

**Ruang Lingkup *Training*
& Kaitannya dengan Isu
Learning, Motivation &
*Performance***

Rahma Afwina, S.Psi, M.Psi
rahmaafwina@staff.uma.ac.id

**Manajemen sumber daya manusia sangat berperan
pada proses & efektifitas program pelatihan &
pengembangan SDM.**

Tantangan yang Dihadapi Organisasi

Caution!!!

Pada era abad 21, berbagai masalah & tantangan yang dihadapi banyak organisasi sering terkait dengan aspek pelatihan.



KOMPETISI



ORIENTASI PADA PELANGGAN

KOLABORASI





Perlu berkolaborasi antar organisasi bahkan melampaui batas geografis, seperti antara perusahaan nasional & internasional.

Karena setiap perusahaan memiliki kemampuan di bidang yang berbeda. Kolaborasi perusahaan diperlukan dengan konsekuensi pemahaman serta pengelolaan mengenai keberagaman (*diversity*) manusia sangat diperlukan.



Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki talenta, baik aspek pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, sehingga pembinaan serta pembekalan kepada karyawan.

TALENТА

BERKAH ATAU BENCANA ?



P E R U B A H A N T E K N O L O G I

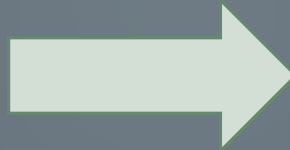
Kemajuan teknologi & perkembangan teknologi yang sangat pesat membuat setiap perusahaan harus mampu mengikuti, dan pada akhirnya menuntut para karyawannya untuk dapat mengembangkan kompetensi terkait penguasaan teknologi

- Pada saat ini dengan adanya organisasi tanpa batas (*Borderless organization*) serta berbagai perjanjian perdagangan bebas internasional, mengakibatkan profil tenaga kerja berubah. Di samping itu dengan program kesetaraan antar gender membuat semakin banyak wanita yang bekerja.

PERUBAHAN TENAGA KERJA

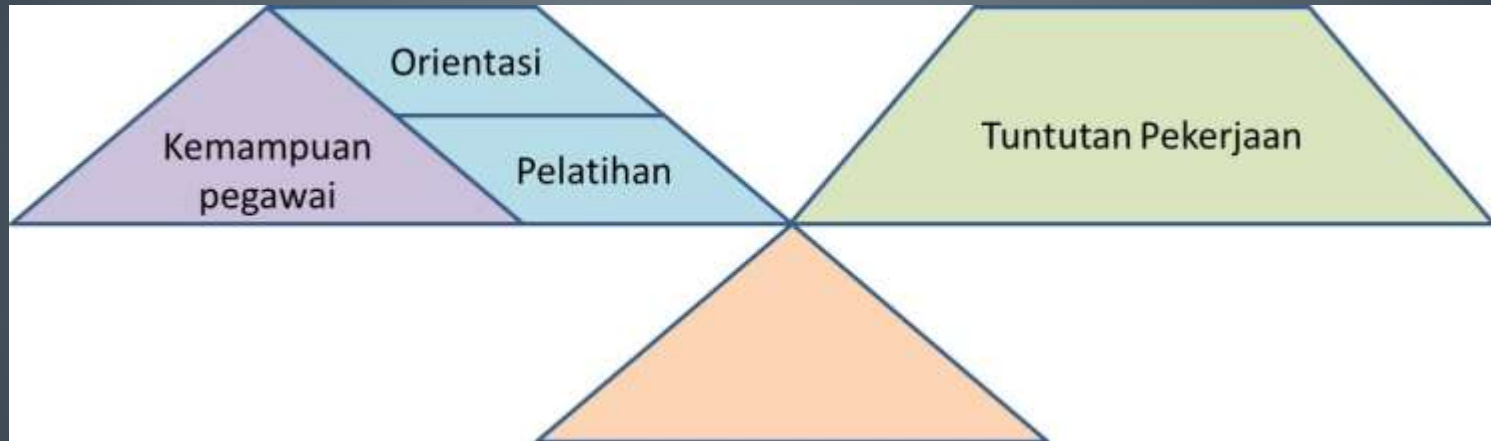
Hubungan Pelatihan dengan Manajemen SDM

Kegiatan pelatihan akan banyak dipengaruhi oleh kegiatan manajemen SDM, yaitu seleksi, rekrutmen, penempatan, & perencanaan SDM.



