibat dalam proses kreatif.
- Teknologi, yang memberikan kemudahan-kemudahan teknis dan standar kerja yang produktif.
- Kemajuan ekonomi, yang memberi dampak psikologis untuk memperbaiki kesejahteraan masyarakat.
- Terbukanya mobilitas vertikal di dalam masyarakat, yang dapat merangsang orang untuk mencapai posisi yang lebih tinggi melalui prestasi-prestasinya.

B. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan suatu hal yang sangat berpengaruh bagi kemajuan suatu lembaga. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas suatu lembaga tidak akan berkembang bahkan bisa mengalami kemunduran. Sumber daya manusia juga merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. (Maghfiroh, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu tugas dari divisi *human resource* di sebuah organisasi atau perusahaan. Program pengembangan SDM biasanya dikaitkan atau digabungkan dengan program pelatihan SDM. Beberapa industri masih kurang kesadaran akan pentingnya pengembangan karyawan. Padahal bisa

jadi penyebab pertumbuhan perusahaan yang kurang lancar adalah minimnya kesempatan berkembang juga pelatihan untuk karyawan.

Sumatno dan Priansa (2011: 136) mengemukakan prinsip pengembangan SDM sebagai berikut

a. Motivasi

Tingginya motivasi yang dimiliki oleh karyawan mendorong karyawan untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari suatu pengetahuan. Motivasi ini timbul dari dorongan diri sendiri (internal) maupun dorongan dari luar (eksternal), seperti kesejahteraan karyawan terjamin, gaji akan meningkat, dan lain sebagainya, pengembangan harus ada hubungannya dengan tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing karyawan, seperti uang, kedudukan dan lain sebagainya.

b. Laporan kemajuan

Hasil pengembangan dapat dijadikan sebagai informasi bagi perbandingan antara karyawan sebelum mendapat pengembangan dan sesudah mendapat pengembangan. Perbandingan itu bisa bersifat positif dan negatif. Artinya pengembangan karyawan tersebut bisa meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja karyawan, seberapa besar peningkatan itu ataukah sebaliknya.

c. Latihan

Seorang karyawan dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru, untuk itu diperlukan suatu program pengembangan yang diatur secara cermat dan tepat agar karyawan yang mendapat pengembangan dapat dipraktikkan dalam pekerjaannya. Pengembangan karyawan yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan. Namun pengembangan

karyawan melalui latihan ini tetapi hasil yang akan didapat akan lebih jauh lebih memuaskan bagi organisasi.

d. Perbedaan-perbedaan individu

Perbedaan individu harus dijadikan suatu pegangan dalam melaksanakan program pengembangan, perbedaan ini bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat karyawan, maka dari itu pengembangan yang paling efektif ialah menyesuaikan kemampuan individual para peserta program pengembangan. Sehubungan dengan hal tersebut Widodo menguraikan prinsip pelatihan sebagai berikut:

- 1) Partisipasi
- 2) Pengulangan
- 3) Relevansi
- 4) Bisa dimanfaatkan
- 5) Umpan balik

C. Dasar-Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini, guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Merupakan proses persiapan individu dalam organisasi untuk mempersiapkan tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Di dalamnya terdiri dari perencanaan, pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan (*management*).

Pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan,

atau perilaku yang penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Tujuan pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif, latihannya harus melibatkan lebih dari sekadar pengembangan keterampilan dasar. Artinya, untuk menggunakan pelatihan guna memperoleh keunggulan kompetitif, perusahaan harus memandang pelatihan secara luas sebagai cara untuk menciptakan modal intelektual.

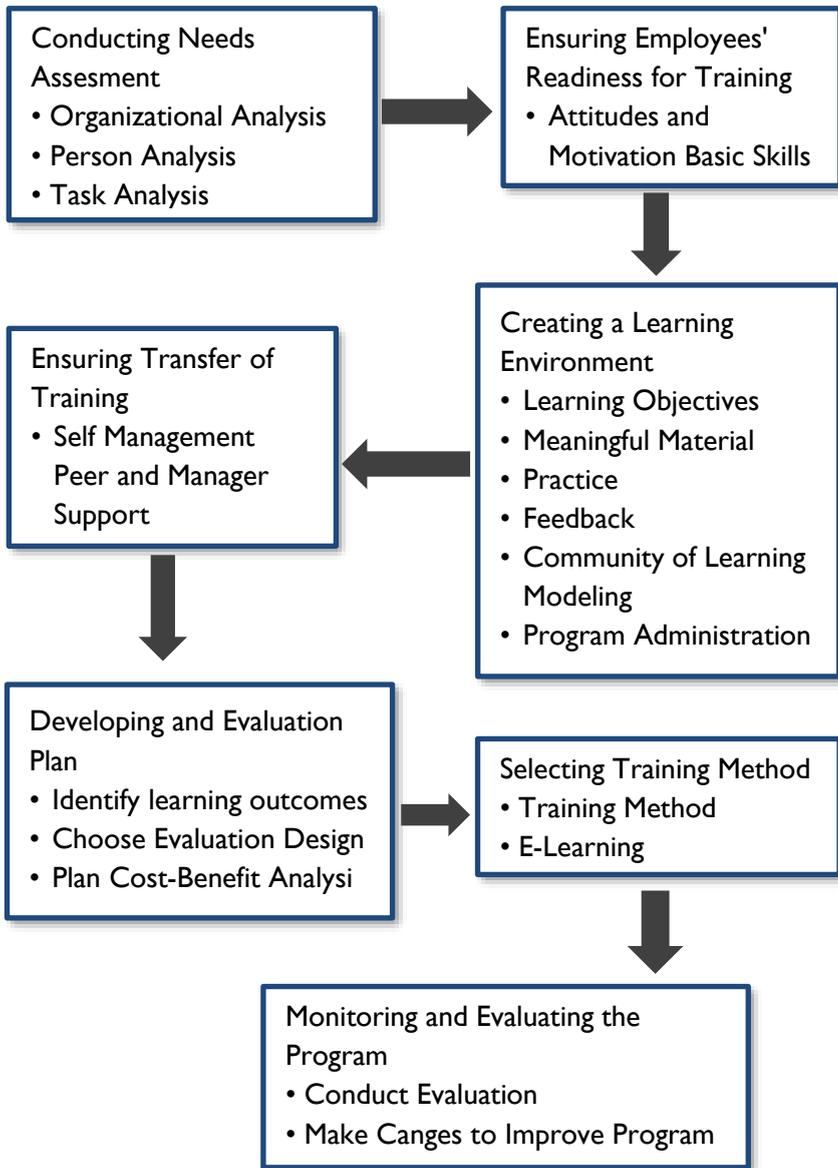
Modal intelektual mencakup keterampilan dasar (keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan seseorang), keterampilan lanjutan (seperti bagaimana menggunakan teknologi untuk berbagi informasi dengan karyawan lain), pemahaman tentang pelanggan atau sistem manufaktur, dan kreativitas motivasi diri. Proses desain pelatihan mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan.

Gambar 1.1 menyajikan tujuh langkah dalam proses ini. Langkah 1 adalah melakukan penilaian kebutuhan, yang diperlukan untuk mengidentifikasi apakah pelatihan diperlukan. Langkah 2 adalah memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menguasai konten pelatihan. Langkah 3 adalah menciptakan lingkungan belajar yang memiliki fitur-fitur yang diperlukan untuk terjadinya pembelajaran. Langkah 4 adalah memastikan bahwa peserta pelatihan menerapkan konten pelatihan pada pekerjaan mereka.

Langkah ini melibatkan peserta pelatihan untuk memahami bagaimana mengelola peningkatan keterampilan serta mendapatkan dukungan rekan kerja dan manajer. Langkah 5 adalah mengembangkan rencana evaluasi. Mengembangkan rencana evaluasi termasuk mengidentifikasi jenis hasil apa yang diharapkan dapat

dipengaruhi oleh pelatihan (misalnya, pembelajaran, perilaku keterampilan), memilih desain evaluasi yang memungkinkan Anda untuk menentukan pengaruh pelatihan terhadap hasil ini, dan merencanakan bagaimana mendemonstrasikan bagaimana pelatihan mempengaruhi “garis bawah” (yaitu, menggunakan analisis biaya-manfaat untuk menentukan manfaat moneter yang dihasilkan dari pelatihan).

