

URGENSITAS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Marsianus Reresi, M. Pd

Dosen Pendidikan STPAK St. Yohanes Penginjil Ambon

ABSTRAK

This article intends to provide some important features in relation to training and development as the operational managerial function of sources (MSDM) at any foundation or organisation. The central question which we endeavour to answer in this piece of writing is “What could be a strategic solution in relation to the enhancement of quality of human sources at a foundation or organisation?” Training and development of human sources should be acknowledged as a strategic and urgent solution, when the foundation or organisation is oriented on worthwhile and qualitative service.

KATA-KATA KUNCI:

Pelatihan, Pengembangan, Sumber Daya Manusia

Pengantar

Perkembangan zaman dan persaingan global menjadi tuntutan terhadap kualitas kinerja pegawai/karyawan suatu lembaga/organisasi yang mampu memberikan layanan prima (customer service) dan bernilai (customer value). Hal ini menjadi tantangan bagi setiap lembaga/organisasi untuk mampu menyeimbangi tuntutan kompetisi dan perubahan zaman dengan kinerja lembaga/organisasi.

Kualitas SDM menjadi faktor penentu produktivitas kerja dan kapabilitas lembaga/organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. SDM dalam suatu lembaga/organisasi memerlukan pengelolaan yang efektif

dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang terarah pada layanan prima. Salah satu fungsi manajemen SDM untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dan meningkatkan kinerja serta produktivitas lembaga/organisasi, yakni melalui pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan dan pengembangan sebagai upaya strategis lembaga/organisasi meningkatkan SDM.

Bertolak dari urgensi faktor SDM lembaga/organisasi, maka kajian ilmiah ini hadir untuk memberikan kontribusi pemikiran terkait urgensi pelatihan dan pengembangan SDM.

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM

1.1. Pengertian Pelatihan SDM

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pegawai/karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggungjawabnya.¹ Senada dengan pendapat tersebut Nawawi Hadari mengemukakan bahwa pelatihan adalah program peningkatan kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok berdasarkan jenjang dan jabatan dalam lembaga/organisasi.²

Tidak berbeda jauh dengan pelbagai pendapat di atas, Dessler menjelaskan bahwa pelatihan memberikan kepada tenaga kerja baru atau pegawai/karyawan yang sudah ada, keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.³ Dengan adanya pelatihan, maka organisasi dapat meningkatkan produktivitas pegawai/karyawan.

¹Faustini Cardoso Gomez, *Manajemen Sumber Daya manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 197.

²Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gajah Mada University Press, 2005), 208.

³Garry Dessler, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Prenhalindo, 2015), 284.

Sementara itu, Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 9 menegaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Penegasan tersebut hendak memposisikan pelatihan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi untuk memperbaiki mutu, pengembangan sikap dan tingkah laku serta keterampilan pegawai/karyawan lembaga/organisasi. Maka tepatlah pendapat Rivai, dkk., pelatihan sebagai upaya membantu pegawai/karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini.⁴

Pelatihan berorientasi pada masa sekarang dan membantu pegawai/karyawan menguasai dan menambah keterampilan dan kompetensi yang spesifik terkait dengan pekerjaan yang diemban. Hasil akhir proses pelatihan adalah perubahan perilaku yang diharapkan, yakni meningkatnya pengetahuan, sikap dan keterampilan yang lebih bersifat praktis.

Berdasarkan pelbagai pengertian pelatihan SDM di atas, Penulis berkesimpulan bahwa pelatihan SDM merupakan serangkaian proses yang dirancang demi peningkatan performansi SDM dalam jabatan dan fungsi yang diemban saat ini. Melalui pelatihan, pegawai/karyawan baru maupun pegawai/karyawan yang sudah ada akan memperoleh pengetahuan, konsep, keterampilan, peraturan, atau sikap yang dibutuhkan dalam

⁴Veithsal Rivai dan Ela Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktik*, Edisi kedua (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010), 213.

mengemban jabatan dan fungsi serta memperbaiki dan meningkatkan kinerja lembaga/organisasi.

