

# RANCANGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF

Yuli Wiliandari  
(Dosen Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi FITK IAIN Mataram)  
Email: wiliandariyuli@yahoo.com

## Abstrak

Kualitas organisasi sangat tergantung pada mutu SDM dalam organisasi tersebut. Tuntutan ini tidak terlepas dari tantangan-tantangan ekonomi yang mengglobal, dinamis, dan kompetitif. 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. Padahal dana yang dikeluarkan tidaklah sedikit. Setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan pun tak jarang karyawan belum mampu mengimplementasikan apa yang diperoleh ketika mengikuti pelatihan dan pengembangan terhadap pekerjaannya.. Untuk itu perlu diperhatikan hal-hal yang terkait dengan rancangan pelatihan dan pengembangan yang efektif, diantaranya dengan memperhatikan ciri-ciri, prinsip-prinsip, strategi-strategi, langkah-langkah, dan komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan SDM.

Kata kunci: *SDM, pelatihan, pengembangan*

## A. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lainnya seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan elemen yang lainnya. Membicarakan sumberdaya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen diantaranya adalah pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan dan pengembangan memiliki kontribusi besar dalam organisasi karena dapat berfungsi sebagai *agent of change* terhadap individu dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan dapat menjadi media atau wahana untuk melakukan transfer atau internalisasi nilai-nilai strategis organisasi, membangun budaya organisasi, kompetensi inti organisasi kepada anggota atau individu.

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan

mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak memiliki kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi, orang-orangnya, kebijaksanaannya, dan prosedurnya. Mereka juga memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses.

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, atau lembaga. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih baik dan menguasai pekerjaan yang dijabatnya atau yang akan dijabatnya kedepan.

Salah satu fungsi manajemen sumberdaya manusia adalah *training and development* artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja yang bersumberdaya manusia yang baik dan tepat sangat diperlukan pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja yang belum menguasai pekerjaannya. Tenaga kerja membutuhkan latihan kerja yang tepat untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggung jawab bekerja, sehingga dalam menyelesaikan tugas jabatan lebih efektif dan efisien sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dengan pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

Tetapi seringkali pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM tidak efisien dan efektif. Tidak dirancang secara efektif dan hanya pemborosan dana, tujuan pun tidak tercapai. Bagaimanakah rancangan pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif? Dalam makalah ini akan dibahas tentang bagaimana merancang pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Menurut Adrew E. Sikula dalam Mangkunegara, Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>A.A. Anwar P., Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2011), h.

Menurut H. John Bernandian & Joyce E.A.Russell yang dikutip oleh Faustino, “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.”<sup>2</sup>

Menurut Andrew F. Sikula dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa, “Pengembangan SDM adalah suatu proses pembelajaran jangka panjang yang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.”<sup>3</sup>

Sedangkan menurut T. Hani Handoko, Latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.<sup>4</sup>

Menurut Wayne F. Cascio dalam Suwatno&Donni Juni priansa, “Pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja di level individual, kelompok, dan organisasi.”<sup>5</sup>

Pada dasarnya program pelatihan prospektifnya sangat luas, tetapi secara definitif dapat dibedakan menjadi 2 yaitu pelatihan tingkat mikro dan pelatihan tingkat makro. Perbedaannya adalah pelatihan tingkat mikro diselenggarakan oleh dan untuk lingkungan perusahaan sesuai dengan tujuannya untuk meningkatkan kemampuan para pekerja. Sedangkan pelatihan tingkat makro dilakukan dan dilaksanakan oleh dua atau lebih perusahaan yang memiliki tujuan yang sama dalam usaha meningkatkan kualitas kerja pekerjanya.

---

<sup>2</sup>F.C. Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jogjakarta:Andi, 2003), h. 197.

<sup>3</sup>Donni J. P.& Suwatno H., *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2001), h. 105.

<sup>4</sup>T.H. Handoko, *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua., (Yogyakarta: BPF), h. 104

<sup>5</sup>Donni .& Suwatno , *Manajemen.....*, h. 117.

Jadi istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksanaan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

## 2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Beberapa tujuan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

### 1. Peningkatan Produktivitas kerja

Peningkatan produktivitas kerja merupakan salah satu harapan dari suatu organisasi.