Langkah 6 adalah memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan belajar. Langkah ini mungkin termasuk metode pelatihan tradisional interaksi tatap muka dengan pelatih atau e-learning menggunakan CD-ROM atau pelatihan berbasis Web.



Gambar 1.1 Training Design Process

D. Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM sangat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktivitas SDM dan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan suatu perusahaan atau organisasi pelayanan sosial. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan pelatihan. (Bariqi, 2018).

Jenis pengembangan yang bisa dilakukan bagi karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal bagi karyawan bisa dilakukan atas inisiatif pribadinya. Karyawan dapat melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep buku berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang diembannya. Jenis pengembangan seperti ini sangatlah bermanfaat bagi organisasi dikarenakan organisasi tidak usah mengeluarkan biaya untuk melaksanakan pengembangan.

2. Pengembangan secara formal

Dilakukan oleh organisasi dengan menggunakan biaya yang besar. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, baik untuk sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Bagi karyawan pengembangan semacam ini sangat lah bermanfaat karena mereka akan mempunyai dan memiliki kemampuan, keahlian, serta ketrampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya.

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu organisasi, biasanya merupakan karyawan baru dan karyawan yang lama, baik itu Karyawan baru merupakan karyawan yang baru diterima pada suatu organisasi, dan sebelumnya belum

pernah bekerja. Mereka ini belum paham akan apa yang akan mereka kerjakan atau belum mengerti akan seluk-beluk yang ada di organisasi tersebut.

Karyawan baru ini biasanya hanya mengerti akan teori saja tapi masih dangkal dalam pengalaman kerja karena apa yang mereka dapat dari bangku pendidikan hanyalah teori dan kurang mengerti akan seluk beluk dunia kerja. Dengan diberikannya pengembangan, karyawan baru diharapkan dapat memahami, terampil dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien dan juga diharapkan mereka dapat menerapkan apa yang didapat dari bangku pendidikan ke dalam pekerjaannya.

Karyawan lama, Pengembangan karyawan ini bukan saja diperlukan bagi karyawan baru, tetapi karyawan lama juga perlu mendapatkan pengembangan, biarpun mereka telah bekerja sudah begitu lama tapi pengembangan itu jelas sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian mereka.

E. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan Pengembangan merupakan dua hal penting ketika membicarakan sumber daya manusia dalam sebuah lembaga, perusahaan ataupun organisasi. Sumber daya manusia merupakan kunci utama untuk keberlangsungan suatu organisasi ataupun perusahaan, maka dari hal itu pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Pelatihan dan pengembangan sangat bermanfaat bagi para karyawan yang memiliki kekurangan terhadap kemampuan dan pengetahuan. (Cahya, 2021).

Suwatno dan Priansa (2011: 346) mengemukakan metode pengembangan SDM sebagai berikut:

a. Metode pendidikan (*education*)

Apabila proses pendidikan dan pelatihan dilihat kembali, maka terlihat bahwa akhir proses tersebut adalah adanya perubahan tingkah laku yang diharapkan. Ini berarti bahwa pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku karyawan.

Tingkah laku baru (hasil perubahan) itu dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan. Pada dasarnya, tujuan ialah deskripsi dari opengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya yang diharapkan akan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu. Suatu lembaga pendidikan terutama pendidikan formal, sebenarnya dibentangkan harapan tentang tingkat dan jenis perubahan tingkah laku sasaran pendidikan, antara lain perubahan pengetahuan, sikap, dan kemampuan mereka. Sudah bukan tentu perubahan sembarang tingkah laku sebagai akibat dari berlangsungnya proses pendidikan.

Demikian pula bukan setiap perubahan tingkah laku dapat dipakai sebagai ukuran berhasilnya proses pendidikan. Itulah sebabnya, harapan tingkah laku dapat dirumuskan terlebih dahulu dalam suatu tujuan pendidikan, dengan kata lain bahwa tujuan pendidikan adalah rumusan dalam tingkat dan jenis tingkat lain.

b. Metode Pelatihan (*Training*)

Metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta,

tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan sebagainya. Pelatihan menjadi tanggung yang penting daripada manajemen. Ruang lingkup pendidikan lebih kecil daripada pendidikan. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan ketrampilan pekerjaan, oleh

karenanya pelatihan terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus.

Oleh sebab itu, pelatihan merupakan suatu fungsi yang terus menerus dilakukan sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan yang diemban karyawan. Apabila seorang karyawan sering dirotasi, maka pelatihan bagi karyawan tersebut menjadi penting untuk selalu dilakukan. Beberapa metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula (Suwatno, 2011:108) antara lain :

1) *On The Job Training*

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang akan dilatih, untuk melatih mereka.

2) *Vestibule*

Vestibule adalah suatu bentuk latihan dimana para pelatihnya bukanlah berasal dari atasan langsung para karyawan yang dilatih melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*).

3) *Apprenticeship*

Sistem magang itu dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan (*skill*) yang relatif tinggi. Program magang itu bisa mengkombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan organisasi.

4) *Specialist Course*

Merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan, kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu atau di luar bidang pekerjaannya, seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan, dan sebagainya. Kursus-kursus ini biasanya dibuat bentuk *learning programe*, dimana para peserta bisa

belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya dengan kemampuan masing-masing.

F. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Adapun penarikan (*recruitment*) merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan, penarikan berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja sesuai jumlah dan kualitasnya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Castetter (Widodo, 2015: 55) mengatakan rekrutmen adalah suatu rangkaian kegiatan dalam pengelolaan ketenagaan yang dirancang untuk memperoleh tenaga dalam jumlah dan mutu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam sistem sekolah. Bangun, Wilson (2012:140) menyebutkan kegiatan pokok yang dilakukan dalam penarikan tenaga kerja

- 1) menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang,
- 2) memperoleh informasi di pasar tenaga kerja,
- 3) menentukan metode penarikan tenaga kerja secara tepat,
- 4) menyusun program penarikan tenaga kerja secara sistematis dan terpadu yang berhubungan kegiatan dalam organisasi,
- 5) memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan,

Hasil penarikan tenaga kerja merupakan identifikasi terhadap calon tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kemungkinan untuk diterima. Untuk mendapat calon tenaga kerja yang dibutuhkan dilakukan melalui proses:

- 1) dilakukan analisis jumlah tenaga kerja, kualitasnya, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan,
- 2) lowongan pekerjaan sesuai pasar tenaga kerja,
- 3) penarikan tenaga kerja sesuai jumlah pelamar,

4) menyeleksi pelamar.

Sumber rekrutmen dapat diperoleh dari internal dan dari eksternal organisasi. Terhadap yang lulus seleksi dan diterima organisasi sebelum memulai pekerjaan perlu diberikan orientasi lingkungan. Hal ini diperlukan agar yang bersangkutan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya. Rekrutmen harus dilakukan secara terbuka oleh organisasi dan dilakukan seleksi dengan baik agar memperoleh tenaga kerja yang professional dan kompeten.



Bab 4

MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

BAB 4

MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Semua perusahaan yang mempunyai bisnis pasti terdapat persaingan, maka dari itu setiap perusahaan harus mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan baru maupun yang sudah lama. (Mustofa, 2021).

Manajemen berorientasi pada proses, yang berarti manajemen yang membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan dan keterampilan agar kegiatan menjadi lebih efektif atau mampu mengarah pada tindakan yang berhasil. Oleh karena itu, tidak ada organisasi yang akan berhasil jika tidak menggunakan manajemen yang baik (Kautsar et al., 2019).