1.2. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan SDM sebagai usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan penekanan pada peningkatan dan penambahan kemampuan pegawai/karyawan.⁵ Senada dengan pendapat tersebut Andrew Sikula menegaskan “Development in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes (steinmetz)”.⁶ Pengertian tersebut hendak menegaskan bahwa pengembangan bersifat jangka panjang, sistematis, terorganisir dan berorientasi pada personel lembaga/organisasi dalam meningkatkan pengetahuan terkait lembaga/organisasi.

Sementara itu menurut Syafaruddin pengembangan SDM cenderung bersifat formal dan antisipatif mempersiapkan kemampuan pegawai/ karyawan ketika nantinya dipercayakan menjalankan jabatan dan fungsi.⁷ Seirama dengan pendapat tersebut, Rivai, dkk. menegaskan bahwa pengembangan SDM lebih membantu pegawai/karyawan untuk memegang tanggung jawab di masa mendatang.⁸

Undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9 menegaskan bahwa pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan

⁵Hadari Nawawi, Ibid., 208.

⁶Andrew F. Sikula dalam Malayu S. P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 69-70.

⁷Alwi Syafarudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Amara Books, 2001), 217.

⁸Veithsal Rivai dan Ela Jauvani Sagala, Ibid., 213.

pegawai/karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam lembaga/organisasi. Pengertian ini menunjukkan bahwa pengembangan terarah pada persiapan pegawai/karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan lembaga/organisasi.

Penulis berkesimpulan bahwa pengembangan SDM adalah proses jangka panjang yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan berkaitan dengan peningkatan kemampuan pegawai/karyawan demi pengembangan organisasi sebagai langkah antisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.

Bertolak dari uraian tentang pengertian pelatihan dan pengembangan SDM di atas, maka Penulis berpendapat bahwa istilah pelatihan dan pengembangan SDM berorientasi pada kinerja pegawai/karyawan dan eksistensi lembaga/organisasi dalam menghadapi pelbagai perubahan. Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen personalia, yang diselenggarakan secara terencana dan terpadu untuk meningkatkan potensi-potensi SDM dalam rangka pencapaian tujuan lembaga/organisasi secara efektif dan efisien. Melalui pelatihan dan pengembangan, maka pegawai/karyawan dipersiapkan oleh lembaga/organisasi secara sadar dan terencana untuk menerima dan menjalankan jabatan dan fungsinya saat ini maupun pada waktu yang akan datang.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pada dasarnya setiap program yang terarah dan berkesinambungan tentu saja memiliki tujuan yang jelas. Demikian pula dengan program pelatihan dan pengembangan. Tujuan utama diadakannya pelatihan dan pengembangan yaitu membekali, meningkatkan, dan mengembangkan

kompetensi guna meningkatkan produktivitas kerja. Atau dengan kata lain, penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai personalia yang berkualitas dalam hal *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* untuk mencapai tujuan organisasi.

Semakin meningkatnya hal-hal tersebut di atas maka secara otomatis akan mengurangi tingkat kerusakan produksi dan alat produksi, mengurangi tingkat kecelakaan sumber daya manusia dan sekaligus juga mengurangi sikap antipati pegawai/karyawan.

Menurut Rivai, dkk., terdapat tiga kategori perubahan perilaku yang diharapkan dari kegiatan pelatihan dan pengembangan, yakni kategori psikomotorik, afektif, dan kognitif.⁹

Sehubungan dengan hal ini, Simamora berpendapat bahwa tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan, diantaranya.¹⁰

Pertama, untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja. Seringkali kinerja pegawai/karyawan tidak memuaskan karena minim pengetahuan dan keterampilan terkait pekerjaannya. Selain itu pegawai/karyawan kurang menampilkan sikap yang menjunjung tinggi kode etik pekerjaannya. Tentu saja situasi tersebut berdampak negatif terhadap efektivitas dan efisiensi kerja. Maka pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja atau meminimalisir masalah kinerja yang sering terjadi.

