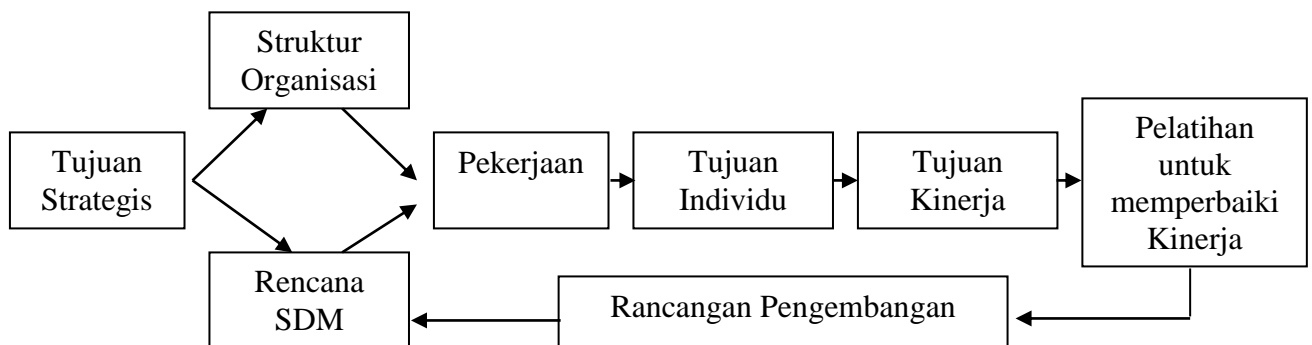


## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan semua aspek Manajemen Sumber Daya Manusia. Sebagai contoh proses rekrutmen harus memperhitungkan keahlian yang diperlukan dari seseorang agar dapat melaksanakan tugas pada posisi tersebut. Secara efektif Penyeleksian dilakukan dalam rangka mencari bukti dari keahlian tersebut. Demikian juga kinerja seseorang bukan semata-mata bergantung kepada pemahaman pejabat tentang tujuan kerja mereka, tetapi mereka juga harus terlatih dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Faktor keamanan terutama di dunia industri, sangat tergantung bagaimana mereka dilatih tentang bagaimana metode kerja yang aman, yang akhirnya dapat mengurangi kecelakaan dan akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Hubungan pelatihan dan pengembangan serta proses yang lain dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diringkas sebagai berikut:



Dalam hal pelatihan dan pengembangan kedua pengertian mengandung pengertian pendidikan

### Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Pelatihan

Pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan dan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar ini berbeda dengan pendidikan yang memberikan pengetahuan tentang subjek tertentu secara umum, karena pelatihan memusatkan diri pada kebutuhan khusus dalam pekerjaan. Biasanya tujuan adalah memperbaiki kinerja dan tugas terakhir, meminta untuk melaksanakan tugas yang pejabatnya belum terbiasa atau menyiapkan individu untuk melaksanakan perubahan yang mungkin terjadi.

Biasanya pelatihan merujuk kepada pengembangan keterampilan bekerja (vocasional) yang dapat digunakan dengan segera. Pelatihan dapat dibagi 2 yaitu pelatihan umum dan pelatihan khusus.

Pelatihan umum adalah pelatihan dimana karyawan memperoleh keterampilan dimana dapat digunakan di hampir semua jenis pekerjaan. Biasanya keterampilan tersebut berupa pengetahuan dasar yang biasanya merupakan syarat untuk memenuhi kualifikasi secara umum. Sementara itu pelatihan khusus adalah merupakan pelatihan dimana para karyawan menerima informasi yang sudah siap pakai, khususnya pada bidang pekerjaannya. Pelatihan ini hanya bermanfaat khusus kepada karyawan yang sudah ada.

### Pengembangan

Beda contoh pelatihan yang dimaksud dengan pengembangan adalah memberi kepada individu pengetahuan, keahlian, pengalaman yang perlu bagi mereka supaya dapat melaksanakan peranan dan tanggung jawab mereka yang lebih besar. Menurut pendapat terbaru ada penekanan khusus dalam mengajar orang bagaimana cara

mengembangkan diri mereka sendiri, suatu pendekatan terhadap manajemen kinerja (Worker learning).