Salah satu fungsi manajemen SDM adalah dengan mengembangkan pegawai melalui pelatihan serta berbagai program pengembangan SDM lainnya. Oleh karena itu manajemen SDM perlu memperhatikan pelatihan.

1. **Tuntutan pekerjaan.** Berdasarkan penelitian dari Mangundjaya (2010), pegawai baru akan merasa lebih dapat memahami dan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan maupun pekerjaannya setelah memperoleh pelatihan pada waktu awal masuk kerja.

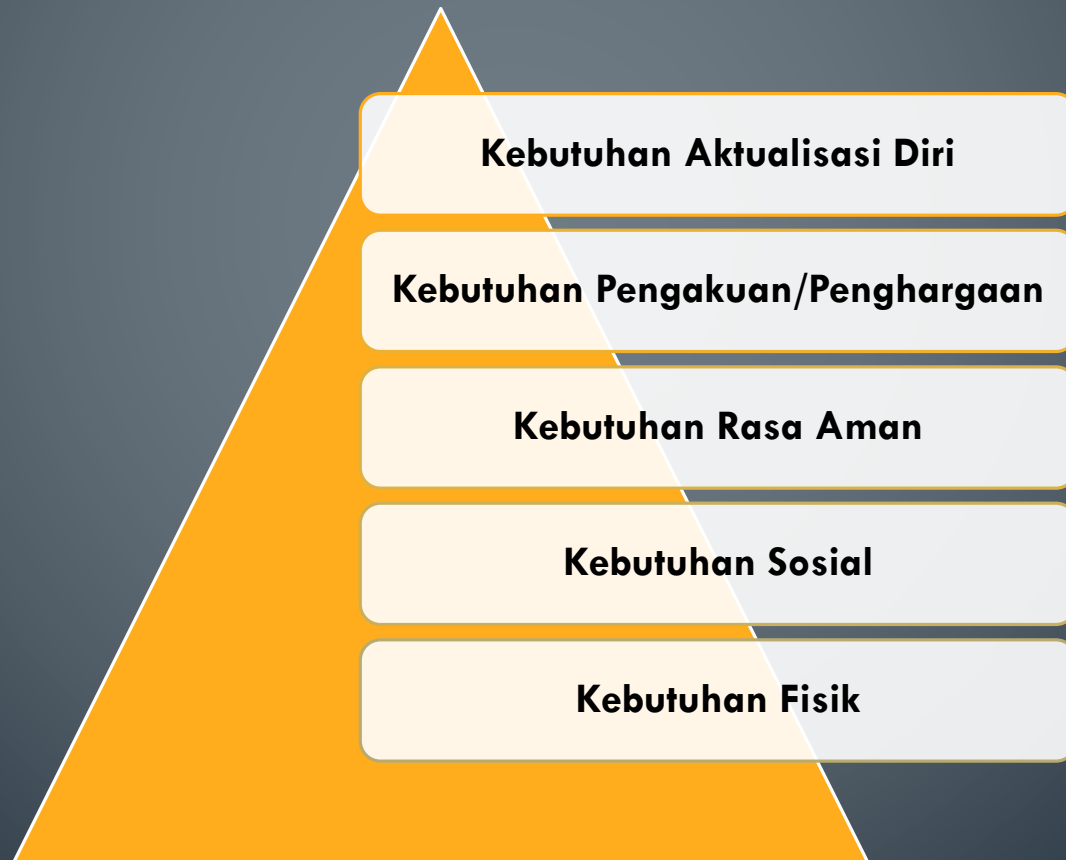


Gbr 1. Keseimbangan antara Kemampuan Pekerja Baru dengan Tuntutan Pekerjaan (Werther & Davis, 1993)

Note:

Perusahaan memberikan pelatihan bagi pegawai baru selama 6 bulan **SEBELUM** ditempat di pekerjaannya masing-masing.

2. Pemenuhan kebutuhan/kepuasan pegawai. Setiap pegawai memiliki kebutuhan yang tidak hanya dapat dipuaskan melalui imbal jasa yang baik, tetapi juga oleh adanya kesempatan pengembangan diri. Dalam hal ini, pelatihan dapat menjadi alat pengembangan diri serta menjadi alat pemuasan kebutuhan pegawai.