Kedua, untuk meremajakan keahlian teknologi para pegawai/karyawan. Perkembangan teknologi menuntut kesesuaian kemampuan

⁹Veithsal Rivai dan Ela Jauvani Sagala, *Ibid.*, 214.

¹⁰Hendri Simamora, *Manajemen SDM*, Edisi Revisi Ke-6 (Jogjakarta: STIE YKPN, 2006), 276.

pegawai/karyawan. Dengan kata lain pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk memutakhir *hard skill* pegawai/karyawan.

Ketiga, untuk memberikan orientasi kepada pegawai/karyawan baru. Sering kali pegawai/karyawan baru kurang menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai standar mutu kinerja dan juga kurang memahami tentang tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu pelatihan dan pengembangan bertujuan juga untuk memberikan orientasi kepada pegawai/karyawan baru terhadap organisasi dan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai standar mutu kinerja. Dengan demikian mengurangi waktu belajar bagi pegawai/karyawan baru terkait organisasi maupun keahlian yang harus dimiliki selama menjalankan pekerjaan.

Keempat, untuk mempersiapkan pegawai/karyawan untuk promosi. Salah satu tujuan pelatihan dan pengembangan yang sistematis yakni mempersiapkan pegawai/karyawan untuk menempati jabatan atau menjalankan fungsi di masa akan datang.

Kelima, untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan dan perkembangan diri. efektivitas pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi juga oleh pencapaian tujuan setiap personalia dalam lembaga/organisasi. Maka setiap pegawai/karyawan adalah manusia yang patut memperoleh kesempatan untuk menumbuh-kembangkan diri demi memenuhi tujuan individu dan tujuan lembaga/organisasi. Oleh karena itu pelatihan dan pengembangan juga bertujuan untuk membantu memenuhi kebutuhan setiap pegawai/karyawan dan mengembangkan potensi-potensi sekaligus mempersiapkan diri untuk dipromosikan. Dengan begitu maka tidak terjadi kesenjangan antara tujuan lembaga/organisasi dengan tujuan setiap pegawai/karyawan.

Sementara itu menurut Notoadmodjo tujuan pelatihan dan pengembangan SDM, yaitu:¹¹

Pertama, untuk mencapai efisiensi. Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk menjaga efisiensi sumber-sumber daya lembaga/organisasi.

Kedua, untuk meminimalisir kerusakan dan kecelakaan kerja. Pelatihan dan pengembangan bertujuan pula untuk meminimalisir tingkat kerusakan barang/produksi dan alat serta mengurangi tingkat kecelakaan kerja karena para pegawai/karyawan akan semakin terampil dalam mengoperasikannya. *Ketiga*, untuk meningkatkan pelayanan. Pelayanan merupakan salah satu nilai jual lembaga/organisasi. Oleh karena itu, salah satu tujuan pelatihan dan pengembangan SDM adalah meningkatkan kemampuan pegawai/karyawan dalam memberikan layanan kepada konsumen.

Keempat, untuk memelihara moral. Moral pegawai/karyawan menjadi salah satu faktor penting keberhasilan kinerja lembaga/organisasi. Maka upaya memelihara moral pegawai/karyawan menjadi mutlak dalam manajemen personalia lembaga/organisasi. Oleh karena itu salah satu tujuan pelatihan dan pengembangan yakni memupuk dan merawat nilai-nilai moral pegawai/karyawan dalam menjalankan jabatan dan fungsi.

Kelima, untuk meningkatkan peluang karir. Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan pegawai/karyawan, maka pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan karir.

Keenam, untuk meningkatkan kemampuan konseptual. Pelatihan dan pengembangan ditujukan pula untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang pegawai/karyawan. Dengan kemampuan konseptual

¹¹Notoadmodjo Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 32.

yang unggul, maka membantu pegawai/karyawan dalam membuat keputusan-keputusan diri terhadap persoalan yang mungkin terjadi dalam menjabat atau melaksanakan fungsi.