Sumber daya manusia mempunyai peran penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sumber daya manusia dan kualitasnya merupakan isu yang sangat strategis karena kualitas manusia akan mendukung keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu peningkatan kemampuan sumber daya manusia baik dari aspek

pengetahuan maupun aspek ketrampilan perlu dilakukan secara terus menerus. (Rustiana, 2010).

SDM mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana, serta sumber dana yang menjanjikan, tetapi tanpa dukungan SDM yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. (Tilon, 2013).

Pelatihan (*training*) adalah semua kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang sedang atau yang akan dihadapi. Oleh karenanya pelatihan (*training*) (Sutrisno, 2016) dapat diartikan sebagai keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan potensi, produktivitas, disiplin dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu dengan jenjang kualifikasi atau pekerjaan. Dan, Pengembangan (*Development*) merupakan kegiatan yang di arahkan untuk menyiapkan pegawai pindah kejabatan baru karena ada pengembangan (*Development*), perubahan atau pertumbuhan dalam organisasi.

Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan. (Pakpahan, 2014).

A. Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan (*training*) haruslah meningkatkan efektivitas karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan. Dan. Pelatihan sumber daya manusia (SDM) adalah suatu proses yang penting bagi

organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerja karyawan.

Diagnosis aspek situasi lingkungan dan organisasional serta analisis pekerjaan merupakan langkah pertama dalam menyusun program pelatihan dan pengembangan (*Development*). Ada 4 (*empat*) karakteristik perusahaan menurut Henry Simamora yang menyelenggarakan praktik pelatihan (*training*) yang paling efektif:

- Manajemen puncak memiliki komitmen terhadap pelatihan (*training*) dan pengembangan (*Development*), pelatihan merupakan bagian dari kultur perusahaan.
- Pelatihan (*training*) bertalian dengan tujuan dan strategi bisnis dan terkait erat dengan hasil laba usaha.
- Terdapat pendekatan yang sistematis dan komprehensif terhadap pelatihan (*training*), pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*) dilaksanakan di semua lapisan organisasi secara berkesinambungan.
- Terdapat komitmen untuk menginvestasikan sumber daya yang perlu guna menyediakan waktu dan dana yang memadai bagi pelatihan (*training*).

Proses pelatihan dan pengembangan SDM dapat dilakukan melalui beberapa tahapan, antara lain:

- Analisis kebutuhan pelatihan: Tahap ini dimulai dengan identifikasi masalah atau kebutuhan yang ingin diatasi dengan pelatihan. Kemudian dilakukan analisis terhadap keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah tersebut.
- Desain program pelatihan: Setelah dilakukan analisis kebutuhan, tahap selanjutnya adalah merancang program pelatihan yang sesuai. Program pelatihan harus dirancang agar dapat

meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerja karyawan.

- Implementasi pelatihan: Tahap ini adalah tahap pelaksanaan program pelatihan. Pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti seminar, workshop, atau coaching.
- Evaluasi pelatihan: Setelah pelatihan selesai dilaksanakan, evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan telah meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerjanya. Evaluasi juga dapat membantu organisasi untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan.
- Pengembangan karir: Tahap ini berfokus pada pengembangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui pelatihan, rotasi jabatan, dan pembelajaran mandiri.

Pengorganisasian adalah suatu proses pengklasifikasian dan pembagian aktivitas/kerja dalam tujuan yang diharapkan sebuah organisasi maka dengan pengorganisasian dapat membagi tugas dan tanggung jawab diantaranya oleh para pengurus agar semua dapat berjalan efektif. (Putri,2021).



Bab 5

STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

BAB 5

STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

A. Strategi Pelatihan

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas sumber daya manusia mampu berkembang ke arah yang lebih baik dan meningkatkan kemampuan kerjanya. (Selvias, 2021).

Menurut Rachmawati (2008:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

Tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang akuntabel, bersih serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima, terlebih dalam era reformasi birokrasi memberi dampak bagi kementerian atau lembaga untuk memiliki akuntabilitas kinerja yang baik, transparan dan mampu mendapatkan kepercayaan publik. (Kawulusan, 2022).

Tujuan Pelatihan Menurut Carrel dalam Salinding (2011: 15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

1. Memperbaiki kinerja
2. Meningkatkan keterampilan karyawan
3. Menghindari keusangan manajerial
4. Memecahkan permasalahan
5. Orientasi karyawan baru
6. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
7. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel

Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai. Menurut

Rivai dan Sagala (2011:217), adapun manfaat pelatihan yang dibedakan menjadi tiga golongan, yaitu:

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi, dan konflik.
 - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
 - i. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
 - k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
 - l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat untuk perusahaan
 - a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.

- c. Memperbaiki sumber daya manusia.
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- f. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- h. Membantu pengembangan perusahaan.

Adapun menurut Sutrisno (2009:69), mengemukakan enam sasaran pelatihan sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan mutu kerja.
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia.
4. Meningkatkan moral kerja.
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan.
6. Menunjang pertumbuhan pribadi.

B. Manajemen Perubahan (*Change Management*)

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen perubahan sebagai berikut:

1. Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.
2. Winardi (2011) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.
3. Wibowo (2012) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang

dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut.

4. Sedangkan Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

C. Jenis Pelatihan dan Pengembangan

Banyak jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM, dibawah ini adalah contoh sebagian kecil dari jenis – jenis Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia:

- *Cross Functional Training*
- *Skill Training*
- *Retraining* (Pelatihan Ulang SDM)
- *Team Training* (Pelatihan Tim)
- *Creativity Training* (Pelatihan Kreatifitas SDM)
- *Language Training* (Pelatihan Bahasa)
- *Technology Training* (Pelatihan Teknologi).

I. *Cross Functional Training*

Pelatihan lintas fungsi merupakan sebuah inisiatif yang berharga bagi pengembangan karyawan guna memperluas pemahaman mereka terhadap operasional organisasi secara menyeluruh. Program pelatihan ini dirancang dengan cara melibatkan karyawan dalam melakukan tugas-tugas di luar bidang pekerjaan utama mereka, misalnya mengalokasikan staf keuangan untuk mendukung tugas dan tanggung jawab Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam proses seleksi calon karyawan baru.

Dengan mengimplementasikan pelatihan lintas fungsi, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggali pengetahuan dan keterampilan baru dalam lingkungan kerja yang berbeda. Melalui tugas-tugas yang beragam, karyawan dapat memperluas wawasan mereka tentang berbagai aspek organisasi, termasuk tetapi tidak terbatas pada, fungsi operasional, keuangan, sumber daya manusia, dan lain-lain.

Selain itu, pelatihan lintas fungsi juga berperan dalam memperkuat kolaborasi antardepartemen dan meningkatkan pemahaman tim kerja terhadap tantangan yang dihadapi oleh unit kerja lainnya. Melalui interaksi dengan berbagai departemen, karyawan dapat belajar menghargai perspektif dan kebutuhan masing-masing divisi. Hal ini dapat menghasilkan sinergi yang lebih baik antara departemen-departemen dalam mencapai tujuan bersama perusahaan.

Dalam praktiknya, program pelatihan lintas fungsi ini harus dirancang secara hati-hati dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Penempatan karyawan di departemen atau fungsi yang berbeda harus didasarkan pada analisis keahlian dan kemampuan mereka, serta kompatibilitas dengan tugas yang akan diemban. Selain itu, pengawasan dan dukungan yang efektif dari manajemen diperlukan untuk memastikan kelancaran dan kesuksesan pelatihan lintas fungsi ini.

2. Skill Training

Pelatihan Kerja – Pelatihan keahlian, juga dikenal sebagai pelatihan keterampilan, adalah jenis pelatihan yang bertujuan untuk memberikan peserta pelatihan dengan kemampuan dan keterampilan baru yang relevan dengan tanggung jawab pekerjaan mereka. Pelatihan ini dapat mencakup berbagai

bidang, seperti pelatihan kepemimpinan atau pelatihan manajemen.