3. Perencanaan SDM. Perencanaan SDM adalah aktivitas identifikasi, analisis, prediksi, dan perencanaan kebutuhan perubahan yang mencakup area SDM dalam suatu organisasi. Dalam merencanakan dan menempatkan SDM, manajemen melihat kemampuan & karakteristik SDMnya. Dalam perencanaan SDM, departemen SDM akan selalu memasukkan program pelatihan & pengembangan bagi tiap pegawai yang disesuaikan dengan tujuan organisasi & karir pegawai.



4. Pengembangan Karir.

- ✓ Merupakan proses di mana kemajuan karir pegawai dengan melalui serangkaian tahapan & setiap tahapan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda, baik dalam tugas-tugas/pekerjaan, aktivitas, maupun hubungan.
- ✓ Setiap posisi/jabatan memerlukan persyaratan tersendiri (keterampilan, karakteristik, dsb) sehingga diperlukan pelatihan untuk memenuhi persyaratan tertentu yang pada akhirnya mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai.

Mengatasi Masalah SDM. Pelatihan dapat mengatasi masalah SDM di organisasi/perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kemampuan atau keterampilan antara yang menjadi tuntutan pekerjaan dengan yang memiliki pegawai.

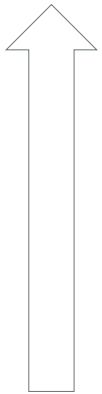
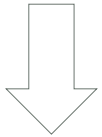


Gbr 1.4 Analisis masalah SDM & cara mengatasinya

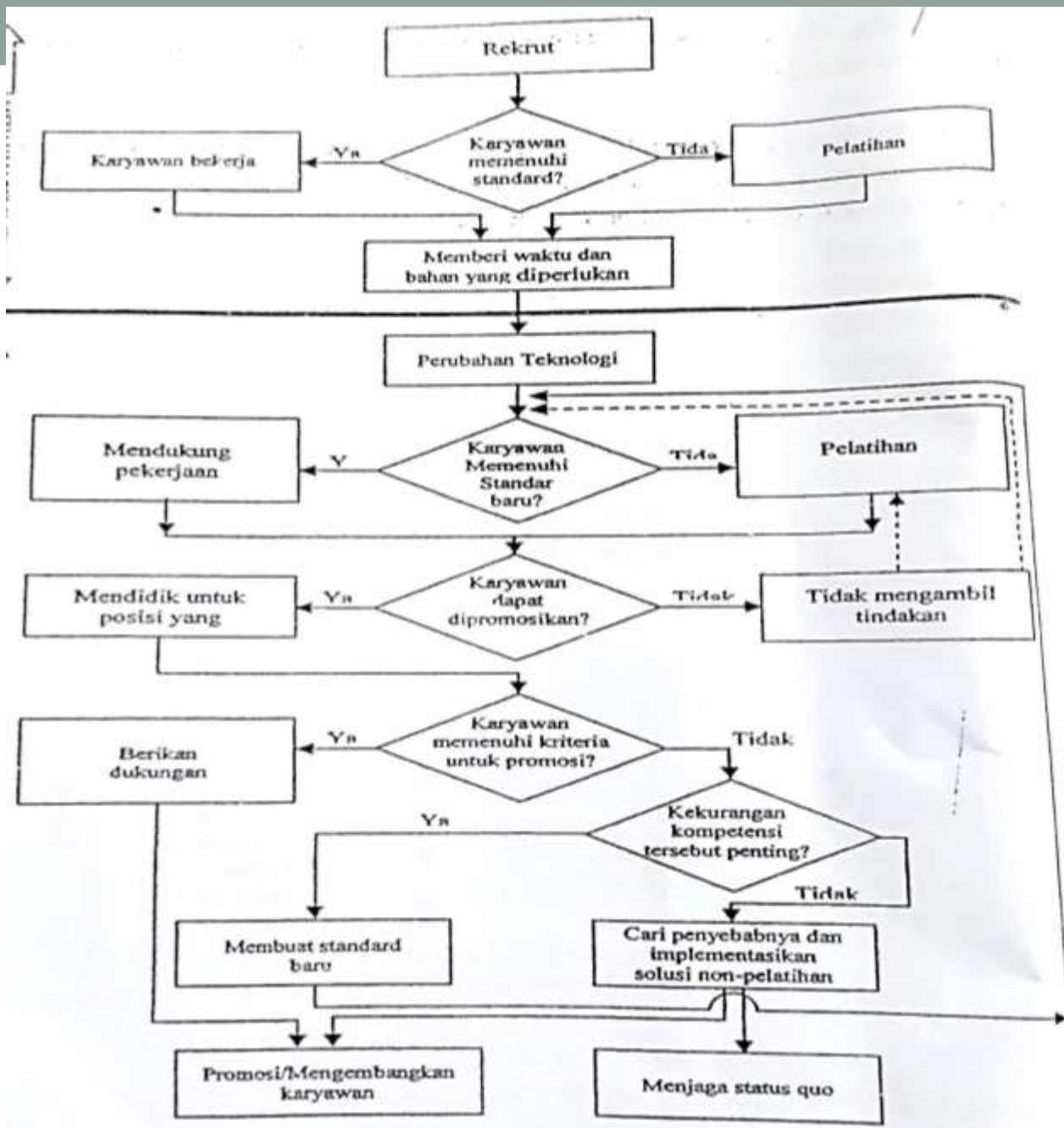
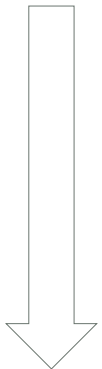
Note:

Hubungan pelatihan dengan manajemen SDM juga dapat dilihat dari hubungan antara proses penetapan pemberian pelatihan dengan kegiatan rekrutmen maupun pengembangan.

REKRUTMEN

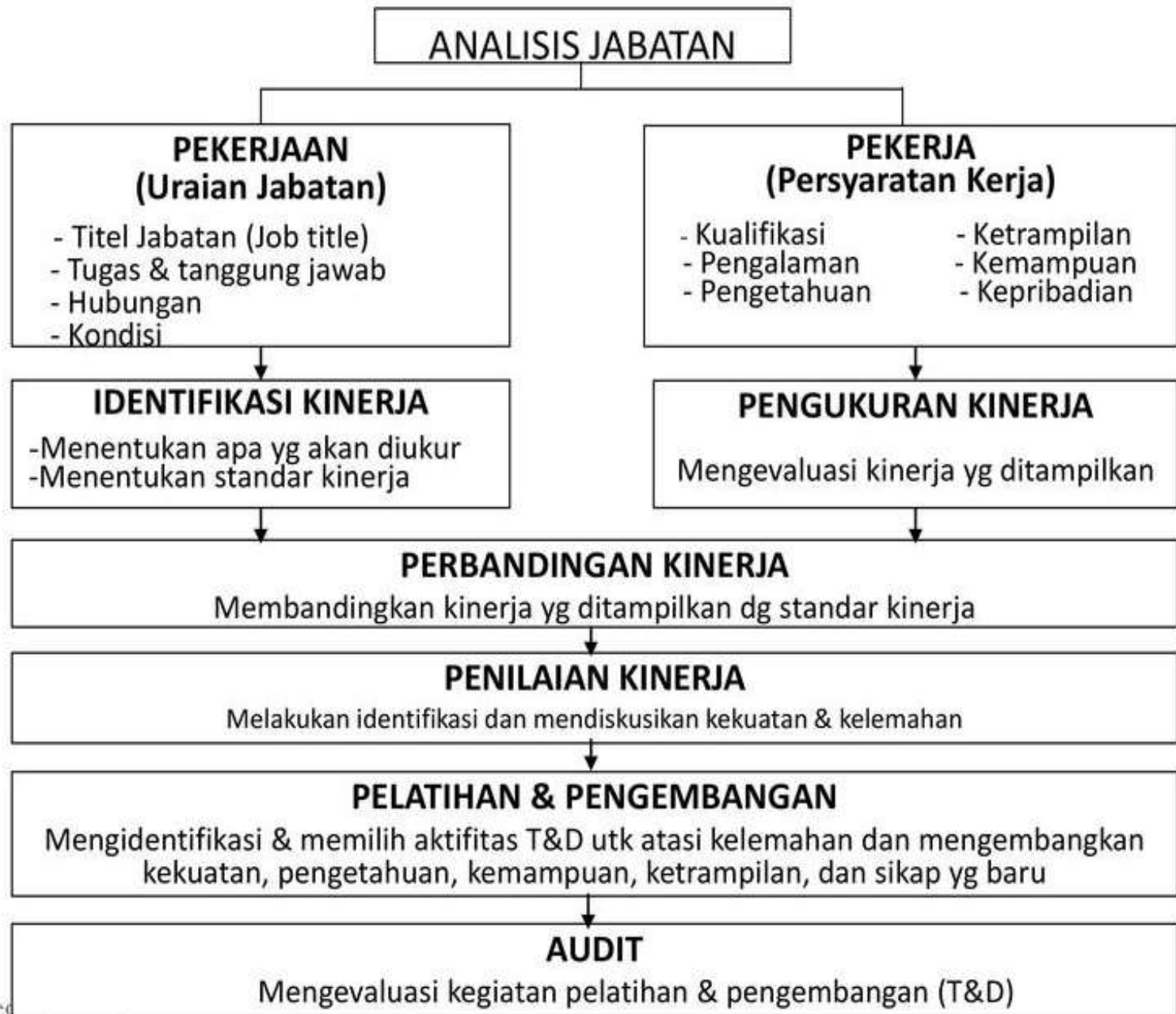


PENGEMBANGAN



Gbr 1.5. Hubungan Proses Pelatihan & Manajemen SDM

Hubungan Pelatihan dengan Penilaian Kinerja



Gbr 1.6. Hubungan Penilaian Kinerja & Kebutuhan Pelatihan

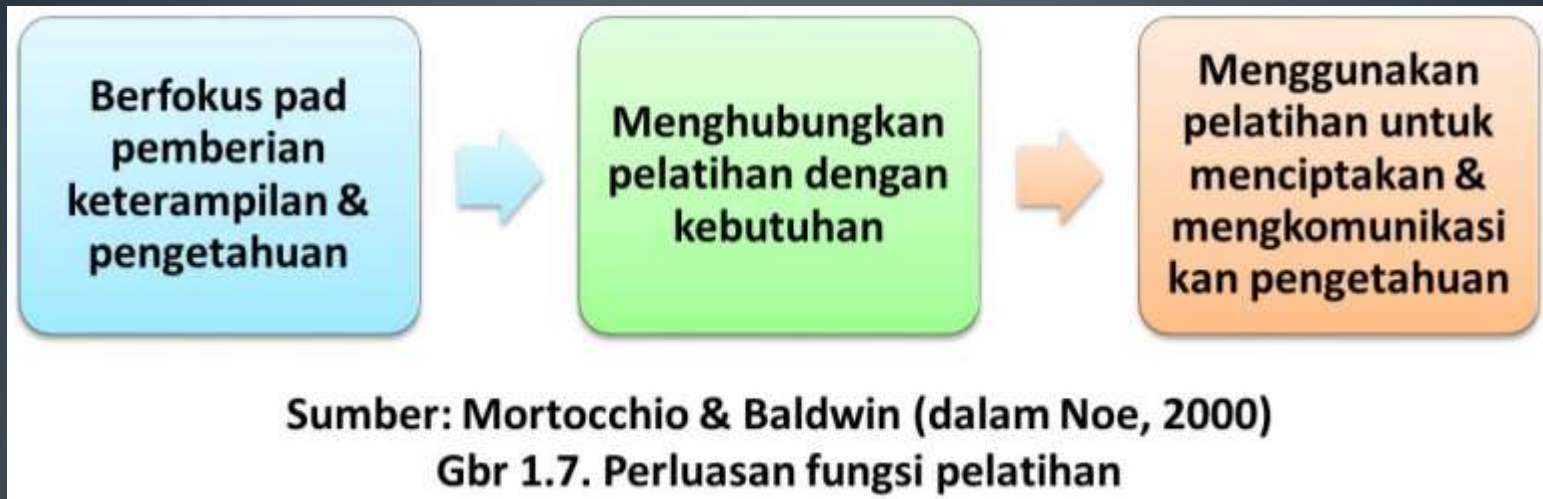
Hubungan Pelatihan dengan Pengembangan Karir

- Pelatihan & pengembangan karir dimulai dari fokus terhadap pekerjaan seseorang saat ini.
- Pelatihan memberikan, menjaga, dan memperluas keterampilan seseorang untuk menghasilkan kinerja, sedangkan pengembangan karir mendukung kinerja yang baik dari seseorang dalam pekerjaannya saat ini, untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja.
- Tujuan utama pengembangan karir adalah mengembangkan kesesuaian tugas seseorang.