Ketujuh, untuk meningkatkan *human relation*. Pelatihan dan pengembangan tidak sekedar pada konsep dan keterampilan terkait kinerja, melainkan juga untuk meningkatkan *human relation*, sehingga tercipta interaksi sosial yang efektif demi mencapai tujuan organisasi.

Kedelapan, peningkatan balas jasa. Seiring dengan meningkatnya prestasi kerja pegawai/karyawan, maka balas jasa atas prestasinya pun akan semakin baik.

3. Prinsip Pelatihan dan Pengembangan SDM

Kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM perlu dilandasi oleh beberapa prinsip dasar pelaksanaan, sebagai berikut:

Pertama, perbedaan pegawai/karyawan. Pada dasarnya setiap orang memiliki keunikan diri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Dalam organisasi, perbedaan pegawai/karyawan bukan untuk dipermasalahkan atau dipertentangkan, melainkan kesadaran akan perbedaan pegawai/karyawan menuntut pengakuan dan penghargaan terhadap setiap perbedaan. Perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan perlu memperhatikan perbedaan pegawai/karyawan, baik latar belakang pendidikan, pengalaman maupun motivasi. Dengan demikian setiap pegawai/karyawan dalam lembaga/organisasi memiliki peluang yang sama untuk mengembangkan potensi diri. Secara konkrit dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan *Job Analysis*, sehingga dapat menetapkan pegawai/karyawan yang tepat untuk diikutsertakan dalam program

pelatihan dan pengembangan. Sedangkan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, Triyono menegaskan bahwa perlu memperhatikan perbedaan kemampuan pegawai/karyawan dalam meningkatkan potensi, sehingga pelatihan dan pengembangan memberikan hasil yang memuaskan.¹²

Kedua, prinsip motivasi. Dalam pelatihan dan pengembangan ada dorongan organisasi secara umum maupun setiap pegawai/karyawan secara khusus untuk mengutarakan keinginan meningkatkan potensi diri. Sehubungan dengan motivasi, Triyono menegaskan bahwa top manajer hendaknya tampil sebagai motivator ulung yang mampu menciptakan motivasi pegawai/karyawan sehingga menghasilkan *out put* pelatihan dan pengembangan lebih optimal.¹³

Ketiga, prinsip penguatan atau *reinforcement*. Pelatihan dan penguatan lebih mengarah pada penguatan atau *reinforcement* organisasi terhadap setiap pegawai/karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja.

Keempat, Prinsip partisipasi dan balikan. Prinsip ini menekankan partisipatif, relevansi dan *feedback* terhadap progresitas program pelatihan dan pengembangan yang terarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Kelima: Tujuan dan Situasi Belajar. Demi efektifitasnya kegiatan pelatihan dan pengembangan maka hendaknya tujuan dan situasi pelatihan dan pengembangan dikelola secara profesional, sehingga dapat menunjang peningkatan potensi diri.

¹²Ayon Triyono, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi Dan Kepuasan Kerja* (Jakarta: Suka Buku, 2012), 80.

¹³Ibid.

4. Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM

Simamora mengutarakan beberapa jenis pelatihan dan pengembangan, sebagai berikut:¹⁴ a) Pelatihan dan pengembangan keahlian yang relatif sederhana berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan; b) Pelatihan dan pengembangan lintas fungsional yang melibatkan pegawai/karyawan untuk melakukan aktivitas kerja lintas jabatan dan fungsi; c) Pelatihan dan pengembangan tim yang menekankan kerja sama *team work* demi tujuan bersama; d) Pelatihan dan pengembangan kreativitas yang menekankan kemampuan mengkonstruksi ide/gagasan dalam memecahkan masalah.

Sedangkan Hasibuan mengklasifikasi jenis pelatihan dan pengembangan ke dalam dua jenis, yakni yang bersifat informal dan bersifat Formal.¹⁵ Pelatihan dan pengembangan yang bersifat informal berarti pelatihan dan pengembangan terjadi atas keinginan dan usaha pegawai/karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya dengan cara mempelajari literatur terkait. Meskipun inisiatifnya dari pegawai/karyawan namun pelatihan dan pengembangan informal berdampak positif terhadap produktivitas organisasi. Sebaliknya pelatihan dan pengembangan yang bersifat formal terjadi berdasarkan inisiatif organisasi. Dalam hal ini pegawai/karyawan ditunjuk untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan karena tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa datang.