Pengembangan disebut juga pendidikan yang mempunyai tujuan jangka panjang dan lebih terstruktur. Pendidikan berupaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan untuk masa depan. Pengembangan atau pendidikan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi dan pengembangan manajemen untuk pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Di era globalisasi seperti sekarang ini faktor budaya dalam pengembangan karyawan sangat ditekankan mengingat karyawan dari perusahaan internasional terdiri dari berbagai macam bangsa sehingga pembelajaran lintas budaya. Manajer organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan harus memiliki kualitas dan karakter yang perlu untuk membantu dalam membuat keputusan penting dari keberhasilan organisasi. Pengembangan harus beradaptasi terhadap perubahan termasuk perubahan kultural.

#### Maksud Pelatihan dan Pengembangan

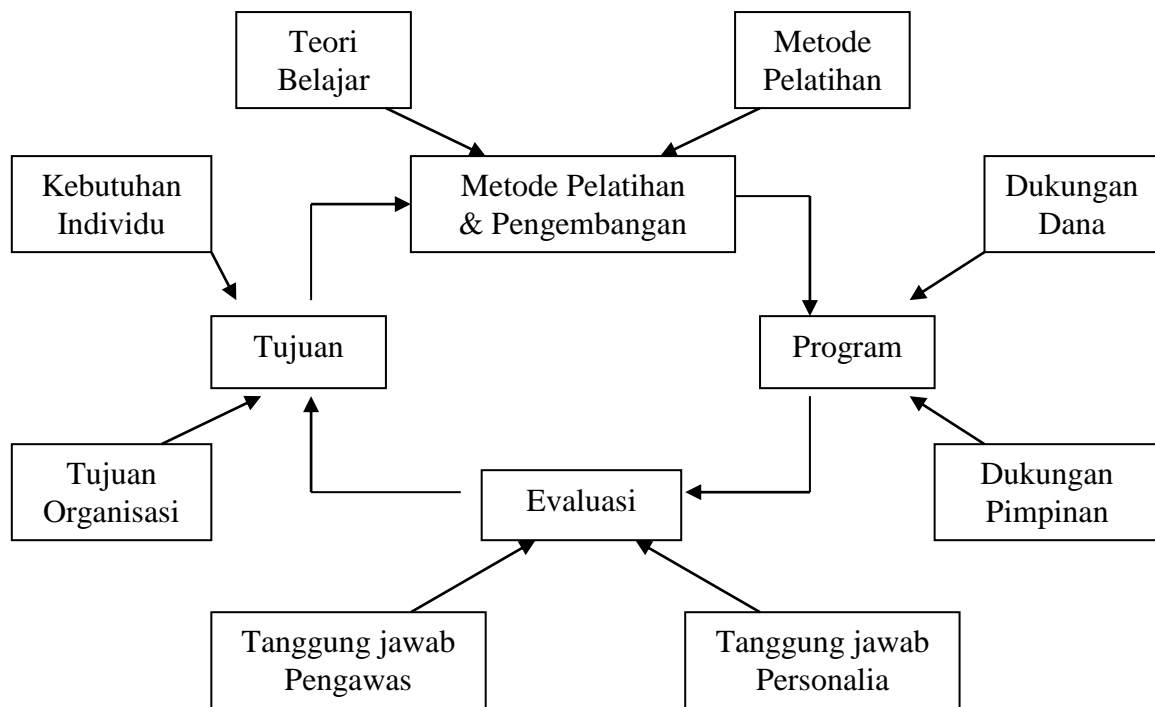
Alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari modal yang ditanam pada sumber daya manusia yang terbaik pula. Dengan memperhitungkan dari efek ini maka tujuan dari setiap pelatihan adalah meraih perubahan dari pengetahuan, keahlian, pengalaman, tingkah-laku dan sikap yang meningkatkan efektivitas karyawan.

Secara khusus pelatihan akan digunakan untuk:

- 1) mengembangkan keahlian dan kemampuan untuk meningkatkan kinerja
- 2) membiasakan karyawan untuk bekerja dengan sistem, prosedur, dan metode kerja yang baru
- 3) membantu karyawan dan pendatang baru terbiasa dengan persyaratan pekerjaan tertentu
- 4) menyiapkan untuk masa yang akan datang, perusahaan pekerja dalam kuantitas yang cukup dan kualitas memadai untuk mencapai tujuan perusahaan.