Pelatihan keahlian bertujuan untuk meningkatkan kompetensi peserta pelatihan dalam aspek-aspek khusus pekerjaan mereka. Dalam pelatihan kepemimpinan, misalnya, peserta pelatihan akan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk mengelola tim dengan efektif, menginspirasi rekan kerja, dan mengambil keputusan yang tepat. Sementara dalam pelatihan manajemen, peserta pelatihan akan diberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola sumber daya, mengembangkan strategi, dan mencapai tujuan organisasi. Pelatihan keahlian biasanya disampaikan melalui berbagai metode, seperti kuliah, diskusi, studi kasus, permainan peran, dan latihan praktis.

Peserta pelatihan akan memiliki kesempatan untuk belajar dan berlatih menggunakan teknik-teknik baru yang relevan dengan bidang pekerjaan mereka. Dalam beberapa kasus, pelatihan keahlian juga dapat melibatkan pemantauan dan penilaian kinerja peserta pelatihan untuk memastikan penerapan yang efektif dari keterampilan yang dipelajari.

3. Retraining

Pelatihan ulang, juga dikenal sebagai retraining, merupakan inisiatif pengembangan sumber daya manusia yang diberikan kepada karyawan yang ada di perusahaan untuk menghadapi perubahan dan kemajuan dalam dunia kerja. Dalam era ilmu pengetahuan, teknologi, dan perkembangan yang pesat, setiap individu dituntut untuk terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Salah satu bentuk pelatihan ulang adalah dalam penggunaan komputer dan internet, serta pelatihan dalam bidang pemasaran digital.

Pelatihan ulang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks. Dalam konteks penggunaan komputer dan internet, pelatihan tersebut dapat mencakup pemahaman tentang penggunaan perangkat lunak, navigasi web, manajemen email, serta keamanan dan privasi online. Sementara itu, pelatihan dalam bidang pemasaran digital melibatkan pengetahuan tentang strategi pemasaran melalui platform digital, analisis data, pengelolaan kampanye online, dan lain sebagainya.

Pelatihan ulang ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan perubahan tuntutan pekerjaan. Hal ini memungkinkan mereka untuk tetap relevan, efektif, dan kompetitif di dalam perusahaan. Selain itu, pelatihan ulang juga dapat memberikan dorongan motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa didukung dan dihargai oleh perusahaan dalam mengembangkan potensi mereka.

4. *Team Training*

Pelatihan dalam kerja tim adalah suatu bentuk pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara kolaboratif di dalam sebuah tim. Dalam lingkungan perusahaan, karyawan tidak hanya diharapkan mampu bekerja secara mandiri, tetapi juga memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim. Pelatihan ini diselenggarakan oleh Departemen Sumber Daya Manusia untuk kelompok karyawan agar dapat mengintegrasikan diri dalam tim, terbiasa dengan dinamika kerja tim, dan mampu bekerja sama

dengan rekan kerja sesama karyawan di dalam divisi atau departemen yang sama.

Pelatihan kerja tim bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan pemahaman antar anggota tim. Peserta pelatihan akan dilatih dalam keterampilan seperti mendengarkan aktif, berbagi informasi, memberikan dan menerima umpan balik, serta mengatasi konflik yang mungkin muncul dalam konteks kerja tim. Selain itu, pelatihan juga akan membahas tentang pengenalan peran dan tanggung jawab individu dalam mencapai tujuan bersama tim, serta strategi untuk meningkatkan sinergi dan produktivitas dalam kerja tim.

Dalam pelatihan ini, peserta akan terlibat dalam aktivitas berbasis tim, seperti studi kasus, permainan peran, diskusi kelompok, dan latihan kerja tim simulasi. Hal ini akan memberikan mereka pengalaman langsung dalam bekerja dalam tim dan memperkuat keterampilan kerja tim mereka. Pelatihan kerja tim juga dapat mencakup pemahaman tentang prinsip-prinsip kepemimpinan dalam konteks tim dan cara efektif mengelola perbedaan dan keragaman dalam tim.

Manfaat dari pelatihan kerja tim adalah meningkatkan efektivitas tim, memperbaiki komunikasi dan kolaborasi antar anggota tim, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, pelatihan ini juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mengurangi konflik, dan membangun lingkungan kerja yang kooperatif dan inklusif.

5. Creativity Training

Dalam lingkungan perusahaan, terdapat berbagai jabatan dan posisi yang membutuhkan tingkat kreativitas yang tinggi, seperti manajer, supervisor, tim pemasaran, dan promosi, untuk menciptakan gagasan-gagasan inovatif yang dapat mendorong

kemajuan perusahaan. Karena tuntutan tersebut, pelatihan kreativitas menjadi solusi penting dalam memaksimalkan potensi sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Pelatihan kreativitas bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan gagasan-gagasan baru yang orisinal, solutif, dan inovatif. Melalui pelatihan ini, karyawan akan diajarkan teknik-teknik untuk merangsang kreativitas, memecahkan masalah dengan pendekatan yang baru, dan menghasilkan ide-ide yang dapat menghasilkan perubahan positif. Pelatihan ini mencakup berbagai aspek kreativitas, termasuk pemikiran asosiatif, pemikiran lateral, teknik brainstorming, analisis SWOT, dan lain sebagainya.

Selain itu, pelatihan kreativitas juga melibatkan pemberian pemahaman tentang pentingnya lingkungan yang mendukung kreativitas, termasuk budaya perusahaan yang mendorong kolaborasi, eksperimen, dan pengambilan risiko yang terkendali. Peserta pelatihan akan belajar bagaimana menciptakan suasana yang memfasilitasi ekspresi ide-ide kreatif, bagaimana membangun tim yang kreatif, dan bagaimana mengelola proses inovasi secara efektif.

Manfaat dari pelatihan kreativitas adalah peningkatan kemampuan karyawan dalam berpikir *out-of-the-box*, menghasilkan solusi-solusi yang unik, dan menghadapi perubahan dengan sikap yang adaptif dan inovatif. Dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang, kreativitas menjadi aset berharga yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Pelatihan kreativitas juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, menginspirasi kolaborasi dan inovasi dalam tim, serta menciptakan budaya kerja yang kreatif dan penuh semangat.

Perusahaan perlu mengenali pentingnya pelatihan kreativitas dan mengimplementasikannya sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks perusahaan, dengan mempertimbangkan jabatan dan peran karyawan serta tujuan organisasi. Dukungan dari manajemen dan pengakuan terhadap peran kreativitas dalam mencapai keberhasilan perusahaan juga merupakan faktor kunci untuk menjadikan pelatihan kreativitas sebagai sebuah solusi yang efektif dan berkelanjutan.

6. *Language Training*

Pelatihan bahasa untuk sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan komunikasi dalam bahasa asing dan memberikan nilai tambah bagi karyawan. Dalam era Revolusi Industri 4.0 ini, banyak perusahaan lokal terhubung dengan perusahaan asing, sehingga bahasa menjadi faktor krusial dalam upaya menjalin koneksi antar perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan bahasa menjadi sangat signifikan.

Pelatihan bahasa bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan lancar dan efektif dalam bahasa asing. Karyawan akan dilatih dalam memahami dan menggunakan kosakata, tata bahasa, dan struktur kalimat yang tepat dalam bahasa yang menjadi fokus pelatihan. Pelatihan ini mencakup keterampilan mendengarkan, berbicara, membaca, dan menulis dalam bahasa asing, serta pemahaman budaya dan kebiasaan komunikasi yang terkait.

Pelatihan bahasa memberikan nilai tambah bagi karyawan dan perusahaan. Dengan kemampuan berkomunikasi yang baik dalam bahasa asing, karyawan dapat terlibat dalam interaksi bisnis dengan mitra internasional, meningkatkan kerjasama lintas

budaya, dan memperluas jangkauan bisnis perusahaan. Selain itu, kemampuan bahasa yang baik juga dapat membangun reputasi perusahaan di tingkat global, membuka peluang kerjasama yang lebih luas, dan mendukung pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

Dalam pelatihan bahasa, peserta akan terlibat dalam berbagai kegiatan praktis, seperti berbicara dalam simulasi situasi bisnis, membaca materi terkait industri, menulis laporan atau surat bisnis, dan mendengarkan materi audio atau percakapan yang relevan. Pelatihan ini juga dapat mencakup penggunaan teknologi, seperti aplikasi e-learning atau platform digital untuk memfasilitasi pembelajaran mandiri dan interaktif.