¹⁴Hendri Simamora, Ibid., 278.

¹⁵Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 72.

5. Tahapan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Setiap kegiatan yang terarah dan berkesinambungan tentu saja memiliki tahapan, begitu pula dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan. Terdapat empat tahap pelatihan dan pengembangan, diantaranya analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan program pelatihan dan pengembangan, implementasi program pelatihan dan pengembangan dan akhirnya berpuncak pada tahap evaluasi. Uraian sebagai berikut:

5.1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pada dasarnya kebutuhan SDM organisasi yaitu pemenuhan terhadap kekurangan pengetahuan, keterampilan, atau sikap pegawai/karyawan. Secara rinci kebutuhan SDM organisasi terdiri atas tiga jenis, yakni:¹⁶ a) Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang (ketidak-sesuaian presetasi pegawai/karyawan dengan standar kinerja); b). Kebutuhan memenuhi tuntutan jabatan lainnya (terjadi pada saat mutasi/rotasi jabatan); c). Kebutuhan memenuhi tuntutan perubahan internal organisasi (perubahan sistem dan struktur) maupun perubahan eksternal organisasi (perubahan teknologi dan orientasi).

Sementara itu menurut Sirait terdapat dua teknik analisis kebutuhan pegawai/karyawan organisasi, yaitu *Pertama, task analysis* ialah analisa mengenai tuntutan jabatan baru untuk dapat menentukan jenis kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. *Kedua, performance analysis*, artinya analisa tentang performansi pegawai/karyawan yang sudah ada untuk dapat menentukan jenis kegiatan

¹⁶Veithsal Rivai dan Ela Jauvani Sagala, 218.

pelatihan dan pengembangan yang diperlukan.¹⁷ Analisa kebutuhan dipahami sebagai survei investigasi sistematis dan komperhensif terhadap berbagai masalah atau kebutuhan organisasi secara umum dan kebutuhan pegawai/karyawan secara khusus. Analisa kebutuhan diawali dengan proses identifikasi kebutuhan. Identifikasi kebutuhan dapat ditempuh melalui obeservasi, wawancara, diskusi kelompok, kuisisioner, tes tertulis, komentar pesaing, komentar pelanggan dan hasil temuan satuan pemeriksaan.

Sehubungan dengan identifikasi kebutuhan, Rivai, dkk. mengemukakan beberapa tahap, sebagai berikut:¹⁸ a) Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai/karyawan atau calon pegawai/karyawan; b) Menganalisis penilaian prestasi dalam hubungannya dengan standar kinerja; c) Menganalisis catatan pegawai/karyawan, diantaranya latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, program pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti, promosi, demosi, mutasi/rotasi, dan bahkan prestasi yang dicapai; d) Menganalisis laporan dan atau keluhan pelanggan; e) Menganalisis SDM; f) Menganalisis rancangan jangka panjang dalam hubungannya dengan sumber daya manusia.

Selanjutnya hasil identifikasi didiagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa datang, yang harus dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian analisa kebutuhan berfungsi sebagai pelacak informasi *skills, knowledge dan attitude* pegawai/karyawan, *job content, job context*, kesesuaian

¹⁷Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. (Jakarta: Grasindo, 2007), 103.

¹⁸Veithsal Rivai dan Ela Jauvani Sagala, *Ibid.*, 220.

standar kinerja dengan pencapaian standar. Dengan analisa kebutuhan organisasi dapat mengetahui masalah-masalah yang perlu ditemukan solusinya melalui program pelatihan dan pengembangan.