Biasanya dalam pelatihan dan pengembangan yang paling sulit adalah mengubah sikap dan perilaku karyawan.

## Model Pelatihan dan Pengembangan



( Andrew E. Sikula, 1981 )

### Strategi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan seperti kegiatan lain dalam organisasi, harus direncanakan dan berhubungan dengan strategi perusahaan secara keseluruhan. Misi dan sasaran akhir menentukan tujuan perusahaan. Tujuan ini pada gilirannya harus menentukan jumlah, tingkat dan tipe staf yang dibutuhkan untuk mencapainya. Untuk masing-masing pekerjaan harus ada deskripsi pekerjaan dan pada gilirannya akan menentukan persyaratan yaitu spesifikasi pekerjaan dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut.

Pengenalan terhadap kebijakan pelatihan dan pengembangan harus dilakukan dengan tahap-tahap berikut:

- 1) Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 2) Program yang terencana untuk memenuhi kebutuhan diatas
- 3) Penerapan program pelatihan dan pengembangan
- 4) Evaluasi keefektifan program tersebut.

### Analisis Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan pelatihan dan pengembangan akan muncul bila kelemahan tertentu dapat ditanggulangi dengan mengadakan pelatihan yang sesuai kebutuhan ini harus dinilai dari tiga tingkatan:

- 1) Tingkatan Organisasi
- 2) Tingkat grup
- 3) Tingkat individu

Perusahaan harus memperhitungkan sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi persyaratan pelatihan dan pengembangan yang meliputi:

- 1) Perubahan staf, semakin banyak tenaga baru, semakin besar kebutuhan pelatihan dalam keahlian pekerjaan dan pelatihan untuk pengenalan.

- 2) Perubahan teknologi, sistem dan proses baru akan membutuhkan staf yang benar-benar terlatih dibidangnya banyak sistem komputer yang baru yang gagal bukan karena alasan teknis, tetapi staf belum terlatih bagaimana menggunakannya.
- 3) Perubahan pekerjaan, pekerjaan banyak berubah sesuai dengan berubahnya waktu, terutama karena perubahan pada organisasi itu sendiri dan karyawan harus dilatih beradaptasi.
- 4) Perubahan & peraturan undang-undang, seringkali sistem dan pendekatan baru diperlukan dan terutama berpengaruh pada undang-undang ketenaga kerjaan.
- 5) Perkembangan ekonomi, pada masa resesi perusahaan sangat berkepentingan dalam mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas. Dalam hal ini diperlukan karyawan yang terlatih dan mempunyai keahlian.
- 6) Pola baru pekerjaan, peningkatan pekerjaan yang berpusat di rumah, membuat organisasi dan karyawan lebih fleksibel, tetapi membutuhkan pendekatan yang berbeda dari pekerjaan yang bertempat di kantor. Ada kemungkinan dibutuhkan peralatan dan keahlian yang berbeda.
- 7) Tekanan pasar, kebutuhan untuk berkecukupan berarti perusahaan karyawan mengetahui perkembangan terakhir dan keahlian untuk berkreasi.
- 8) Kebijakan sosial, misalnya privatisasi memerlukan karyawan mempunyai pengetahuan komersial yang baru.
- 9) Aspirasi karyawan kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang ahli dan berkaliber yang sesuai berarti perusahaan harus menawarkan pelatihan dan pengembangan yang menjanjikan.
- 10) Variasi pekerjaan, pelatihan dibutuhkan apabila ada variasi pekerjaan antara satu bagian dengan bagian yang lain.
- 11) Kesamaan dan kesempatan, yaitu pelatihan untuk memberikan kesamaan kepada penyandang cacat, jender, minoritas, etnis, terutama jika kesempatan promosi.

#### Merencanakan Pelatihan dan Pengembangan

Dalam merencanakan pelatihan dan pendidikan (Diklat) ada sejumlah faktor yang harus diperhitungkan:

- 1) tujuan Diklat
- 2) isi dari Diklat
- 3) siapa yang dilatih
- 4) biaya yang diperlukan
- 5) biaya jika tidak ada Diklat
- 6) apa keuntungan dengan adanya Diklat dan bagaimana mengevaluasinya
- 7) lokasi dan waktu setiap program
- 8) siapa pelatihnya

tujuan Diklat ialah apa yang diharapkan setelah Diklat selesai. Karyawan maupun manajemen mengharapkan dapat diterapkan setelah mereka kembali ke tempat kerja.