Perusahaan perlu memahami pentingnya pelatihan bahasa bagi pengembangan SDM mereka. Identifikasi kebutuhan bahasa yang spesifik, baik dalam hal bahasa tertentu maupun bidang industri yang relevan, sangat penting dalam merancang program pelatihan yang efektif. Dukungan manajemen, alokasi sumber daya yang memadai, dan evaluasi berkala terhadap kemajuan karyawan dalam bahasa asing juga merupakan faktor penting untuk keberhasilan pelatihan bahasa. Dengan memperhatikan pentingnya komunikasi lintas bahasa, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi karyawan dan memperkuat posisinya di era globalisasi ini.

7. Technology Training

Pelatihan teknologi memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan keahlian karyawan dalam bidang teknologi. Di era digital ini, teknologi menjadi sarana penting untuk mencapai efisiensi dan produktivitas, terutama dalam bidang pemasaran menggunakan strategi digital marketing, sistem administrasi perkantoran, dan lain sebagainya.

Pelatihan teknologi bertujuan untuk mengembangkan pemahaman dan keterampilan karyawan dalam memanfaatkan teknologi terkini. Karyawan akan dilatih dalam penggunaan perangkat lunak, aplikasi, atau platform yang relevan dengan bidang kerja mereka. Pelatihan ini mencakup pemahaman dasar tentang teknologi, kemampuan mengoperasikan perangkat atau sistem yang diperlukan, serta pengetahuan tentang praktik terbaik dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Dalam pelatihan teknologi, peserta akan terlibat dalam aktivitas praktis, seperti demonstrasi penggunaan perangkat atau aplikasi, latihan langsung dalam pengoperasian sistem, serta diskusi mengenai penerapan teknologi dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Pelatihan ini juga dapat mencakup pemahaman tentang aspek keamanan teknologi, pengelolaan data yang efisien, serta penanganan masalah atau gangguan teknis yang mungkin terjadi.

Pelatihan teknologi memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan dan perusahaan. Dengan meningkatkan keahlian teknologi, karyawan dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, mengotomatisasi tugas-tugas rutin, dan mempercepat proses kerja. Pelatihan ini juga memungkinkan karyawan untuk mengikuti perkembangan teknologi terkini dan mempersiapkan mereka dalam menghadapi tantangan digital yang terus berkembang.

Perusahaan perlu mengenali pentingnya pelatihan teknologi dan mengintegrasikannya sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia. Identifikasi kebutuhan teknologi yang spesifik, sesuai dengan bidang kerja masing-masing karyawan, menjadi langkah awal dalam merancang

program pelatihan yang efektif. Dukungan manajemen, alokasi sumber daya yang memadai, dan pembaruan terkait dengan perkembangan teknologi merupakan faktor penting untuk kesuksesan pelatihan teknologi. Dengan memberikan pelatihan teknologi yang tepat, perusahaan dapat mempersiapkan karyawan dalam menghadapi tantangan teknologi masa depan dan meningkatkan daya saing di era digital ini.



Bab 6

ANALISA KEBUTUHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

BAB 6

ANALISA KEBUTUHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Setelah karyawan diterima melalui proses rekrutmen dan seleksi maka karyawan akan di tempatkan pada posisi dan jabatan yang ditentukan. Karyawan baru biasanya akan mengalami proses orientasi dan sosialisasi pada dirinya untuk membiasakan diri pada pekerjaan dan lingkungan baru. Program orientasi adalah memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka dalam organisasi pada karyawan lain. Penanggung jawab program ini adalah departemen personalia. Program ini diharapkan dapat membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan karyawan lain dan kondisi kerja yang baru. Program ini pun dapat membantu karyawan baru mengatasi perasaan asing, rasa gelisah, dan khawatir terhadap pekerjaan barunya.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu karyawan tetapi juga pada organisasi.

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan mempersyaratkan ketersediaan sumber daya manusia yang andal. Upaya menyediakan sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualifikasi menurut kebutuhan perusahaan dapat diperoleh melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang kadang-kadang digunakan secara bersama-sama maupun secara bergantian. Pelatihan (*training*) mengandung maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta merubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang produktif. Pengembangan (*development*) dapat diasosiasikan dengan kebutuhan masa depan karyawan dan organisasi perusahaan. (Kandou, 2013).

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan. Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan organisasi sehingga perusahaan dapat menerapkan jenis program pelatihan dan pengembangan yang akan diberikan kepada individu dalam organisasi. Kesesuaian kebutuhan organisasi dan tugas dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan akan mendukung peningkatan kompetensi karyawan. Penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan regulasi dalam dunia usaha merupakan sasaran dari pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan

untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. Kegiatan dalam pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi. Kegiatan pelatihan dilakukan melalui kegiatan pengajaran, pendidikan, dan pelatihan yang meliputi materi ilmu pengetahuan, keterampilan, dan keahlian. Kegiatan dalam pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap tugasnya. Pengembangan karyawan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bersosialisasi terhadap tugas dan lingkungan pekerjaannya, dengan demikian program pelatihan dan pengembangan memberi peluang terhadap karyawan agar dapat berperan dalam perusahaan.

A. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan penentuan jenis kegiatan yang akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan individu yang akan dilatih. Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Menganalisis kebutuhan pelatihan bergantung pada apakah yang dilatih itu karyawan baru atau lama.

Jika yang dilatih karyawan baru, tugas utamanya adalah untuk menentukan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu dan memecahkannya menjadi sub tugas, kemudian masing-masing sub tugas akan diajarkan kepada karyawan baru. Jika yang dilatih karyawan lama, tugasnya lebih rumit karena manajer mempunyai tugas untuk memutuskan apakah pelatihan adalah solusinya. Contohnya, prestasi karyawan mungkin menurun karena standarnya yang tidak jelas atau karena orang itu tidak termotivasi.

Kebutuhan bisa menjadi keinginan untuk memperbaiki kinerja saat ini atau untuk memperbaiki kekurangan. Kekurangan adalah kinerja yang tidak memenuhi standar saat ini. Ini berarti bahwa ada cara yang ditentukan dalam melakukan suatu tugas dan perbedaannya yaitu menciptakan sebuah masalah. Proses identifikasi kebutuhan membantu pelatih dan orang yang meminta pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan atau kekurangan kinerja. (Darmawan, 2021).

Sehingga untuk menentukan siapa saja yang perlu diberikan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa analisis, antara lain:

1. Analisis Evaluasi Prestasi

Melakukan *monitoring* pada setiap karyawan dan hasilnya dibandingkan dengan standar prestasi atau target rekrutmen. Karyawan yang mempunyai hasil prestasi kurang atau di bawah standar yang telah ditetapkan, mengindikasikan organisasi perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

2. Analisis Persyaratan Kerja

Organisasi perlu mengetahui kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan. Jika karyawan diberi tugas atau pekerjaan tetapi tidak memiliki keterampilan yang mendukung pekerjaan tersebut, maka karyawan tersebut membutuhkan pelatihan.

3. Analisis Organisasi

Analisis ini bertujuan untuk meninjau kembali apakah tujuan organisasi secara keseluruhan telah tercapai atau belum. Apakah organisasi tersebut belum atau tidak dapat mencapai target dengan efektif maka manajemen perlu program pelatihan.

4. Analisis Survei SDM

Seluruh manajemen dan karyawan diminta untuk menjelaskan masalah dan hambatan yang dihadapi selama program

berlangsung dengan tujuan mengetahui tindakan apa yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Adapun manfaat identifikasi kebutuhan pelatihan, antara lain:

1. Memperoleh data mengenai permasalahan dan kebutuhan yang diinginkan oleh sasaran.
2. Untuk mempermudah dalam menentukan skala prioritas dalam perencanaan program kegiatan.
3. Memperlancar pelaksanaan kegiatan.