Sehubungan dengan tahap analisis kebutuhan, pihak manajemen perlu mencermati faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM organisasi. Faktor internal mencakup keseluruhan eksistensi organisasi, yakni: visi, misi, tujuan, strategi pencapaian tujuan, kepemimpinan dan manajemen, kompetensi personalia (kognitif, afektif dan psikomotorik), jenis kegiatan, keuangan, jenis teknologi yang digunakan. Sedangkan faktor eksternal, diantaranya kebijakan pemerintah, sosial budaya masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

5.2. Perencanaan Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

Bertitik-tolak dari hasil analisa kebutuhan yang berpuncak pada penemuan masalah-masalah SDM organisasi yang harus dipecahkan melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan, maka dibuatlah perencanaan program pelatihan dan pengembangan. Hal ini senada dengan pendapat Handoko yang mengatakan bahwa isi program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh hasil identifikasi kebutuhan.¹⁹

5.3. Penetapan Tujuan dan Sasaran Serta Indikator Pencapaian

Berdasarkan analisis kebutuhan, maka tahap selanjutnya yakni penetapan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai melalui pelatihan dan pengembangan, baik yang bersifat teknik maupun perilaku. Tujuan dan

¹⁹Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumberdaya manusia*, Edisi 2 (Jogjakarta: BPFE, 2011), 108.

sasaran pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan SDM organisasi.

Tujuan dan sasaran program pelatihan dan pengembangan yang ditetapkan menjadi instrumen alat ukur keberhasilan program pelatihan dan pengembangan serta tolak ukur dalam penetapan isi program dan metode yang akan digunakan. Selanjutnya, untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan, maka perlu ditetapkan indikator pencapaian secara jelas dan konkrit.

5.4. Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

Penyusunan program pelatihan dan pengembangan meliputi beberapa unsur terkait, diantaranya: *Pertama*, peserta. Peserta program pelatihan dan pengembangan yaitu pegawai/karyawan baru maupun pegawai/karyawan yang sudah ada. Pegawai/karyawan baru yaitu mereka yang baru diterima dan karena itu patut diberi pelatihan agar memiliki kesempatan orientasi jabatan dan fungsi, memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai yang searah dengan kebutuhan organisasi demi pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pegawai/karyawan yang sudah ada diikutsertakan dalam program pelatihan dan pengembangan karena di satu sisi demi memenuhi tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan organisasi, penggantian alat produksi, pembaharuan metode kerja sehingga terjadi peningkatan kualitas diri demi produktivitas kerja. Sedangkan di sisi lain demi pengembangan karir pegawai/karyawan yakni sebagai ajang persiapan untuk promosi. Sehubungan dengan peserta pelatihan, Triyono mengemukakan bahwa peserta pelatihan dan pengembangan harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi

yang sesuai.²⁰ Peserta pelatihan dan pengembangan yang tidak sesuai dengan persyaratan akan menyebabkan kesia-siaan waktu, dana, energi dan peluang penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan.

Kedua, waktu pelaksanaan. Program pelatihan dan pengembangan akan berjalan dengan baik bila tersedianya waktu yang cukup. *Ketiga*, tempat pelaksanaan. Berdasarkan sifatnya maka tempat pelaksanaan dapat dilaksanakan di dalam organisasi dan di luar organisasi. *Keempat*, metode pelatihan dan pengembangan. Terdapat dua metode, yaitu *on the job training* adalah metode pelatihan dan pengembangan yang berkaitan langsung dengan jabatan dan fungsi pegawai/karyawan. Sebaliknya metode *off the job training* adalah pendekatan pelatihan dan pengembangan yang tidak berhubungan langsung dengan jabatan dan fungsi pegawai/karyawan.

Kelima, biaya. Biaya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat ditentukan berdasarkan kebutuhan program. Sehubungan dengan pembiayaan Notoatmodjo berpendapat bahwa untuk memperoleh biaya program pelatihan dan pengembangan, maka organisasi perlu membangun jaringan kerja sama dengan sumber-sumber dana.²¹

5.5. Mengimplementasikan Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

Program pelatihan dan pengembangan yang telah ditetapkan selanjutnya harus dilaksanakan. Perlu ditekankan bahwa pelaksanaan program sangat situasional sifatnya. Artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para pegawai/karyawan.