Peningkatan produktivitas kerja dapat dilakukan melalui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan diharapkan adanya peningkatan kemampuan teknis, kemampuan berfikir, dan kemampuan manajerial. Dengan demikian pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Menurut Sondang P. Siagian, Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, kaena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.<sup>6</sup>

### 2. Efisiensi

Pengelolaan faktor produksi secara efektif dan efisien merupakan upaya yang diharapkan dalam pengelolaan faktor produksi yang ada dalam suatu perusahaan.

Selain itu, efisiensi perusahaan sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, bahan baku, dan berkurangnya kerusakan mesin-mesin sehingga efisiensi dapat dikatakan suatu tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan laba yang diinginkan perusahaan tersebut.

### 3. Menekan Tingkat Kecelakaan Karyawan dalam Menjalankan Pekerjaannya

Dalam suatu perusahaan yang menggunakan alat-alat atau mesin-mesin dalam operasionalnya, tak jarang terjadinya kecelakaan karyawan yang disebabkan oleh rendahnya ketrampilan dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan alat-alat tersebut

---

<sup>6</sup>Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 183.

Terjadinya kecelakaan dalam pekerjaan menandakan kurang tepatnya perusahaan atau pimpinan dalam menempatkan setiap karyawan. Kecelakaan tersebut terjadi mungkin karena karyawan kurang ahli dan terampil dalam menjalankan pekerjaan. Apabila suatu perusahaan sering mendapatkan kecelakaan yang disebabkan oleh karyawannya, maka jumlah biaya yang dikeluarkan dan ditanggung oleh perusahaan akan meningkat. Maka dengan adanya pelatihan dan pengembangan diharapkan tingkat kecelakaan karyawan yang terjadi ketika menjalankan pekerjaannya akan menurun.

#### 4. Pelayanan yang lebih Baik

Suatu perusahaan dengan persaingan ketat akan berlomba menampilkan keunggulan masing-masing, diantaranya melalui keunggulan dalam pelayanan yang baik dan memuaskan konsumen.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan, maka setiap karyawan diharapkan mampu melayani pelanggan perusahaan dengan lebih baik, karena tanpa pelayanan yang baik, suatu perusahaan tidak akan mampu menambah pelanggan. Pelayanan ini merupakan daya tarik yang sangat penting bagi peningkatan laba suatu perusahaan.

#### 5. Moral Karyawan Akan Lebih Baik

Selain kemampuan, moral pun harus tetap dijunjung oleh para karyawan karena moral ikut berpengaruh pada kinerjanya.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan, moral karyawan diharapkan akan lebih baik, dimana keahlian dan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga karyawan bekerja bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan bagi perusahaan.

#### 6. Menunjang Karier

Dalam pencapaian jenjang karier, kemampuan dan keahlian perlu ditingkatkan terus. Untuk itu melalui pelatihan dan pengembangan hal tersebut dapat tercapai.

Persyaratan suatu jabatan menitikberatkan pada syarat-syarat perseorangan yang diperlukan untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

Dengan melihat keahlian, kemampuan, serta keterampilan yang dimiliki seorang karyawan maka semua itu bisa dijadikan suatu promosi untuk mendapatkan atau menduduki suatu jabatan yang lebih baik dari sebelumnya.

## 7. Pendukung Kepemimpinan

Pengembangan perlu dilakukan pula kepada pemimpin mengingat jabatan pimpinan memegang peranan yang sangat vital. Dengan adanya pengembangan tersebut, diharapkan seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya dengan baik, sehingga keberhasilan ataupun kegagalan yang diperoleh perusahaan, bergantung pada bagaimana pemimpin dalam mengatur, menjaga, dan menjalankan setiap rencana yang telah ditetapkan dengan adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan.

## 8. Bertambahnya Kompensasi

Meningkatnya kompensasi adalah harapan semua karyawan. Hal tersebut tentunya harus diimbangi dengan kemampuan dan ketrampilan karyawan.

Dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan, akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan, sehingga laba yang diperoleh perusahaan otomatis akan meningkat. Peningkatan kompensasi karyawan itu sendiri, serta berdasarkan laba atau keuntungan yang diperoleh perusahaan

## 9. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja

Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan pada lingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, sebab pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

## 10. Meningkatkan komitmen karyawan.

Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

## 11. Mengurangi *turn over* dan absensi.

Dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn over* absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

## C. Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif

### 1. Ciri-Ciri Pelaksanaan Program Pelatihan SDM yang efektif

Ciri-ciri pelaksanaan program pelatihan yang efektif agar pendanaan yang cukup besar tidak menjadi pemborosan dan tujuan perusahaan tercapai secara maksimal adalah:

1. Top *manager* (puncak pimpinan) menunjukkan sikap dan menerima bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan adalah tanggung jawabnya atau tanggung jawab organisasi.
2. Pelatihan sangat tergantung pada strategi dan tujuan bisnis, yang di jabarkan menjadi kegiatan bisnis jangka pendek dan jangka sedang ,dan kemudian menjadi sumber bagi proses penyusunan analisis pekerjaan/jabatan
3. Pelatihan harus dilaksanakan dengan pendekatan komprehensif dan sistematis. Pendekatan ini penting karena setiap pekerja dan atau unit kerja, tidak mungkin mewujudkan pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa dipengaruhi dan mempengaruhi pekerjaan dan atau unit kerja yang lain. Pendekatan komprehensif dan sistematis, bermakna juga kegiatan pelatihan harus dilakukan secara kontinyu dan berulang-ulang dengan pertahanan yang teratur.
4. Pimpinan puncak (top *manajer*) dan para menejer lainnya menerima komitmen untuk menempatkan kegiatan pelatihan sama pentingnya dalam kegiatan bisnis lainnya,yang memerlukan penyediaan anggaran, dan diperhitungkan sebagai pembiayaan (*cost*) perusahaan serta penyediaan waktu yang cukup untuk pelaksanaan.

Berdasarkan ciri- ciri diatas, berarti programnya harus difokuskan pada usaha meningkatkan kemampuan para pekerja. Organisasi/perusahaan yang kompetitif adalah sebagai berikut:

- a. Mampu merespon dengan cepat karena persaingan dengan organisasi/perusahaan sejenis.
- b. Mampu melakukan inovasi berupa gagasan-gagasan baru dalam bisnis
- c. Mampu meningkatkan produktifitas dan kualitas barang atau jasa yang merupakan produk lini perusahaan/organisasi.
- d. Mempunyai kemampuan mereduksi pembiayaan,dengan perhitungan pembiayaan (*cost*) yang rendah dan keuntungan (*benefit*) maksimum

Keempat kemampuan tersebut di atas harus menjadi kriteria dalam merancang program pelatihan, agar tidak menjadi pemborosan karena pembiayaan untuk pelatihan tidaklah murah.

## **2. Strategi Pelatihan yang Efektif**

Berikut ini diketengahkan mengenai strategi pelatihan yang kompetitif, yaitu:

### **1. Strategi kecepatan**

Perkataan kecepatan berhubungan dengan waktu. Sehingga inti strategi ini adalah kompetisi/persaingan waktu, bukan persaingan dengan perusahaan lain melainkan pelatihan harus menanamkan sikap dan motivasi untuk bertindak cepat dalam melaksanakan fungsi bisnis.

### **2. Strategi Inovasi**

Inovasi pada dasarnya adalah pembaharuan yang bersumber dari kreatifitas dan inisiatif dalam hal berfikir produktif, pelatihan dalam strategi ini adalah mewujudkan kemampuan merespon secara tepat, sesuai hasil analisis informasi yang memiliki peluang luas untuk melakukannya secara kreatif.

### **3. Strategi Peningkatan Kualitas**

Strategi ini bertolak dari kenyataan bahwa keinginan dan kebutuhan masyarakat, khususnya konsumen setiap organisasi/perusahaan selalu berubah kearah kepuasan yang selalu meningkat tuntutananya terhadap produk (barang dan jasa) dan pelayanan yang dapat diperolehnya dengan membayar.