#### Tempat Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dapat dilaksanakan:

1. Ditempat kerja (on the job training)
2. Diluar tempat kerja (off the job training)

### Pelatihan ditempat kerja

Teknik utama pelatihan ditempat kerja adalah:

- demonstrasi
- pelatihan dengan cara mengerjakan sendiri
- rotasi kerja dan pengalaman yang direncanakan
- pelatihan yang berdasarkan teknologi

### Demonstrasi

Demonstrasi adalah pelatihan yang paling umum dilaksanakan. Caranya peserta diberi contoh oleh karyawan yang berpengalaman bagaimana melaksanakan suatu tugas atau sejumlah tugas. Kejelekan cara ini jika karyawan yang mendemonstrasikan mempunyai kebiasaan buruk atau telah melakukan kesalahan maka cenderung akan diteruskan kepada peserta.

### Melatih

Melatih berbeda dengan demonstrasi yaitu lebih cenderung mengatur staf. Partisipan diberi penunjang dan petunjuk yang bersifat umum, dengan tujuan membantu individu untuk mengajar diri mereka sendiri, dan memastikan individu mendapatkan pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang perlu. Bentuk pelatihan khususnya sesuai untuk pekerjaan manajerial dan profesional misalnya pelatihan budaya, lintas budaya.

### Pelatihan dengan cara Mengerjakan sendiri

Pelatihan jenis ini didaari dari metode belajar yang berasumsi bahwa cara belajar yang paling efektif bila partisipan menemukannya sendiri. Partisipan diberi informasi dimana sumber dapat diperoleh.

### Rotasi Kerja

Rotasi kerja adalah pemindahan dari satu bagian kebagian yang lain dari satu periode untuk mendapat keahlian baru yang lebih luas. Ini sangat sesuai dengan organisasi moern dimana organisasi struktur organisasi yang lentur diperlukan kebutuhan bagi karyawan untuk lebih fleksibel dan memiliki keahlian yang bermacam-macam. Rotasi kerja harus direncanakan dengan baik sebab bukan hanya berguna untuk pelatihan dan pengembangan tetapi juga dapt digunakan untuk promosi karyawan apabila kesempatan untuk promosi struktural telah padat. Jadi pro rotasi kerja bukan hanya perpindahan dari satu tempat ketempat lain tetapi harus ada konsekuensinya terhadap imbalan kerja.

Rotasi kerja dapat menempatkan karyawan kedalam tim proyek yang memungkinkan mereka bekerja sama dengan staf dari disiplin lain yang akan menambah pengalaman mereka.

### Pelatihan yang berdasarkan Teknologi

Sekarang banyak dilakukan dengan perkembangan teknologi terutama pelatihan penggunaan program komputer.

### Pelatihan diluar Tempat Kerja

Beberapa teknik pelatihan diluar tempat kerja adalah:

- Ceramah
- Studi kasus
- Permainan peran
- Grup diskusi
- Pusat pengembangan
- Dinamika grup

- Belajar melalui tindakan
- Proyek
- Permainan bisnis
- Outbond

#### Ceramah

Sebagai metode pelatihan yang paling umum hambatan utama metode ceramah yaitu mempertahankan perhatian siswa untuk jangka waktu tertentu. Sedangkan penceramah yang kaku terus saja menerangkan materi yang tidak menarik adalah pengalaman setiap orang. Untuk itu penceramah harus mempersiapkan bahan ceramahnya lebih menarik agar mendorong partisipan berpartisipasi. Karena waktu ceramah buatlah sependek-pendeknya dan diselingi dengan istirahat.

#### Studi kasus

Studi kasus adalah gambaran singkat (sering berdasarkan kejadian yang nyata) yang digunakan untuk penyelaian masalah-para partisipan membuat keputusan

#### Permainan peran (Role Playing)

Peserta diberi peran yang berbeda. Misal pelatihan dalam hubungan industrial, yang satu berperan sebagai pelayan toko sedangkan yang lain peran sebaliknya. Ada yang memainkan dengan semangat ada yang malu-malu.