²⁰Ayon Triyono, Ibid., 89.

²¹Notoatmodjo Soekidjo, Ibid., 77.

Meskipun demikian top manajer organisasi atau manajemen personalia harus mampu meyakinkan para pegawai/karyawan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang ditetapkan bertolak dari analisis kebutuhan yang dapat membantu pegawai/karyawan mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dinyatakan berhasil apabila menghasilkan transformasi perilaku kinerja (kognitif, afektif dan keterampilan) pegawai/karyawan.

5.6. Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan dan pengembangan, maka perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan. Tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui sejauhmana program pelatihan dan pengembangan mencapai tujuan dan sasaran. Apabila masih terdapat kekurangan-kekurangan dari program tersebut, maka dapat dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga organisasi dapat meningkatkan kualitas program pelatihan dan pengembangan di masa datang. Sasaran evaluasi antara lain evaluasi terhadap reaksi peserta terhadap proses program pelatihan dan pengembangan, evaluasi terhadap perubahan perilaku sebagai perolehan hasil yang dicapai, serta perbaikan organisasi sebagai dampak program pelatihan dan pengembangan.

Evaluasi pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan harus diselenggarakan secara sistematis, melalui tahapan berikut: a) Penentuan kriteria evaluasi yang merujuk pada tujuan, sasaran dan indikator yang telah ditetapkan secara jelas pada saat perencanaan, sehingga menjadi alat ukur peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam jabatan dan fungsi saat ini maupun di masa datang; b) Penyelenggaraan evaluasi dilaksanakan secara objektif dan transparan; c) Hasil evaluasi menjadi

feedback bagi organisasi secara umum maupun bagi pegawai/karyawan secara khusus. Evaluasi dapat dilakukan melalui wawancara atau penyebaran kuisioner kepada peserta program pelatihan dan pengembangan.

6. Pendekatan dan Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM organisasi dikelompokkan ke dalam dua jenis pendekatan, yakni pendekatan *Pre-Service Training* dan pendekatan *In Service Training*. *Pre-Service Training*. Pendekatan *Pre-Service Training* lebih ditujukan pada pemberian wawasan bagi pegawai/karyawan baru atau calon pegawai/karyawan sebelum menjalankan fungsi dan jabatan pada organisasi. Melalui pendekatan tersebut para pegawai/karyawan baru akan mengenal dan memahami visi, misi dan budaya kerja organisasi, sehingga membantu pegawai/karyawan baru menjalankan jabatan dan fungsi secara optimal.

Sedangkan *In Service Training* adalah pendekatan pelatihan dan pengembangan pegawai/karyawan yang sudah menjalankan jabatan dan fungsi demi peningkatan kinerja pada organisasi. Selanjutnya, pendekatan *In Service Training* dibedakan menjadi 2 jenis metode, diantaranya pelatihan dan pengembangan di luar tugas (*off the job training*) dan pelatihan dan pengembangan di dalam tugas (*on the job training*).

Metode pelatihan dan pengembangan di luar tugas (*Off The Job Training*) menekankan bahwa pegawai/karyawan sebagai peserta pelatihan dan pengembangan tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa, atau dibebaskan dari jabatan, fungsi dan pekerjaannya untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Teknik yang digunakan diantaranya kuliah mimbar, ceramah, diskusi, role model, studi kasus, behavior modeling, simulasi, studi mandiri, presentasi, konperesnsi, laboratory studi.

Sedangkan metode pelatihan dan pengembangan di dalam tugas (*On The Job Training*) berarti metode pelatihan dengan cara pegawai/karyawan atau calon pegawai/karyawan ditempatkan dalam kondisi menjalankan jabatan dan fungsi dibawah bimbingan dan pengawasan dari pegawai/karyawan yang telah berpengalaman atau seorang supervisor. Beberapa teknik dari metode ini antara lain rotasi pekerjaan, instruksi pekerjaan, magang.

7. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Manfaat pelatihan dan pengembangan tersasar bagi lembaga/organisasi, pegawai/karyawan dan hubungan SDM, intra dan antar unit kerja dan pelaksana kebijakan.

