

Pelatihan dan Pengembangan Sebagai Investasi Bidang Sumber Daya Manusia

Dindin Burhanudin

Pendahuluan

Istilah Pelatihan dan pengembangan sering kita gunakan dalam organisasi baik perusahaan bisnis atau koperasi dan lembaga lain di bidang non bisnis. Ini dapat diartikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi karyawan agar bekerja lebih terampil dan lebih baik terhadap bidang pekerjaan yang dipegangnya baik sekarang maupun masa yang akan datang. Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi khususnya dalam meningkatkan kemampuan kecerdasan, perilaku dan sikap-sikapnya terutama yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diembannya.

Implementasi pelatihan dan pengembangan harus menggunakan cara-cara yang tepat, yang telah digunakan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pada organisasi di bawah tanggung jawab seorang manajer sumberdaya manusia. Metode pelatihan dan pengembangan yang digunakan haruslah relevan dengan pekerjaan yang dipegang karyawan sebagai peserta pelatihan dan pengembangan.

Organisasi melihat pentingnya dilaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan karena karyawan adalah harta yang penting dalam mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Setiap pegawai di suatu perusahaan atau organisasi dituntut agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Sejumlah dana yang dikeluarkan untuk menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan pengembangan dalam sudut pandang manajemen sumberdaya manusia merupakan investasi sumberdaya manusia, berbeda dengan sejumlah dana yang dikeluarkan untuk pembayaran gaji dan berbagai tunjangan lainnya. Seperti halnya investasi dalam bidang keuangan, maka seharusnya pula dari setiap dana yang dikeluarkan tersebut mampu menghasilkan “*return*” atau keuntungan. Demikian pula dengan sejumlah dana yang digunakan untuk penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan haruslah pula menghasilkan manfaat bagi perusahaan, dan manfaat yang diperoleh haruslah lebih besar dari pengorbanannya atau dana yang dikeluarkannya. Oleh sebab itu, berkembang atau tidaknya suatu organisasi di antaranya dipengaruhi oleh sejauhmana mutu SDM dan kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan karyawan tersebut secara maksimal.

Perbandingan antara Pengorbanan dan Manfaat Program Pelatihan



Gambar 1.
Perbandingan antara Pengorbanan dan Manfaat Program Pelatihan

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pendidikan atau *education* memiliki pengertian yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan, pengembangan dan belajar. Pendidikan meliputi: pengembangan, pelatihan dan belajar. Hubungan di antara keempatnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.
Hubungan Antara Pendidikan, Pengembangan, Pelatihan dan Belajar

Pelatihan dapat diartikan sebagai proses pendidikan jangka pendek menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir bagi karyawan operasional untuk mempelajari

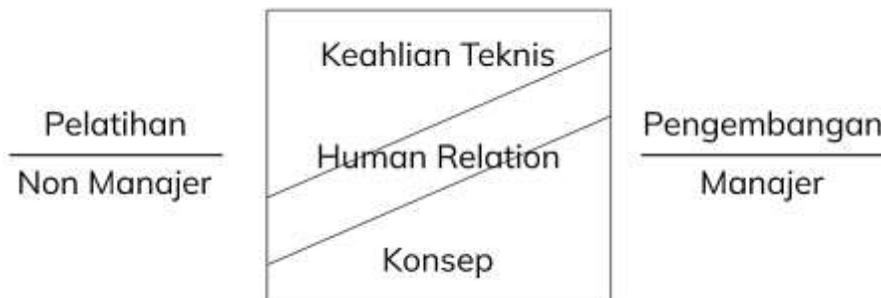
pengetahuan dan keahlian teknis untuk tujuan tertentu; sementara itu Pengembangan dapat diartikan sebagai suatu proses pendidikan jangka panjang dengan prosedur yang sistematis dan terorganisir bagi karyawan manajerial untuk mempelajari ilmu pengetahuan secara konsepsi dan teoritis untuk tujuan secara umum.

Dengan demikian antara pelatihan dan pengembangan dapat dibedakan dalam hal:

	Pelatihan	Pengembangan
Siapa	Karyawan operasional	Manajerial
Apa	Pengetahuan dan Keahlian Teknis	Ilmu pengetahuan secara konsepsi dan teoritis
Mengapa	Untuk tujuan tertentu	Untuk tujuan secara umum
Kapan	Jangka pendek	Jangka panjang

Gambar 3.
Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dapat pula dibedakan sebagai berikut:



Gambar 4.
Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Analisis Kebutuhan akan Pelatihan dan Pengembangan

Sebelum melaksanakan kegiatan pelatihan agar kegiatan tersebut efisien dan efektif, maka perlu dilakukan suatu analisis kebutuhan akan pelatihan atau “*Training need analysis*”. Analisis ini terdiri dari:

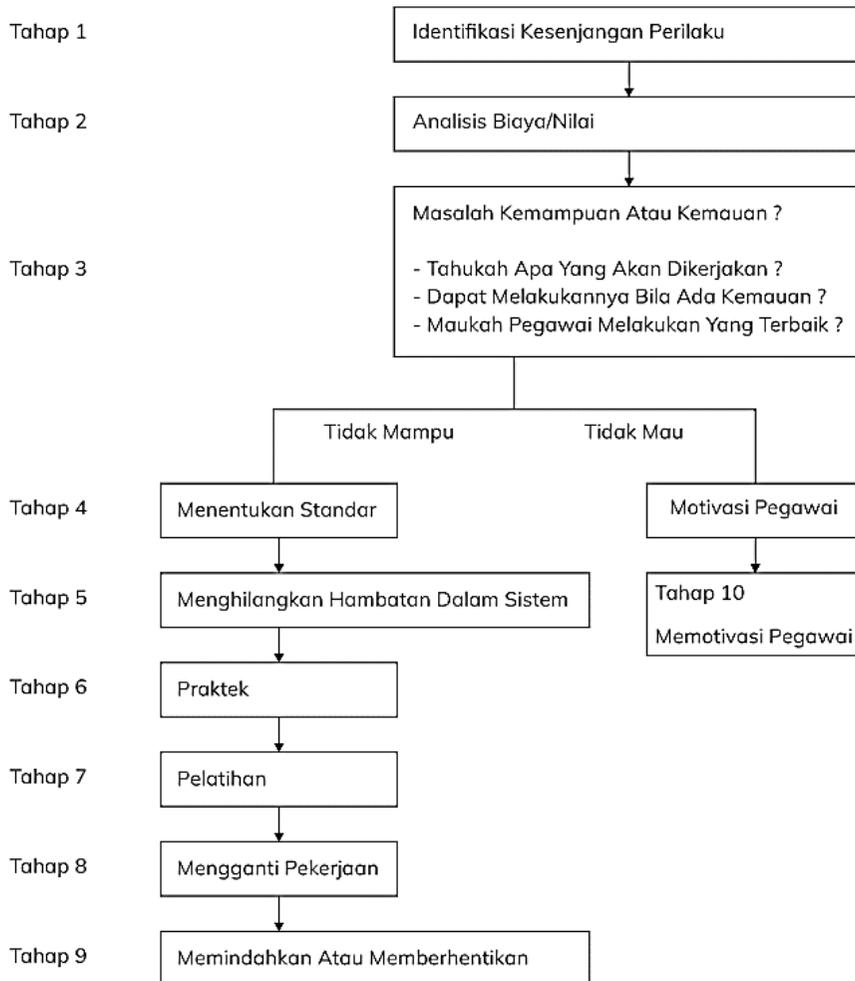
a. Analisis Tugas

Analisis Tugas yaitu analisis untuk menentukan kebutuhan akan suatu pelatihan dengan memperhatikan keterampilan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan di masa yang akan datang atau perubahan-perubahan yang akan dilakukan terhadap pekerjaan yang sedang dipegangnya.

b. Analisis Kinerja

Analisis Kinerja yaitu analisis yang dilakukan untuk menentukan kebutuhan akan suatu pelatihan dengan melihat kinerja karyawan hasil penilaian yang terjadi saat ini, apakah kinerja karyawan dapat diperbaiki melalui suatu program pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan karyawan berdasarkan analisis kinerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.
Analisis kinerja Kebutuhan Pelatihan.

Sumber: Garry Dessler (2011:205) disesuaikan.

Pelatihan sebagai Investasi Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan atau lebih sering dikenal dengan istilah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya Manusia. Diklat ini bukan hanya mampu meningkatkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga dapat meningkatkan kualitas dari pekerjaan atau produktivitas kerjanya. Diklat dalam pandangan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek dari investasi sumber daya manusia.

Berdasarkan teori ini dikatakan bahwa seorang pegawai dapat memperbaiki pendapatannya melalui pelatihan atau pengembangan. Sehingga Diklat dapat dikatakan sebagai investasi yang hasilnya dapat berupa pendapatan yang akan didapat pada beberapa waktu yang akan datang.