#### Grup diskusi

Grup ini dapat berupa goldfish bowl dimana ada grup yang sedang melaksanakan diskusi dan yang lain melihatnya. Pada umumnya grup seperti ini membuat yang hadir belajar dari pengalaman grup lain.

#### Dinamika grup

Grup ini merujuk keseluruhan teknik yang telah didesain untuk memperbaiki aktivitas grup khususnya perilaku. Misal pelatihan Coverdale, penggunaan manageria/grid dari Blake dan Monton, model kepemimpinan Hersey dan Blanchard.

#### Belajar melalui tindakan

Metode ini dikembangkan oleh Revans, berdasarkan prinsip bahwa cara belajar yang paling baik dengan mengerjakan langsung. Pendekatan ini terutama ditujukan para manajer, menghadap seseorang pada masalah nyata yang memerlukan reaksi mereka. Mereka mungkin diharuskan untuk menyelesaikan masalah mereka kenal tetapi dalam situasi yang berbeda atau masalah yang tidak mereka kenal dalam situasi yang sudah dikenal

#### Proyek

Merancang proyek untuk mengembangkan pengetahuan dan keahlian riset. Seseorang latihan ini dapat secara individu atau tim.

#### Permainan bisnis

Latihan ini biasanya terdiri atas tim pemain yang biasanya saling berlawanan dan merupakan simulasi hidup nyata.

## Outbond

Pelatihan dilapangan terbuka untuk melatih mental dalam pengambilan keputusan, mengatasi rintangan dan pengambilan risiko seorang manajer.

## Penanggung jawab Pelatihan & Pengembangan

Menurut Anthony Parewe yang bertanggung jawab terhadap proses pelatihan dan pengembangan adalah: Semua karyawan mulai dari Manajemen sampai tingkat yang paling bawah yaitu karyawan

## Tanggung Jawab Top Manajemen

Manajemen Top memiliki tanggung jawab untuk menyediakan kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan termasuk kebijakan penyediaan anggaran pembentukan budaya yang baik untuk menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan terletak pada Top Manajer.

## Departemen Sumber Daya Manusia

Menyiapkan silabus termasuk evaluasi pelatihan. Menyediakan keahlian dan sumber daya yang diperlukan dalam pelatihan.

## Penyelia dan Karyawan

Tanggung jawab langsung untuk menjamin pelatihan dan pengembangan berjalan dengan baik. Penyelia harus mendorong karyawan agar mengikuti pelatihan sebaik-baiknya, mengembangkan semangat untuk melaksanakan proses belajar-mengajar.

Dan karyawan secara individu harus menunjukkan minat untuk mengembangkan dirinya dan berusaha agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Jadi program pelatihan dan pengembangan harus bermanfaat untuk karyawan dan untuk perusahaan.

## Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi adalah proses pengidentifikasi rencana jangka panjang untuk penggantian karyawan-karyawan kunci sesuai urutan. Kebutuhan untuk mengganti karyawan kunci berasal dari promosi, pemindahan, pensiun, kematian, pengunduran diri atau alasan-alasan lain. Biasanya perencanaan suksesi hanya berfokus pada manajemen puncak, hal itu merupakan kesalahan besar.

