

Pelatihan dan Pengembangan

Manajemen Sumber Daya Manusia



Pengertian Pelatihan dan Pengembangan (Schuler & Jackson 2006, Mondy 2008)

- Pelatihan bertujuan meningkatkan kinerja jangka pendek dalam pekerjaan (jabatan) tertentu yang diduduki saat ini dengan cara meningkatkan kompetensi (pengetahuan dan keterampilan) para karyawan.
- Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah.



Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

- Dukungan manajemen puncak
- Komitmen para Manajer, baik spesialis maupun generalis
- Kemajuan teknologi, terutama komputer dan internet
- Kompleksitas organisasi yang menyebabkan tugas-tugas dan interaksi menjadi lebih rumit
- Gaya belajar
- Fungsi-Fungsi SDM Lainnya



**PROSES
PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN**

(Mondy 2008)

LINGKUNGAN EKSTERNAL

LINGKUNGAN INTERNAL

Menentukan Kebutuhan-
Kebutuhan Spesifik
Pelatihan dan
Pengembangan

Menetapkan Tujuan-Tujuan
Spesifik Pelatihan dan
Pengembangan

Memilih Metode dan Sistem
Penyampaian Pelatihan dan
Pengembangan

Mengimplementasikan
Program-Program Pelatihan
dan Pengembangan

Mengevaluasi Program-
Program Pelatihan dan
Pengembangan



Tahap-Tahap Pelatihan dan Pengembangan (Werther & Davis 1996)

- Analisis kebutuhan
- Penetapan tujuan pelatihan dan pengembangan
- Penyusunan isi program
- Penerapan prinsip-prinsip pembelajaran
- Pemilihan metode pelatihan dan pengembangan
- Evaluasi pelatihan dan pengembangan



Prinsip-Prinsip Pembelajaran

- Partisipasi
- Pengulangan
- Relevansi
- Kecepatan transfer
- Umpan balik



Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan

- Metode On-the-Job
 - Pelatihan Instruksi Kerja
 - Rotasi Jabatan
 - Magang dan Coaching
- Metode Off-the-Job
 - Ceramah dan Presentasi Video
 - Vestibule Training
 - Role Playing dan Behavior Modeling
 - Studi Kasus
 - Simulasi
 - Belajar Mandiri dan Pembelajaran Terprogram
 - Pelatihan Laboratorium
 - Action Learning
 - Business Game



Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan

- **Pelatihan Instruksi Kerja:** Karyawan langsung belajar menjalankan pekerjaannya saat ini. Yang menjadi instruktur bisa pelatih khusus, atasan/supervisor, atau rekan kerja yang berpengalaman.
- **Rotasi Jabatan:** Karyawan berpindah-pindah dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Ini penting untuk membuat karyawan ahli dalam berbagai pekerjaan sehingga bisa cepat menggantikan karyawan lain yang cuti, absen, diberhentikan, atau mengundurkan diri.
- **Magang dan Coaching:** Dengan magang karyawan belajar pada karyawan lain yang lebih berpengalaman, meskipun bisa juga dikombinasikan dengan pelatihan di kelas di luar jam kerja. Coaching mirip dengan magang karena seorang coach (pembimbing) berusaha memberi contoh untuk ditiru karyawan yang sedang dilatih (*trainee*). Coaching biasanya dilakukan langsung oleh supervisor atau manajer dari karyawan yang bersangkutan.



Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan

Ceramah dan Presentasi Video: Ceramah dan metode off-the-job lainnya lebih mengandalkan komunikasi dibandingkan contoh. Ceramah adalah cara yang populer karena relatif murah dan bisa mengatur bahan belajar untuk disampaikan dengan baik. Namun, partisipasi, umpan balik, kecepatan transfer, dan pengulangannya seringkali rendah. Hal ini bisa diatasi dengan menyisipkan sesi diskusi dalam ceramah. Presentasi melalui televisi, film, dan slide mirip dengan ceramah, bahkan hal tersebut bisa lebih menarik bagi peserta pelatihan.