Tabel 1.1 Model Pengembangan Karir

	Tahapan Pengembangan Karir			
	Eksplorasi	Pembuatan	Pemeliharaan	Pemutusan
Tugas-tugas pengembangan	Menemukan, kenali minat dan keterampilan & menyesuaikan antara diri sendiri & pekerjaan	Perluasan pertumbuhan, rasa aman, mengembangkan gaya hidup	Memelihara sukses yang telah diperoleh	Perencanaan pensiun, perubahan, keseimbangan antara kerja & bukan kerja.
Aktivitas	<ul style="list-style-type: none">• Membantu• Belajar• Mengikuti arahan	<ul style="list-style-type: none">• Membuat kontribusi independen	<ul style="list-style-type: none">• Pelatihan• Menjadi sponsor• Membuat kebijakan• mentor	<ul style="list-style-type: none">• Menarik diri dari pekerjaan
Hubungan dengan rekan kerja	<ul style="list-style-type: none">• Magang	<ul style="list-style-type: none">• Kolega	<ul style="list-style-type: none">• Mentor	<ul style="list-style-type: none">• Sponsor
Usia	Kurang dari 30 tahun	30-45 tahun	46-60 tahun	61 tahun ke atas
Lama kerja	Kurang dari 5 tahun	5-10 tahun	Di atas 10 tahun	Di atas 10 tahun

Sumber: Noe, Raymond, A (2000); *Employee Training & Development*; Mc Graw-Hill International Editions; Boston, USA



- Fungsi pelatihan & fokus pelatihan adalah lebih terbatas pada pemberian keterampilan & pengetahuan tanpa dihubungkan dengan adanya kebutuhan dari jenis usaha atau kegiatan organisasi, sehingga terlihat bahwa pelatihan lebih berdiri sendiri.
- Dengan berjalannya waktu serta pengakuan akan peran pelatihan menjadi lebih baik, maka kemudian dicari hubungannya dengan jenis usaha/kegiatan organisasi serta untuk menciptakan pengetahuan tertentu.

Hubungan Pelatihan dengan Strategi Usaha

Tabel 1.2 Implikasi Strategi Usaha pada Pelatihan

Strategi	Perhatian	Cara Mencapai	Masalah Utama	Implikasi Pelatihan
Konsentrasi Penguatan Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pasar. • Mengurangi biaya operasi. • Menciptakan atau memelihara posisi pasar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas produk. • Meningkatkan produktivitas atau inovasi teknik proses. • Mengubah produk atau jasa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertukaran keterampilan . • Pengembangan gugus kerja yang ada. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Team-building.</i> • <i>Cross-training.</i> • Program khusus • Pelatihan pengembangan pribadi. • <i>On the job training.</i>
Pertumbuhan Internal & atau Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan pasar. • Pengembangan produk. • Inovasi. • <i>Joint-ventures.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Memasarkan menambah saluran distribusi. • Pasar Modal. • Memodifikasi produk. • Menciptakan produk baru atau yang beda. • Pengembangan melalui kepemilikan gabungan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan pekerjaan & tugas baru. • Inovasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendukung atau memproses komunikasi tingkat produk. • Pelatihan budaya organisasi. • Membantu pengembangan budaya organisasi yg kreatif. • Kompetensi teknikal dalam pekerjaan. • Pelatihan umpan balik & komunikasi bagi manajer.

Strategi	Perhatian	Cara Mencapai	Masalah Utama	Implikasi Pelatihan
Pertumbuhan Eksternal (akuisisi)	<ul style="list-style-type: none"> Integrasi horizontal. Integrasi vertikal. Diversifikasi konsentris 	<ul style="list-style-type: none"> Mencapai usaha yg kuat pada tahap yg sama dgn rangkaian pemasaran produk (akses pemasaran baru). Mencapai usaha yang dapat mensuplai/membeli produk. Mencapai kekompakan yg tdk memiliki sst yang umum. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrasi. Pengangguran. Restrukturisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Menjelaskan kapabilitas pekerja dlm penguasaan tgs. Mengintegrasikan sist pelatihan. Metode & prosedur dlm kombinasi yg kuat. <i>Team-building</i>.
Disinvestasi	<ul style="list-style-type: none"> Pengurangan biaya. Rotasi. Melepaskan diri. Likuidasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Mengurangi biaya. Mengurangi aset. Menciptakan pendapatan. Mendefinisikan ulang tujuan. Menjual seluruh aset. 	<ul style="list-style-type: none"> Efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> Motivasi, penentuan tujuan, manajemen waktu, manajemen stres, <i>cross-training</i>. Pelatihan kepemimpinan. Komunikasi interpersonal. Asistensi pengeluaran. Pelatihan keterampilan mencari kerja.