### **4. Strategi Mereduksi Pembiayaan**

Strategi ini berhubungan langsung dengan kemampuan menghindari dan memperkecil resiko, karena terarah pada usaha meningkatkan keuntungan kompetitif organisasi/perusahaan. Strategi ini harus dilaksanakan dengan meningkatkan kemampuan para pekerja lini, dalam mengusahakan mengurangi atau menekan serendah rendahnya biaya (cost) produksi (barang atau jasa) dalam pemberian pelayanan tanpa mempersempit atau mengurangi pasar.

Dari keempat strategi diatas dapat dibedakan titik berat aplikasinya masing masing dalam program pelatihan. Sebuah organisasi/perusahaan dalam menghadapi bisnis yang kompetitif, harus mampu mengidentifikasi keterbatasan-keterbatasan terutama dalam hal SDM, yang berarti sebuah perusahaan harus mampu melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Sehubungan dengan itu pembagian dalam pembinaan tanggung jawab melakukan analisis tersebut harus dilimpahkan sebagai berikut:

- a. Pada tingkat organisasi/perusahaan, kebutuhan pelatihan harus dianalisis oleh Manajer Senior yang merumuskan tujuan strategi organisasi/perusahaan dalam bidang bisnis
- b. Pada tingkat Operasional Unit kerja, kebutuhan pelatihan dianalisis oleh manajer masing-masing atau tim (*team*) yang khusus menetapkan cara mencapai tujuan organisasi/perusahaan dalam bidang bisnisnya.
- c. Untuk tingkat individual, kebutuhan pelatihan dianalisis oleh manajer dan pekerja secara bersama-sama, setelah mendapat masukan hasil penilaian karya dari manajer SDM.

### 3. Langkah-Langkah Program Pelatihan yang Efektif

Setelah memutuskan kebutuhan pelatihan dalam rangka mewujudkan eksistensi yang kompetitif, agar efektif untuk mewujudkan perbaikan dan peningkatan pengetahuan, ketrampilan/keahlian dan sikap pekerja harus dipilih model pelatihan yang akan dilaksanakan untuk itu perlu ditempuh langkah langkah atau fase fase sebagai berikut.

#### a. Fase perencanaan

Fase ini dimulai dengan menentukan tujuan pelatihan yang sangat penting artinya dalam menyusun kurikulumnya, yang berisi tentang “apa yang perlu dipelajari oleh para pekerja”, yang tidak boleh dilepas kaitanya dengan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan.

#### b. Fase mendesain pelatihan

Oleh karena itu proses belajar merupakan interaksi antara manusia dengan lingkungan, maka pada langkah/fase kedua diperlukan kegiatan mendesain lingkungan pelatihan.

#### c. Fase evaluasi kegiatan pelatihan

Fase evaluasi dimaksudkan adalah kegiatan menilai kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan, fase ini bukanlah evaluasi prestasi peserta pelatihan.

Dari uraian diatas telah dikemukakan bahwa salah satu aspek yang di evaluasi dalam pelaksanaan pelatihan adalah mengenai perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan melaksanakan pekerjaan setelah kegiatan pelatihan selesai.

Untuk memungkinkan hasil pelatihan menjadi positif, apabila setelah pelatihan para pekerja yang dilatih memperoleh pengalaman-pengalaman sebagai berikut;

- a. Diyakini, didorong dan diberi kesempatan oleh manajer atasannya untuk mengaplikasikan ketrampilan yang baru dipelajarinya.
- b. Tidak kaku dalam mengaplikasikan hasil pelatihan, dalam arti memahami situasi pekerjaan dan mampu menggunakan hasil dari pelatihan.

Menurut Mangkunegara, Kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan adalah kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku, dan kriteria hasil.<sup>7</sup>

- a. Kriteria Pendapat

Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, baik mengenai materi pelatihan, metode, dan situasi pelatihan

- b. Kriteria belajar

Dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan peserta.

- c. Kriteria perilaku

Dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauhmana ada perubahan perilaku peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.

- c. Kriteria hasil

Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

#### **4. Prinsip-Prinsip dalam pengembangan SDM yang Efektif**

Agar lebih efektif, dalam pengembangan SDM perlu diperhatikan beberapa prinsip, yaitu:

- 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 maupun dorongan dari luar. Pengembangan harus ada hubungannya dengan tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing karyawan seperti uang, kedudukan, dan lain sebagainya.

---

<sup>7</sup>Mangkunegara, *Perencanaan...*, h. 69.