Berikut adalah prosedur pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu:

1. Identifikasi kesenjangan antara kemampuan atau hasil kerja karyawan dengan hasil yang diharapkan.

Kegiatan ini menjelaskan perbedaan antara kemampuan karyawan saat ini dengan kemampuan yang diharapkan atau yang seharusnya bisa dilakukan oleh karyawan tersebut. Untuk memperoleh ini pengembangan program pelatihan dapat meminta laporan dari pengawas yang langsung membawahi atau mengawasi karyawan tersebut. Disamping itu pengembangan sendiri juga dapat melakukan observasi ke tempat kerja karyawan tersebut untuk melihat langsung kegiatan karyawan di perusahaan atau instansi yang bersangkutan.

2. Menilai penting tidaknya kesenjangan (permasalahan).

Hasil dari langkah pertama (identifikasi kesenjangan) belum cukup memutuskan perlu atau tidaknya pemberian latihan. Pengelola atau perancang perlu untuk menilai kesenjangan tersebut dari beberapa sisi, antara lain:

- a. Tingkat signifikan pengaruh kesenjangan terhadap kegiatan atau keseluruhan kegiatan.
- b. Luas ruang lingkup permasalahannya.

- c. Pentingnya peranan kesenjangan tersebut terhadap masa depan atau kelancaran perusahaan.

Penentuan signifikansi pengaruh kesenjangan terhadap suatu kegiatan bersifat relatif, tidak ada ukuran yang benar-benar tetap untuk semua keadaan. Oleh sebab itu pengelola atau perancang program pelatihan harus dapat menjelaskan akibat atau nilai kerugian yang ditimbulkan oleh kesenjangan atau permasalahan tersebut baik dalam bentuk uang, waktu, tenaga, hasil produksi, dan kerugian lainnya. Perancang program pelatihan yang dapat melihat akibat tersebut akan meyakinkan pemimpin perusahaan untuk melaksanakan pelatihan bagi karyawan mereka.

B. Menentukan Tujuan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

SDM mengakui pentingnya orang-orang dalam hubungannya ke sumber daya keuangan dan fisik. Karena sumber daya manusia merupakan biaya yang signifikan bagi organisasi, yang fungsi keefektifannya dapat mempengaruhi keberhasilan secara keseluruhan atau kegagalan organisasi. (Nurbiyati, 2015).

Menurut Rachmawati (2008), langkah-langkah dalam menentukan tujuan program pelatihan dan pengembangan karyawan, antara lain:

1. Mengidentifikasi keterampilan-keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
2. Memastikan bahwa program akan sesuai dan cocok dengan tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan motivasi peserta.
3. Melakukan survei untuk mengembangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diatur.

Adapun tujuan pengembangan SDM, antara lain:

1. Memperbarui keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan SDM, pelatih (*trainer*) dapat memastikan bahwa setiap individu secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru dan meningkatkan produktivitasnya.
2. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional dengan cepat dan tepat.
4. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
5. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja sehingga hasil yang dicapai akan maksimal.
6. Meningkatkan profesionalisme para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

C. Merencanakan dan Mengembangkan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah upaya yang dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia berkualitas yang memiliki kecakapan, kemampuan dan loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di sebuah organisasi maupun perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia, bertujuan untuk lebih memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, sebab kualitasnya sumber daya manusia dianggap mampu dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai di dalam suatu organisasi. (Apriliana, 2021).

Pengembangan SDM sangat perlu untuk dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan yang

saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas. Salah satu aspek yang dapat menunjang proses pengembangan SDM ini adalah aspek pendidikan. Seseorang dengan tingkat pendidikan yang rendah pada umumnya memiliki kecakapan dan kemampuan yang rendah pula. Hal tersebut yang membuat perusahaan-perusahaan besar lebih memilih tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi.

Pengembangan SDM merupakan hal harus terus dilakukan untuk menyiapkan tenaga kerja yang siap menghadapi banyaknya tuntutan-tuntutan tugas di masa sekarang maupun di masa depan. Pengembangan SDM juga mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja, karena dengan mengikuti pengembangan SDM tersebut mereka akan mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru yang sangat bermanfaat bagi mereka dalam bekerja. Selain itu tenaga kerja yang mengikuti pengembangan SDM akan memiliki fleksibilitas yang tinggi, dimana dengan semakin banyaknya keterampilan dan kemampuan yang mereka kuasai mereka akan mudah menyesuaikan diri di organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Menurut (Krismiyati, 2017:44) Pengembangan sumber daya manusia merupakan seperangkat aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang dengan sadar dirancang guna memberikan fasilitas kepada para pegawai didalam suatu perusahaan dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Sedangkan menurut (Tarigan & Nasution, 2014:147) Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses persiapan individu untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih tinggi yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya di dalam perusahaan yang dilakukan melalui peningkatan kemampuan Intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Jadi pengembangan sumber

daya manusia merupakan suatu aktivitas yang dilakukan secara sadar guna mendorong para karyawan atau pegawai memiliki kecakapan atau kemampuan yang lebih sehingga dapat memenuhi tuntutan pekerjaan di masa yang akan datang.

Dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi menurut Mc Clelland (1973) dikutip oleh (Zainal et al., 2015:230) menyatakan bahwa terdapat enam indikator kompetensi di dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi antara lain :

- 1) Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik,
- 2) Pengetahuan: informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.
- 3) Peran Sosial: citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outhel self*),
- 4) Citra diri: persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*),
- 5) Sifat (*Trait*): karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang.
- 6) Motif: pemikiran atau niat dasar yang konstan pada tingkah laku seseorang.

Pengembangan SDM juga mampu memotivasi para tenaga kerja untuk selalu giat dalam melakukan berbagai pekerjaan. Melalui kegiatan ini, para tenaga kerja diarahkan untuk memiliki cara pandang yang baik mengenai organisasi dan dapat membantu dalam proses pembentukan SDM yang berkomitmen dan bertanggung jawab. Dengan begitu mereka bisa ikut berpartisipasi dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan *key performance indicator* atau kunci indikator kinerja.

Strategi pengembangan SDM tersebut dapat berjalan dengan baik apabila disertai dengan pembuatan program pengembangan

SDM yang direncanakan dengan baik dan matang. Perencanaan program pengembangan yang baik dan matang tersebut diharapkan mampu membantu tercapainya tujuan dalam menghasilkan manusia-manusia berkualitas dan berkapasitas. Perencanaan program pengembangan SDM tersebut memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas tenaga kerja.
2. Menjamin ketersediaan tenaga kerja di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.
3. Meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugastugas.
4. Memudahkan proses koordinasi untuk meningkatkan kinerja secara optimal.
5. Menghindari terjadinya kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang menyangkut ketenagakerjaan.
6. Menjadi pedoman dalam menentukan program perekrutan, penyeleksian, dan kedisiplinan tenaga kerja.
7. Menjadi landasan dalam pelaksanaan penilaian tenaga kerja.

Berikut cara membuat program pengembangan sumber daya manusia dengan perencanaan yang baik dan matang, antara lain:

1. Menentukan dan mengembangkan sasaran, tujuan dan prioritas SDM

Menentukan dan mengembangkan sasaran, tujuan dan prioritas SDM merupakan langkah awal dalam pembuatan program pengembangan SDM. Sebagai contoh, sasaran SDM yang kini banyak dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan adalah SDM yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan standar kompetensi karyawan. Selain itu penentuan lokasi sasaran SDM juga harus dilakukan pada tempat yang berbeda-beda pula, hal tersebut dimaksudkan untuk mengetahui kualitas-

kualitas SDM dari berbagai macam daerah sehingga kemampuan dan keterampilan SDM yang dihasilkan pun lebih bervariasi.