Sumber: Noe, Raymond, A (2000); *Employee Training & Development*; Mc Graw-Hill International Editions; Boston, USA

Peran Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

- 1. Pemerintah pusat.** Dengan ikut sertanya partisipasi aktif dari pemerintah dalam program pelatihan & pengembangan, maka peningkatan baik secara kuantitas maupun kualitas akan dapat diperoleh. Hal ini tercermin dalam berbagai kebijakan & peraturan pemerintah. Misalnya, pemerintah menetapkan 5% dari keuntungan bersih perusahaan harus diperuntukkan bagi program pelatihan pegawainya.
- 2. Pemerintah daerah.** Seiring dengan meningkatnya peran pemerintah daerah, maka hal ini berpengaruh pada pelaksanaan program pelatihan & pengembangan. Pemerintah daerah dapat menentukan berapa dana yang harus dialokasikan oleh para perusahaan itu untuk program pengembangan SDM.

3. **Perusahaan.** Perusahaan yang berorientasi pada investasi melalui manusia yang tujuannya untuk meningkatkan & mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya melalui pengembangan yg efektif di tempat kerjanya. Tujuannya adalah untuk membuat standar nasional bagi investasi yg efektif berdasarkan atas tindakan-tindakan yang telah dilakukan oleh kalangan bisnis yg sukses.

Prinsip utama dlm standard menurut Johnstron & Mc Clelland (dalam Prior, 1994)

- 1) Membuat komitmen pelatihan dari manajemen puncak untuk mengembangkan pegawai-pegawainya dalam usaha untuk mencapai tujuan.
- 2) Secara reguler menganalisis kebutuhan pelatihan & pengembangan pada seluruh pegawai.
- 3) Mengevaluasi investasi yang telah dilakukan pada program pelatihan & pengembangan serta menilai prestasi & meningkatkan efektivitasnya di masa mendatang.
- 4) Meskipun tampaknya hal di atas adalah hal yang umum, namun banyak perusahaan yg mengikuti langkah-langkah tsb.

4. **Individu.** Strategi program pelatihan & pengembangan akan dapat bekerja dengan baik bila penekanannya adalah menempatkan individu pada posisi pertama & memberikan kesempatan bagi mereka yang dapat menggunakan potensinya secara lebih optimal. Wacana & wawasan individu harus diperluas & harapan diri harus ditingkatkan. Sehingga sejalan dengan hal tsb perusahaan juga harus membangun strategi pelatihan & pengembangannya lebih fokus pada individu.

No	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Berapa persen perhatian manajemen perusahaan diberikan pelatihan formal.	70%
2	Berapa besar perusahaan menghabiskan dana untuk pelatihan?	Berkisar antara 50-60 milyar dollar Amerika per tahun (70% untuk gaji staf, 7% untuk fasilitas & <i>overhead</i> , 23% untuk pengeluaran senior/pelatih).
3	Berapa lama waktu yang diberikan kepada pegawai untuk pelatihan?	Rata-rata 29 jam pertahun.
4	Pegawai jenis apa saja yang paling sering memperoleh pelatihan?	Manajer profesional & pegawai teknik.
5	Bagaimana perbedaan pengeluaran pelatihan dari perusahaan besar & perusahaan kecil?	Perusahaan kecil (50-99 dollar Amerika). Perusahaan besar (> 500 dollar Amerika).

No	PERTANYAAN	JAWABAN
6	Apakah terdapat perbedaan jumlah uang yang dikeluarkan?	<ul style="list-style-type: none">• Ya.• Perusahaan transportasi, komunikasi, fasilitas & utilitas pabrik, adalah yang paling besar.• Perusahaan jasa konstruksi, ritel adalah yang paling kecil.
7	Berapa banyak pelatihan dilakukan oleh pihak luar perusahaan (konsultan, lembaga, dsb)	Menggunakan keduanya: 50% - internal. 23% - konsultan manajemen.

Sumber: Gallagher, Schorer, ASTD Training book, 1996 (dalam Noe, 2000)

TEŐEKKÜR EDERİM