7.1. Bagi Organisasi

Pelatihan dan pengembangan SDM bermanfaat bagi lembaga/organisasi dalam hal: a) Menyamakan persepsi tentang visi-misi lembaga/organisasi serta menumbuhkan *image* positif tentang organisasi; b) Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM; c) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja; d) Membuat regulasi lembaga/organisasi.

7.2. Bagi Pegawai/karyawan

Pelatihan dan pengembangan SDM bermanfaat bagi pegawai/karyawan, diantaranya: a) Membantu pegawai/karyawan untuk dapat membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik lagi; b) Meningkatkan motivasi kerja & prestasi kerja, tanggung jawab dan rasa percaya diri; c) Membantu menghilangkan rasa takut, stres dalam

menghadapi tugas-tugas baru; d) Mengembangkan pengetahuan tentang kepemimpinan, komunikasi dan sikap; e) Membantu membentuk sikap dedikasi, komitmen, loyalitas, dan kerjasama; f) Membantu pengembangan diri pegawai/karyawan.

7.3. Bagi Hubungan SDM, Intra dan Antar Unit Kerja dan Pelaksana Kebijakan

Pelatihan dan pengembangan bermanfaat bagi hubungan SDM, intra dan antar unit kerja serta pelaksana kebijakan, dalam hal: a) Meningkatkan komunikasi antar group dan individual; b) Membantu dalam orientasi bagi pegawai/karyawan baru dan pegawai/karyawan yang sudah ada dalam hal promosi, demosi dan rotasi; c) Memberikan informasi tentang kesamaan hak, kewajiban dan kesempatan; d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintahan dan kebijakan internasional; e) Meningkatkan keterampilan interpersonal; f) Meningkatkan kualitas moral; g) Membangun kohesivitas dalam kelompok; h) Memberikan iklim yang baik untuk pertumbuhan dan koordinasi; i) Membuat lembaga/organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Kesimpulan

Urgensitas pelatihan dan pengembangan SDM suatu lembaga/organisasi terletak pada kualitas layanan prima dan bernilai. Artinya bahwa suatu lembaga/organisasi akan memandang penting dan mendesak program pelatihan dan pengembangan SDM ketika orientasi lembaga/organisasi terarah pada kualitas layanan prima dan bernilai.

SDM menjadi salah satu sub sistem manajemen lembaga/organisasi merupakan subyek yang dinamis dan memiliki potensi meningkatkan

prestasi/hasil kerjanya, karier serta jabatannya. Peningkatan prestasi/hasil kerja, karier serta jabatan SDM tentu saja berkontribusi positif terhadap eksistensi lembaga/organisasi di tengah kompetisi global yang kian ketat.

Demi produktivitas layanan prima dan bernilai, maka SDM harus dipandang sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan lembaga/organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM lembaga/organisasi menjadi salah satu solusi strategis peningkatan kualitas kinerja organisasi dalam memberikan layanan prima dan bernilai. Pelatihan dan pengembangan SDM yang terencana, terarah, dan berkesinambungan akan berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai/karyawan dan terhadap kapabilitas lembaga/organisasi. Pada tataran ini fungsi manajemen personalia yang terimplementasi melalui program pelatihan dan pengembangan pegawai/karyawan suatu lembaga/organisasi menjadi urgen.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomez, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- Dessler, Garry, *Manajemen Personalia*. Jakarta: Prenhalindo, 2015.
- Handoko, Hani, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. Jogjakarta: BPFE, 2011.
- Hasibuan, Malayu S. P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gajah Madah University Press, 2005.
- Rivai, Veithsal dan Ela Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi kedua. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010.
- Simamora, Hendri, *Manajemen SDM*. Edisi Revisi Ke-6. Jogjakarta: STIE YKPN, 2006.

- Sirait, Justine T., *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo, 2007.
- Soekidjo, Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Syafarudin, Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books, 2001
- Triyono, Ayon, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi Dan Kepuasan Kerja*. Jakarta: Suka Buku, 2012.