Vestibule Training: Vestibule training adalah pelatihan yang menggunakan tiruan dari situasi kerja yang sesungguhnya, misalnya menggunakan tiruan bank, rumah sakit, hotel, dan sebagainya.



Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan

Role Playing dan Behavior Modeling: Dalam role playing (bermain peran) para karyawan mencoba memainkan peran tertentu yang ada dalam situasi kerja yang nyata. Misalkan saja ada karyawan yang memainkan peran manajer yang sedang memberi saran kepada bawahannya, dan ada karyawan yang memerankan bawahan tersebut. Dalam behavior modeling para karyawan berusaha meniru perilaku kerja tertentu sampai mereka benar-benar menguasai. Rekaman video bisa membantu para karyawan untuk mengamati perilaku mereka sendiri dan memperoleh umpan balik untuk penyempurnaan.

Studi Kasus: Dengan studi kasus para karyawan mempelajari situasi nyata atau rekaan yang bisa terjadi dalam pekerjaan mereka. Di sini mereka bisa meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.



Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan

Simulasi: Simulasi biasanya menggunakan mesin canggih yang bisa memunculkan situasi kerja yang nyata. Mesin itu disebut simulator, misalnya saja ada simulator pesawat terbang, kapal laut, kereta api, dan sebagainya. Ada pula simulator yang berupa program komputer yang bisa mensimulasikan strategi-strategi dalam bekerja, misalnya strategi bisnis, olah raga, dan sebagainya.

Belajar Mandiri dan Pembelajaran Terprogram: Para karyawan bisa mempelajari sendiri pekerjaannya dengan bantuan bahan-bahan instruksional yang dirancang sedemikian rupa. Cara ini sangat berguna jika posisi karyawan tersebar secara geografis sehingga sulit mengumpulkan mereka pada satu lokasi. Dengan perkembangan komputer, cara ini menjadi lebih mudah karena para karyawan bisa lebih cepat memperoleh umpan balik dan panduan melalui program komputer yang dirancang sedemikian rupa untuk menyampaikan materi yang bisa dipelajari sendiri oleh para karyawan.



Metode-Metode Pelatihan dan Pengembangan

- **Pelatihan Laboratorium:** Dalam pelatihan laboratorium para karyawan berbagi pengalaman, perasaan, dan persepsi sehingga di sini mereka bisa meningkatkan kemampuan interpersonalnya.
- **Action Learning:** Dalam action learning sekelompok kecil karyawan harus memecahkan sebuah masalah nyata yang terjadi dalam organisasi. Mereka dibantu oleh seorang fasilitator yang bisa seorang konsultan dari luar atau staf internal organisasi.
- **Business game (permainan bisnis):** adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller*, atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu.



Ukuran untuk Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Opini Peserta: Menanyakan opini para peserta agar memperoleh respons dan saran untuk perbaikan, terutama dalam tingkat kepuasan peserta.

Tingkat Pembelajaran: Mengukur peningkatan kompetensi peserta dengan membandingkan hasil tes sebelum dan sesudah pelatihan.

Perubahan Perilaku: Mengevaluasi kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka di tempat kerja. Metode penilaian umpan balik 360-derajat (didiskusikan pada handout yang lain) sering digunakan untuk mengukur perubahan perilaku.

Pencapaian Tujuan Pelatihan dan Pengembangan: Mengevaluasi sampai di mana program-program tersebut telah mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja.

Benchmarking: Proses memonitor dan mengukur proses-proses internal suatu perusahaan –seperti operasi– dan kemudian membandingkan data tersebut dengan informasi dari perusahaan-perusahaan yang unggul dalam bidang-bidang tersebut. *Benchmarking* untuk pelatihan dan pengembangan umumnya berfokus pada ukuran-ukuran seperti biaya pelatihan, rasio staf pelatihan terhadap seluruh karyawan, dan baru tidaknya sistem-sistem penyampaian yang digunakan.



Referensi

- Mondy, R.W., 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, **Human Resource Management, International Perspective**, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, **Human Resources and Personnel Management**, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.