Contoh salah satu perhitungan dengan mempergunakan nilai sekarang atau *Net Present Value* adalah sebagai berikut :

$$\text{Penghasilan yang akan diterima (lulusan SMA) : } Y(\text{sma}) = \sum_{t=0}^n \frac{Vt}{(1+r)^t}$$

$$\text{Biaya Kuliah Diploma 3} \quad B = \sum_{t=0}^3 \frac{Ct}{(1+r)^t}$$

$$\text{Pengasilan sekarang Diploma 3} \quad Y_{\text{amd}} = \sum_{t=4}^n \frac{Wt}{(1+r)^t}$$

Jadi seseorang akan melanjutkan kuliah ke Diploma 3 jika $Y_{\text{amd}} > Y_{\text{sma}} + B$

Tujuan Dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Setiap kegiatan Pelatihan dan Pengembangan yang dilaksanakan dalam manajemen sumberdaya manusia haruslah memberi manfaat baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan dan manfaatnya haruslah lebih besar dari pengobannya. Tujuan dan manfaat dari Pelatihan dan pengembangan di antaranya adalah:

1. Meningkatkan kualitas kerja
2. Meningkatkan kuantitas kerja
3. Meningkatkan produktivitas kerja
4. Meningkatkan kinerja atau prestasi kerja karyawan
5. Memperbaiki kepribadian atau rasa percaya diri karyawan
6. Menambah wawasan dan pengetahuan karyawan tentang tugasnya
7. Menambah keterampilan baru karyawan
8. Memperoleh gagasan-gagasan baru
9. Menambah semangat dan motivasi karyawan
10. Tercapainya tujuan perusahaan secara lebih baik.

Metode-metode yang biasa dipergunakan dalam Pelatihan dan Pengembangan.

Kita perlu membedakan antara pelatihan dan pengembangan. Pelatihan pada umumnya diberikan kepada karyawan operasional mengenai keterampilan teknis, sedangkan pengembangan pada umumnya diberikan kepada karyawan manajerial yang bersifat konsepsi.

A. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang biasa digunakan diantaranya adalah:

1. Pelatihan di tempat kerja (*On-The-Job Training*)

Metode ini paling sering digunakan karena praktis dan murah. Caranya yaitu pimpinan akan membuat surat tugas atau menugaskan karyawan yang akan dilatih untuk bekerja pada suatu bagian yang ingin dipelajari oleh karyawan tersebut. Seorang karyawan bekerja pada bagian tersebut tapi sesungguhnya dia sedang belajar. Pelatihnya adalah atasan langsung di mana dia ditempatkan. Jadi keberhasilan karyawan tersebut dalam pelatihan akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan atasannya dalam membimbing.

2. Sekolah *Vestibule* (*Vestibule School*)

Sekolah *vestibule* yaitu metode pelatihan di mana peserta pelatihan berada dalam suatu ruangan kelas yang ditata sedemikian rupa sehingga menyerupai tempat di mana mereka akan ditempatkan. Pelatihnya disediakan khusus untuk memberikan pelatihan sehingga baik pelatih maupun peserta dapat mengkhususkan diri dalam pelatihan.

3. Program Magang (*Apprenticeship Programs*)

Metode ini biasanya untuk tingkat keterampilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan *on the job training*, biasanya metode ini merupakan perpaduan antara belajar di kelas dan praktik di tempat kerja.

4. Kursus-Kursus Khusus

Peserta diikuti sertakan dalam kursus-kursus khusus, seperti kursus montir, menjahit atau yang lainnya yang bersifat teknis.

B. Metode Pengembangan

Metode-metode pengembangan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Keterampilan dalam pengambilan keputusan	Pengetahuan tentang Jabatan	Pengetahuan Umum
	Kebutuhan-kebutuhan lain	Kebutuhan khusus individual
Keterampilan antar pribadi	Pengetahuan tentang Organisasi	

1. Keterampilan dalam Pengambilan Keputusan (*Decision Making Skills*)

Keterampilan dalam pengambilan keputusan sangat penting bagi setiap pimpinan, karena maju atau tidaknya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas keputusan yang diambil oleh pimpinan tersebut, untuk meningkatkan keterampilan dalam mengambil keputusan dapat digunakan beberapa metode di antaranya adalah:

a. *Business Games*

Kepada peserta disajikan data perusahaan untuk kemudian dianalisis, dicari permasalahannya kemudian dibuat alternatif-alternatif pemecahannya selanjutnya diputuskan alternatif pemecahan persoalan tersebut secara kelompok.

b. *Case Studies*

Kepada peserta disajikan data perusahaan yang sesungguhnya baik data perusahaan yang bersangkutan atau data perusahaan lain. Kepada peserta diminta untuk menentukan mana permasalahan pokok mana yang bukan, menyaring data yang relevan dan mana yang tidak, menganalisis persoalan-persoalan yang logis dan yang tidak, selanjutnya peserta secara kelompok diminta untuk memecahkan persoalan tersebut.

2. Keterampilan antar Pribadi (*Interpersonal Skills*)

Metode yang biasa digunakan untuk meningkatkan keterampilan antar pribadi di antaranya adalah ;

a. Bermain peran (*Role Playing*)

Role playing adalah suatu simulasi dimana peserta diminta untuk memainkan peran atau ambil bagian dalam suatu masalah yang menuntut terjadinya interaksi diantara peserta dalam suatu simulasi tersebut.

b. Melatih Kepekaan (*Sensitivity Training*)

Metode ini bertujuan untuk melatih kesadaran dan kepekaan terhadap pola perilaku dirinya sendiri dan orang lain.

3. Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Seorang pimpinan harus memahami tentang pekerjaannya secara aktual dan untuk apa pekerjaan tersebut dimaksudkan. Metode yang dapat digunakan di antaranya yaitu:

a. Pengalaman di tempat kerja (*On the Job Experience*)

b. *Coaching*

4. Pengetahuan tentang Organisasi (*Organizational Knowledge*)

Program ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan peserta tentang organisasi secara keseluruhan. Metode yang biasa digunakannya yaitu:

a. *Position Rotation*

b. *Multiple Management*

5. Pengetahuan Umum (*General Knowledge*)

Untuk meningkatkan pengetahuan umum para peserta *executive* dapat dilakukan dengan metode berikut ;

a. Kursus-Kursus Khusus

Yaitu kursus-kursus untuk para pimpinan mengenai pengembangan organisasi.

b. Pertemuan-Pertemuan Khusus (*Special Meetings*)

Yaitu pertemuan-pertemuan yang diselenggarakan oleh berbagai organisasi, misalnya pertemuan para manajer SDM seluruh Indonesia, bisa berupa seminar, lokakarya atau konferensi yang menampilkan para pembicara dari tokoh-tokoh tertentu.

6. Kebutuhan-Kebutuhan Khusus Individual

Untuk memenuhi kebutuhan khusus pengembangan para pimpinan dapat digunakan metode:

a. *Special Projects*

b. *Committee Assignments* (penugasan dalam kepanitian tertentu)

Evaluasi terhadap Program Pelatihan dan Pengembangan

Untuk mengetahui keberhasilan atau sejauh mana tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari sebuah program pelatihan atau pengembangan perlu dievaluasi. Terdapat empat kategori dasar yang dapat dilakukan untuk mengukur keberhasilan sebuah program pelatihan:

- a. Reaksi peserta, yaitu melihat sejauhmana reaksi peserta setelah mengikuti sebuah pelatihan, senangkah mereka dengan program tersebut, bermanfaatkah program itu menurut mereka?
- b. *Pre test* dan *Post test*, yaitu peserta ditest sebelum mengikuti pelatihan mengenai materi yang akan diajarkan, sejauhmana mereka sudah memahami atau belum memahami tentang materi tersebut, dan setelah selesai mereka mengikuti pelajaran ditest kembali untuk materi yang sama. Apakah ada perubahan (menjadi lebih baik) untuk materi yang sama ?
- c. Test prestasi kerja sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan, yaitu peserta ditest prestasi kerjanya sebelum mengikuti pelatihan, kemudian diikutsertakan dalam program pelatihan dan setelah mengikuti pelatihan kembali lagi ke tempat kerjanya, kemudian ditest kembali prestasi kerjanya. Apakah ada perbaikan prestasi kerjanya?
- d. Membentuk kelompok percobaan dan kelompok pengendali, yaitu pada bagian yang sama pada perusahaan karyawan dibagi dua, sebagian diikutsertakan dalam sebuah program pelatihan yang disebut kelompok percobaan dan sebagian lagi tidak diikutsertakan dalam program pelatihan yang disebut dengan kelompok pengendali. Kemudian diperbandingkan antara kedua kelompok tersebut, apakah ada perbedaan antara kedua kelompok tersebut?

Penutup

Dari pembahasan yang diuraikan dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan sangatlah penting bagi organisasi karena berhubungan secara langsung dengan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Namun demikian dalam pelaksanaannya perlu selalu mempertimbangkan atau membandingkan antara manfaat yang akan diperoleh (*Benefit*) dan pengorbanan yang dilakukan (*Cost*), dan manfaat yang diterima tentu harus lebih besar dari *Cost*-nya.

Pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan harus didasarkan atas analisis kebutuhan, baik analisis kinerja maupun analisis tugas agar kegiatan tersebut tidak menghambur-hamburkan anggaran perusahaan tetapi benar-benar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Metode yang digunakan harus tepat harus dipilih sesuai dengan materi yang disampaikan dan sesuai pula dengan kondisi pesertanya.

Terakhir kegiatan pelatihan dan pengembangan harus dievaluasi agar dapat diketahui tingkat keberhasilannya. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan karyawan perusahaan atau organisasi dapatlah dikatakan sebagai investasi sumberdaya manusia.

Bibliografi

- Anwar Prabu, Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Arep, H. dan Tanjung, I. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta: PT. Macanan Jaya.
- Flippo Edwin B. 1984. *Personnel Management*, McGraw Hill Series in Management.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, _____ . 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Payaman J Simanjuntak. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sulistiyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