2. Merancang kebijakan yang dapat mendukung terlaksananya program

Untuk mencapai sasaran SDM yang diinginkan perlu dibuat beberapa kebijakan yang mendukung sosialisasi program hingga terlaksananya program pengembangan SDM.

3. Melakukan proyeksi terhadap ketersediaan SDM

Proyeksi ketersediaan SDM merupakan perkiraan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

4. Mengadakan pelatihan keterampilan

Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja atau SDM. Hal tersebut dapat membantu untuk mengetahui karir yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh mereka.

5. Melakukan evaluasi program

Apabila langkah-langkah pembuatan program pengembangan SDM di atas sudah dilaksanakan, maka perlu dilakukannya evaluasi terlebih dahulu. Tahapan evaluasi ini merujuk kepada tahapan-tahapan yang telah dibuat sebelumnya. Tahapan ini untuk berfungsi untuk memperkirakan apakah program yang telah direncanakan akan berhasil atau masih memerlukan revisi atau perbaikan dan menyempurnakan program-program pengembangan SDM berikutnya.

Cara membuat program pengembangan SDM di atas bisa dilakukan untuk program pengembangan SDM jangka waktu pendek maupun program pengembangan SDM jangka panjang.

D. Implementasi Program, Evaluasi, dan Monitoring Pelatihan

1. Implementasi Program

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*. TNA dapat membantu mengidentifikasi *right people dan the right program* sedangkan beberapa pertimbangan (*training development*) and *consideration* program dapat membantu dalam menciptakan *the right condition*.

Organisasi perlu memotivasi peserta program untuk mendorong keberhasilan mereka dalam lokakarya yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan keterampilan selain ini pelatihan. Program pelatihan tersebut disosialisasikan pada peserta dan dibuat representative untuk revisi final pada hasil akhir untuk memastikan efektivitas program. Program ini bisa dilakukan dengan dua metode, yaitu:

2. On the Job Training

Bentuk pelatihan ini mempunyai keuntungan karena cukup fleksibel, baik dalam alokasi dan organisasi, bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan.

Pelatihan merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan yang telah menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Mathis and Jackson (2003) dikutip oleh (Zainal et al., 2015:171) terdapat

empat tahapan atau proses pelatihan guna mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas antara lain :

- 1) *Assessment*: Metode yang paling umum digunakan dalam penilaian kompetensi SDM. Penerapannya dilakukan untuk mengidentifikasi dan menjangkau karyawan, yang dinilai mempunyai potensi dari sisi manajerial untuk menduduki posisi tertentu dikemudian hari.
- 2) *Design*: langkah-langkah penting yang harus diambil untuk memastikan manajemen akan memiliki produk pelatihan yang dirancang secara profesional yang bisa memenuhi kebutuhan organisasi,
- 3) *Delivery*: Dilakukan untuk memberikan kemampuan penugasan materi kepada para trainer agar para trainer bisa memberikan pelatihan terhadap suatu obyek. Tujuannya yaitu agar peserta pelatihan mampu melatih,
- 4) *Evaluation*: Suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai.

On the Job Training (OJT) adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Dalam banyak rekrutmen, OJT adalah satu-satunya jenis pelatihan yang tersedia dan biasanya meliputi karyawan baru sampai karyawan lama yang sudah berpengalaman. Beberapa bentuk pelatihan OJT, antara lain:

a. *Coaching/Understudy*

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman. Metode ini dilakukan dengan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan

tim, kekompakan, pembagian pekerjaan dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

b. Pelatihan magang/apprenticeship training

Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran dikelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk mempraktekkan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.

3. Off the Job Training

a. *Lecture*

Teknik ini seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyelia atau pengajar pada kelompok karyawan. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk memberikan pengetahuan umum pada peserta.

b. Presentasi dengan video

Teknik ini menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

c. *Vestibule training*

Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya.

d. Bermain peran (*role playing*)

Teknik pelatihan ini dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus. Dengan peran seperti ini akan diketahui bagaimana menghadapi situasi kerja yang sesungguhnya. Peserta mungkin berperan

sebagai pelanggan, manager, rekan kerja sehingga dapat berinteraksi baik dengan pihak lain.

e. *Studi kasus*

Teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan kelompok atau tim di mana masing-masing tim akan saling berinteraksi dengan anggota tim yang lain.

f. *Self study*

Merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, kaset dan lain-lain. Hal ini biasanya dilakukan karena beberapa faktor, diantaranya keterbatasan biaya, keterbatasan frekuensi pertemuan, dan faktor jarak.

g. *Laboratory training*

Latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku di antara para peserta.

h. *Action learning*

Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.

Organisasi dapat memilih salah satu atau lebih teknik di atas untuk diterapkan pada program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kondisi organisasi. Dalam memilih metode pelatihan, agar efektif perlu memperhatikan diterapkannya prinsip belajar, yaitu partisipasi, repetisi, relevan, transfer, dan umpan balik. Namun perlu memperhatikan biaya, materi, pelatih, dan peserta pelatihan.

4. Evaluasi dan Monitoring Program

Setiap program pelatihan harus dievaluasi. Evaluasi adalah sebuah proses yang sulit, tetapi proses evaluasi adalah untuk meningkatkan standar dan efektivitas program-program yang ditawarkan. Evaluasi pelatihan dipercaya bahwa evaluasi tidak hanya elemen untuk program pelatihan tetapi harus dimasukkan dalam setiap proses pelatihan untuk memeriksa efektivitas program pelatihan. Evaluasi pelatihan adalah sarana yang digunakan untuk menentukan nilai pelatihan. Ini adalah proses penilaian hasil atau hasil dari pelatihan. Dengan demikian, evaluasi pelatihan tidak dapat diabaikan. Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dan pengembangan dikaitkan dengan:

- 1) Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan dan pengembangan.
- 2) Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan.
- 3) Perubahan perilaku
- 4) Perbaikan pada organisasi.

Monitoring adalah kegiatan untuk mengikuti suatu program dan pelaksanaannya secara mantap, teratur dan terus menerus dengan cara mendengar, melihat dan mengamati dan mencatat keadaan serta perkembangan program tersebut. Monitoring adalah suatu kegiatan untuk mengikuti perkembangan suatu program yang dilakukan secara mantap dan teratur serta terus menerus (Suherman, dkk.1988). Monitoring merupakan fungsi manajemen yang berkesinambungan yang mempunyai tujuan utama menyediakan umpan balik dan indikasi awal tentang bagaimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan, perkembangan atau pencapaian kinerja dari waktu ke waktu serta pencapaian hasil yang diharapkan kepada manajer dan *stakeholders*.

Monitoring melacak kinerja yang nyata terhadap apa yang direncanakan atau diharapkan dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Monitoring meliputi kegiatan pengumpulan dan analisis data tentang proses dan hasil dari pelaksanaan program atau kegiatan dan memberikan rekomendasi untuk melakukan tindakan koreksi. Monitoring Pengendalian adalah tindak lanjut dari monitoring. Monitoring sebenarnya lebih ditekankan pada kegiatan mencermati proses pelaksanaan kegiatan serta adanya perubahan lingkungan organisasi. Hasil monitoring akan memberikan umpan balik, apakah kegiatan dapat berjalan semestinya, ataukah terjadi adanya penyimpangan dari yang direncanakan, atau bahkan perencanaan yang tidak tepat atau menjadi tidak tepat oleh adanya perubahan lingkungan. Hasil monitoring dipakai sebagai dasar tindakan manajemen, mulai dari penjaminan kegiatan tetap pada tracknya sampai pada tindakan koreksi dan atau penyesuaian. Pengertian inilah yang dimaksud sebagai pengendalian, sehingga sering pengendalian tidak dapat dipisahkan atau bahkan sulit dibedakan dengan monitoring itu sendiri. Monitoring dan pengendalian adalah sebuah kesatuan kegiatan, yang sering juga disebut sebagai *ongoing evaluation* atau *former evaluation*.