### b. Perbedaan-perbedaan individu

Perbedaan individu harus dijadikan suatu pegangan dalam melaksanakan program pengembangan, baik perbedaan jenis kelamin, status sosial, kecerdasan, maupun bakat karyawan.

### c. Latihan

Pengembangan karyawan yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan. Namun pengembangan karyawan melalui latihan ini membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit, tetapi hasil yang akan didapatkan jauh lebih memuaskan bagi perusahaan.

Menurut Suwatno & Donni Juni Priansa, “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.”<sup>8</sup>

### d. 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 negative, artinya pengembangan karyawan tersebut bisa meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja karyawan, seberapa besar peningkatan itu ataukah sebaliknya.

## 5. Beberapa Komponen yang Harus Diperhatikan Dalam Merancang Pelatihan dan Pengembangan SDM yang Efektif, yaitu:

### a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur

Setelah kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi menggunakan analisis yang sesuai, tujuan dan prioritas pelatihan ditetapkan dengan menggunakan analisis kesenjangan (antara kapabilitas organisasi dan kemampuan pekerja nya).

Siagian mengungkapkan bahwa, merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi. Oleh karena itu bagaimana agar penyediaan anggaran tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus

---

<sup>8</sup>Donni & Suwatno, *Manajemen.....*, h. 109

mampu mendiagnosa paling sedikit 2 hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.<sup>9</sup>

- b. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (*professional*).

Suwatno mengungkapkan, Mencari dan memiliki pelatih (*trainer*) bukanlah perkara yang susah tapi tidak pula mudah. Tidak seluruhnya perusahaan besar memiliki departemen khusus yang menangani tentang pelatihan dan pengembangan. Bagi perusahaan yang tidak memiliki *trainers* sendiri, dapat diserahkan pada lembaga pendidikan dan pelatihan yang khusus menangani tentang pelatihan dan pengembangan.<sup>10</sup>

Untuk pembelajaran orang dewasa, instruktur harus memberikan gambaran atau konteks, mengapa peserta membutuhkan informasi pelatihan. Dalam pelatihan kerja, instruksi-instruksi harus dibagi dalam elemen-elemen kecil, setelah pekerja diberi kesempatan untuk melihat bagaimana semua elemen tersebut saling berhubungan. Para pembelajar dewasa didorong untuk membawa masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan ke dalam pelatihan, agar materi pelatihan lebih relevan untuk mereka.

- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

Jenis pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda, dan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara, misalnya:

- Pelatihan yang dibutuhkan rutin. Untuk memenuhi berbagai syarat yang diharuskan, dan berlaku sebagai pelatihan bagi semua pekerja.
- Pelatihan pekerjaan/teknis.
- Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah. Untuk mengatasi masalah operasional, antar pribadi, dan meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- Pelatihan pengembangan dan inovatif. Fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional.

Berdasarkan penyampaian pelatihan, pelatihan dibedakan menjadi:

- a).Pelatihan internal. Biasanya diterapkan pada aspek-aspek spesifik dari pekerjaan.

---

<sup>9</sup>Siagian, *Manajemen....*, h. 186.

<sup>10</sup>Donni & Suwatno, *Manajemen ...*, h. 130.

b).Pelatihan eksternal. Organisasi besar menggunakan pelatihan eksternal, jika tidak memiliki kapabilitas pelatihan internal yang dibutuhkan, atau ketika banyak orang harus dilatih secara cepat.

Sedangkan untuk pelatihan bagi para pekerja baru, kita mengenal dengan nama “masa orientasi”. Masa orientasi adalah pengenalan terencana dari pekerja terhadap pekerjaan, rekan kerja dan organisasi. Pelatihan ini membutuhkan kerjasama antara individu dalam unit SDM, manajer operasional dan supervisor lainnya. Orientasi yang efektif berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Dari hasil survei, sosialisasi pekerja baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh masa orientasi. Bagaimana mempersiapkan masa orientasi pada pekerja baru yang efektif? Di bawah ini hal-hal yang perlu diperhatikan agar masa orientasi pada pekerja baru dapat efektif:

- Persiapkan untuk para pekerja baru, agar mereka merasa merupakan bagian penting dari organisasi.
  - Menggunakan pembimbing sebagai teman baik. Dengan melibatkan individu yang lebih berpengalaman dan berkinerja tinggi, dapat berperan sebagai teladan bagi pekerja baru.
  - Gunakan *check list* orientasi, apa saja yang harus dipelajari selama masa orientasi.
  - Sediakan informasi yang dibutuhkan.
  - Sampaikan informasi secara efektif.
  - Hindari terlalu banyak informasi.
  - Evaluasi dan tindak lanjut.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

Dalam merancang intervensi pelatihan, instruktur harus mempertimbangkan gaya pembelajaran masing-masing individu dari peserta. Ada yang disebut dengan peserta pendengar, yaitu mereka yang belajar paling baik dengan mendengarkan orang lain menceritakan kepada mereka mengenai isi pelatihan. Peserta sentuhan, adalah peserta yang menyentuh tangannya sendiri dengan menggunakan sumber pelatihan, misalkan dengan menulis, menggambar, melakukan latihan-latihan. Sedangkan peserta visual adalah peserta yang berpikir dalam gambar dan bentuk, dalam proses pelatihan.

Agar transfer pelatihan dapat efektif, dapat dilakukan dengan: i) peserta pelatihan membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya

pada konteks dimana mereka bekerja. ii) peserta dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu lama. Metode untuk meningkatkan transfer pelatihan, antara lain: i) Memberi peserta gambaran dari isi dan proses sebelum dilakukan pelatihan dapat meningkatkan transfer pelatihan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. ii) Memastikan bahwa pelatihan mencerminkan konteks kerja sebanyak mungkin. Contoh: Pelatihan manajer untuk menjadi pewawancara harus meliputi permainan peran dengan “pelamar-pelamar” yang merespon dengan cara sama seperti pelamar sesungguhnya. Pelatihan dapat dilakukan dengan menggunakan *Role-play*.

Lima prinsip dalam merancang pelatihan untuk orang dewasa, sebagai berikut:

1. Mengetahui mengapa mereka harus mempelajari sesuatu.
2. Mempunyai keinginan sendiri.
3. Membawa lebih banyak pengalaman kerja ke dalam proses pembelajaran.
4. Memasuki pengalaman belajar dengan pendekatan terpusat pada masalah pembelajaran.

Termotivasi untuk belajar, baik oleh faktor-faktor ekstrinsik maupun intrinsik.

- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Peserta pelatihan diharapkan memiliki ketrampilan dasar, serta kemampuan kognitif yang memadai. Keberhasilan pelatihan ditentukan oleh motivasi peserta, yang dapat dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan instruktur, dorongan teman untuk berhasil, lingkungan fisik, dan metode pelatihan yang digunakan. Para instruktur diharapkan dapat membantu peserta untuk menangani permasalahan agar kepercayaan diri peserta meningkat.

## **6. Tolak Ukur Keberhasilan Program Pelatihan dan Pengembangan**

Dalam suatu program pelatihan dan pengembangan perlu adanya suatu pengukuran untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Kegiatan pengukuran ini bukanlah suatu tugas yang mudah, karena hasilnya tidak selalu dibedakan dengan faktor-faktor yang lain yang dapat mempengaruhi perubahan-perubahan yang menguntungkan bagi manajer. Perubahan-perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan itu mungkin hanya dapat diketahui setelah jangka waktu yang lama. Keberhasilannya juga dapat dipandang dari sudut biaya atau dari sudut produktivitas suatu kesatuan atau dari seluruh

organisasi atau perusahaan. Tolak ukur yang dapat dipergunakan untuk mengukur hasil pelatihan atau pengembangan SDM diantaranya adalah:

#### 1. Perubahan kinerja

Perubahan dari hasil pekerjaan merupakan salah satu petunjuk dari efektifitas program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan. Hal ini semua dapat diketahui dari prestasi kerja karyawan, prakarsa karyawan, dan sebagainya.

#### 2. Perubahan kepribadian dan tingkah laku

Tolak ukur lainnya adalah perubahan-perubahan dalam tingkah laku dari para karyawannya secara berkala akan membantu pemimpin dalam membandingkan kepribadian dan perilaku karyawan.