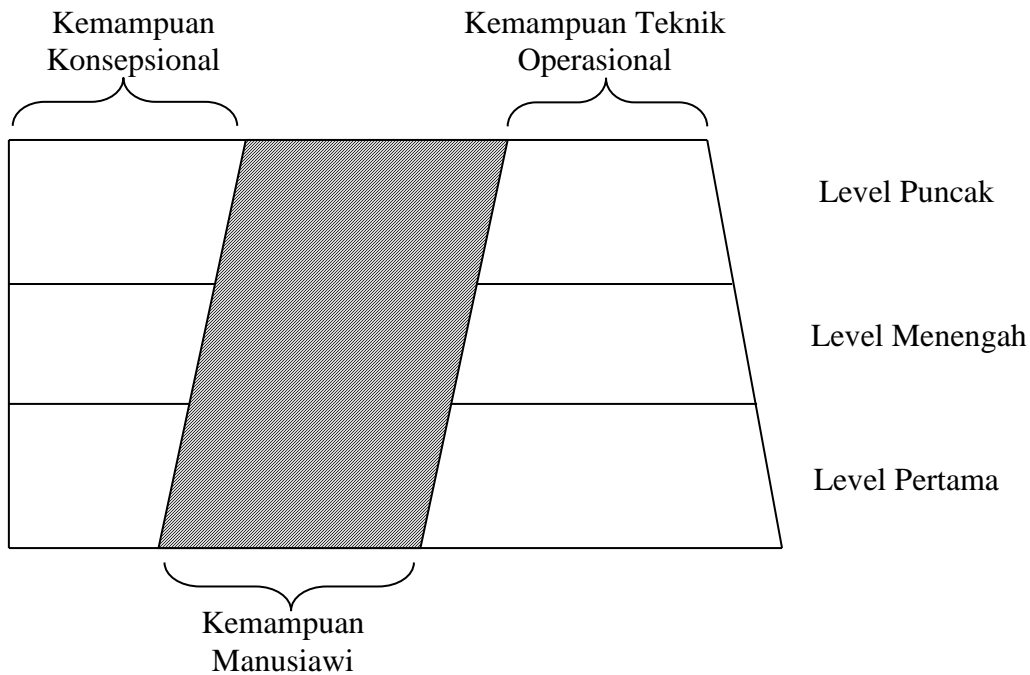
Apakah dalam perusahaan kecil atau besar, perencanaan suksesi harus dihubungkan dengan perencanaan sumber daya manusia. Strategis Pimpinan Puncak pada saatnya akan mengalami Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau separation, yang dalam pengertian posisi orang-orang yang kena PHK akan kosong. Perusahaan tidak dapat mengisi posisi tersebut dengan tiba-tiba karena berbagai macam pertimbangan. Tidak akan terlalu sulit bagi manajemen kalau pada awal perencanaan sumber daya manusia dapat mencari orang-orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat dan pada saat yang tepat telah tersedia pada saat membutuhkannya. Perencanaan suksesi erat sekali dengan pembinaan karir karyawan. Jangan sampai saat dibutuhkan oleh perusahaan orang-orang dengan persyaratan tertentu untuk menduduki posisi yang kosong tidak ada satupun orang yang memenuhi syarat yang telah ditentukan. Akhirnya Manajemen hanya dapat menempatkan orang yang kurang persyaratannya atau untuk sementara posisi yang kosong itu dipegang oleh pejabat yang lebih tinggi (jabatan rangkap) lebih memperhatikan lagi mencari pejabat yang tugas-tugasnya berorientasi kepada teknis terpaksa mencari dari luar (sumber daya eksternal).

Persyaratan orang yang akan menduduki posisi tertentu apakah posisi tingkat pertama, tingkat menengah atau tingkat puncak harus memiliki kompetensi, baik kompetensi teknis maupun kompetensi perilaku.

Henry Mitzberg mensyaratkan untuk menduduki posisi tertentu apakah mereka sebagai pimpinan atau sebagai Manajer harus mempunyai kemampuan konsepsional, kemampuan humanisme dan kemampuan teknis operasional. Makin tinggi level seorang pimpinan dalam organisasi kemampuan konsepsionalnya harus makin luas. Kemampuan teknik operasional sangat diperlukan oleh pimpinan pada level pertama.

Kemampuan manusiawi yang menyangkut kompetensi perilaku, harus dimiliki oleh semua pimpinan dari setiap level. Apakah pimpinan dari level pertama, menengah atau level puncak dosis penguasaan kemampuan manusia sama

Gambaran berikut ini menjelaskan kemampuan yang harus dimiliki seorang pimpinan.



Perencanaan suksesi tidak dapat berdiri sendiri tetapi sangat berhubungan dengan perencanaan strategis perusahaan, pengembangan sumber daya manusia, evaluasi kinerja, dan lain-lain. Baik kuantitas maupun kabilitas para pengganti yang potensial harus dihubungkan dengan strategi organisasional dan rencana sumber daya manusia. Berdasarkan kepada rencana sumber daya manusia yang lebih luas suatu perencanaan suksesi dapat direkomendasikan sebagai berikut:



## Proses Perencanaan Suksesi