Fungsi monitoring dan pengendalian adalah fungsi manajemen yang berkesinambungan untuk memberikan rekomendasi untuk melakukan tindakan koreksi kepada pimpinan puskesmas dan stakeholders lainnya. Bila kemudian tindakan koreksi dilakukan maka fungsi pengendalian akan terlaksana secara lengkap. Hasil monitoring dan pengendalian yang telah dianalisis dan diolah dapat dijadikan sebagai informasi yang dapat dipahami dengan mudah oleh manajer/stakeholder (Pimpinan Puskesmas) untuk dasar pengambilan keputusan

tindak lanjut, baik menyangkut kegiatan yang sedang berjalan maupun kegiatan yang akan datang.

Adapun tujuan dari monitoring dan pengendalian secara umum menjamin kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, yang mencakup standar input (waktu, biaya, SDM, teknologi, prosedur dll):

- 1) Memberikan informasi kepada pengambil keputusan tentang adanya penyimpangan dan penyebabnya, sehingga dapat mengambil keputusan untuk melakukan koreksi pada pelaksanaan kegiatan atau program berkait, yang sedang berjalan maupun pengembangannya di masa mendatang.
- 2) Memberikan informasi atau laporan kepada pengambil keputusan tentang adanya perubahan-perubahan lingkungan yang harus ditindaklanjuti dengan penyesuaian kegiatan.
- 3) Memberikan informasi tentang akuntabilitas pelaksanaan dan hasil kinerja program atau kegiatan kepada pihak yang berkepentingan, secara berkelanjutan dan dari waktu ke waktu.
- 4) Informasi dari hasil monitoring dan pengendalian dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang tepat dan akuntabel, untuk menjamin pencapaian hasil atau tujuan yang lebih baik, efektif dan lebih efisien dalam penggunaan sumberdaya.

Adapun tujuan yang lain dari pelaksanaan monitoring dan pengendalian adalah:

- 1) Pembelajaran untuk mengetahui mengapa program kegiatan dapat terlaksana dengan baik atau tidak baik, apa penyebab yang mempengaruhi serta bagaimana koreksi dapat dilakukan.

- 2) Untuk melakukan verifikasi dan meningkatkan kualitas manajemen program, untuk mengidentifikasi strategi yang berhasil dalam rangka ekspansi atau ekspansi dan replikasi.
- 3) Untuk memodifikasi strategi yang kurang berhasil.
- 4) Untuk mengukur keberhasilan dan manfaat suatu intervensi.
- 5) Untuk memberi informasi kepada *stakeholders* agar dapat menyebutkan hasil dan kualitas program.
- 6) Untuk memberikan justifikasi atau validasi kepada donor, mitra atau konstituen yang berkepentingan.

Langkah utama monitoring dan evaluasi adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan standar dan indikator untuk menilai proses pelaksanaan program kegiatan. Standar biasa mencakup semua input yang digunakan (dana, materi, bahan, cara atau metode, SDM, prosedur, teknologi).
- 2) Mengumpulkan data dan melakukan investigasi kinerja (pengamatan) dari pelaksanaan kegiatan atau proses kegiatan yang dipilih untuk dibandingkan dengan standar atau indikator (baik kualitatif maupun kuantitatif) yang telah ditentukan.
- 3) Mengamati perubahan lingkungan dan mengumpulkan data untuk pengkajian pengaruh lingkungan tersebut terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- 4) Pengolahan, analisis data dan sintesis hasil. Data yang dikumpulkan (termasuk perubahan lingkungan) diolah dan dianalisis untuk membuat penilaian dan kesimpulan tentang proses pelaksanaan kegiatan. Hasil analisis dan kesimpulan akan digunakan lebih lanjut untuk perumusan rekomendasi tindak lanjut.

- 5) Pengambil keputusan melakukan tindakan (termasuk koreksi dan penyesuaian kegiatan, maupun perencanaan ulang).
- 6) Menyampaikan semua hasil monitoring, pengendalian dan tindak lanjut kepada pihak yang berkepentingan sebagai wujud akuntabilitas dan proses pengambilan keputusan lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliansa, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021, November). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. In *Forum Ekonomi* (Vol. 23, No. 4, pp. 804-812).
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal studi manajemen dan bisnis*, 5(2), 64-69
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2).
- Cardoso Gomes, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta
- Coffman Karen., and Lutes Katie. 2007. "Management of Change." Slide Presentation diakses melalui <http://www.actgov.org/moc2007>.
- Darmawan, D., Sudrajat, I., Maulana, M. K. Z., & Febriyanto, B. (2021). Perencanaan Pengumpulan Data sebagai Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Lembaga Pelatihan. *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, 71-88.
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep- Konsep Dasar Manajemen Personalia*. Surabaya: Refika Aditama.

- Dessler, Gary, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 9. Jilid I. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Eko Widodo, Suparno.2015.” Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia”. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657-666.
- Hadinata, R. (2015). Analisis Metode Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di CV X. *Agora*, 3(2), 475-478.
- Handoko, T. Hani. (2010). Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia. BPFY-Yogyakarta.
- Ike Rachmawati Kusdyah. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: ANDI
- Kandou, E. E. (2013). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan (studi pada PT. Air Manado). *Acta diurna komunikasi*, 2(3).
- Kautsar, A., Sumardiyanto, S., & Ruhayati, Y. (2019). Analisis Fungsi Manajemen Organisasi Olahraga (Studi Kualitatif Pada Pengurus Daerah Ikatan Sport Sepeda Indonesia Jawa Barat). *Jurnal Terapan Ilmu Keolahragaan*, 3(2), 41–45. <https://doi.org/10.17509/jtikor.v3i2.10135>
- Kawulusan, B., & Arioen, R. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD). *Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(3), 375-384

- Krismiyati, K. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1), 43. <https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3459>
- Latifah, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu, Keterampilan Dan Pemeliharaan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Konveksi. *Syntax*, 2(5), 142-151.
- Maghfiroh, A. (2021). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 403-411
- Mangkuprawira, Sjafriz, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mustopa, R., Ahsaina, N. A., & Rais, Y. (2021). Pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia di masa pandemi covid-19. *Jurnal Sosial Dan Teknologi*, 1(3), 166-174.
- Ningrum, E. (2016). Pengembangan sumber daya manusia bidang pendidikan. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1).
- Nurbiyati, T. (2015). Evaluasi pengembangan sumber daya manusia: Sebuah review. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 23(1), 52-63.
- Pakpahan, E. S. (2014). *Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Perangin-Angin, K. I. B. (2005). *Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja dalam Menciptakan Prestasi Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Sundari (RSU) Medan* (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).

- Rivai, Veithzal & Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press
- Rozalena, Agustin dan Dewi, Sri Komala. (2016). *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier dan Pelatihan*. Jakarta: Raih Asa Sukses
- Rustiana, A. (2010). Efektivitas pelatihan bagi peningkatan kinerja karyawan. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 1(2)
- Sari, W. (2022). Implementasi Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Penerapannya di Beberapa Bidang Berbasis Ekonomi dan Syariah. *KarismaPro*, 13(1), 32-44
- Selvias, M. C., Utari, S. T., Nurlina, S., & Putri, A. M. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada ACE Hardware Indonesia). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 3377-3386.
- Setiawan, R. I. (2016). Pengembangan sumber daya manusia di bidang pariwisata: perspektif potensi wisata daerah berkembang. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 1(1), 23-35
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Tarigan, C. G., & Nasution, M. A. (2014). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . PLN Cabang Binjai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 146– 153

- Tilon, D. A. (2013). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya. *Agora*, 1(3), 1106-1114
- Widodo Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Wiliandari, Y. (2014). Rancangan pelatihan dan pengembangan sdm yang efektif. *Society*, 5(2), 93-110.
- Winardi. 2011. *Motivasi Pemotivasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zainal, P. D. V. R., Ramly, P. D. H. M., Mutis, P. D. T., & Arafah, D. W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik (3rd ed.; K. Putra, Ed.)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