#### 3. Ujian

Dengan cara ini suatu pengukuran dilakukan mengenai tingkat sampai dimana pengetahuan yang telah diperoleh karyawan

#### 4. Penilaian oleh peserta

Dalam pengukuran ini, sikap-sikap dan pendapat karyawan sangatlah penting, karena hal ini mencerminkan sampai sejauh mana tingkat perubahan yang diperoleh karyawan setelah mengikuti pelatihan atau pengembangan.

#### 5. Pemeriksaan oleh ahli

Peninjauan kembali bentuk pelatihan atau pengembangan, para pengajar, peserta, jenis pelatihan atau pengembangan, dapat dilakukan oleh para ahli di bidangnya. Seorang ahli memiliki pengalaman yang baik dan mendalam mengenai program pelatihan atau pengembangan yang tepat guna.

### **D. Penutup**

Kualitas organisasi amat bergantung pada mutu SDM organisasi tersebut. Organisasi harus mempekerjakan karyawan yang kompeten dan bermotivasi. Kebutuhan ini dirasa semakin kut ketika organisasi bergulat dengan tantangan-tantangan yang dihadirkan ekonomi yang semakin mengglobal, bergerak cepat dan sangat dinamis. Agar mampu bersaing dan berkembang dengan pesat, banyak organisasi memasukkan pendidikan karyawan, pelatihan dan pengembangan sebagai bagian strategi utama organisasi. Manajer SDM dalam organisasi besar menempatkan pelatihan dan pengembangan sebagai wilayah fungsional yang paling penting yang selanjutnya disusul fungsi-fungsi lain.

Pelatihan 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 dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Sedangkan pengembangan lebih cenderung bersifat formal, menyangkutantisipasi kemampuan dan keahlian inividu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu solusi terhadap sejumlah problem penurunan kualitas kinerja organisasi atau lembaga dan instansi yang disebabkan oleh penurunan kemampuan dan keusangan keahlian yang dimiliki oleh karyawan atau tenaga kerja. Tetapi pelatihan dan pengembangan bukanlah solusi utama yang dapat menyelesaikan semua persoalan organisasi, lembaga atau sebuah instansi. Namun mengarah pada peningkatan kinerja para karyawan atau tenaga kerja yang baik dan benar. Dan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk merubah sikap, perilaku, pengalaman dan performansi kinerja.

Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana kalangan tenaga kerja dapat memperoleh dan mempejari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang inividu. Sedangkan pengembangan adalah penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM seringkali tidak efisien dan efektif. Tidak sedikit biaya yang dikeluarkan bahkan terkesan pemborosan dana saja. Banyak karyawan yang telah mengikuti pelatihan atau pengembangan belum mampu mengimplementasikan apa yang diperoleh ketika pelatihan atau oengembangan. Oleh karena itu perlu diperhatikan hal-hal dalam rancangan pelatihan dan pengembangan Sdm yang efektif

Manajer SDM atau yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan atau pengembangan sebelum pada pelaksanaannya perlu membuat perencanaan-perencanaan, langkah-langkah, memperhatikan ciri-ciri, prinsip-prinsip, dan komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan SDM. Di samping itu, perlu juga mengetahui strategi-strategi pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif. Dengan demikian program pelatihan dan

pengembangan SDM dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan, peserta dapat mengimplementasikan apa yang diperolehnya selama mengikuti pelatihan atau pengembangan terhadap pekerjaannya sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

## Daftar Pustaka

- As'ad, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Gary, Y. , *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, Terjemahan, Budi Supriyanto, Jakarta: Indeks, 2007.
- Gibson, I. D., *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan, Edisi 8, Jakarta: Binarupa Aksara, 2000.
- Gomes, F.C. , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: Andi, 2003.
- Handoko, T. H., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua., Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003.
- Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Mangkunegara, A. A. Anwar P., *Evaluasi Kinerja*, Bandung: PT Refika Aditama, 2005.
- \_\_\_\_\_, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama, 2011.
- Robbins, S. P. , *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Terjemahan, Tim Indeks, Edisi 9, Jakarta: Indeks, 2003.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Suwatno, H., & Donni, J. P. , *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011.