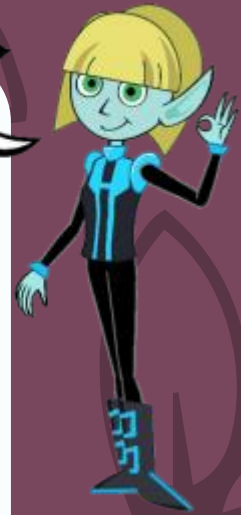


Training dalam Manajemen SDM



—
Cut Sarah, M.Psi., Psikolog

If you
believe,
you can
achieve!



“Salah satu tugas organisasi
adalah mengubah sumber
daya manusia dari biaya
menjadi investasi”

(Wustari H. Mangundjaya, 2010)

Sasaran Pembelajaran

- Tantangan yang dihadapi organisasi.
- Hubungan training dengan manajemen SDM.
- Hubungan training dengan pengembangan karir.
- Hubungan training dengan penilaian kinerja.
- Hubungan training dengan strategi usaha.
- Peran pemangku kepentingan dalam program training.
- Aplikasi training.

Latar Belakang

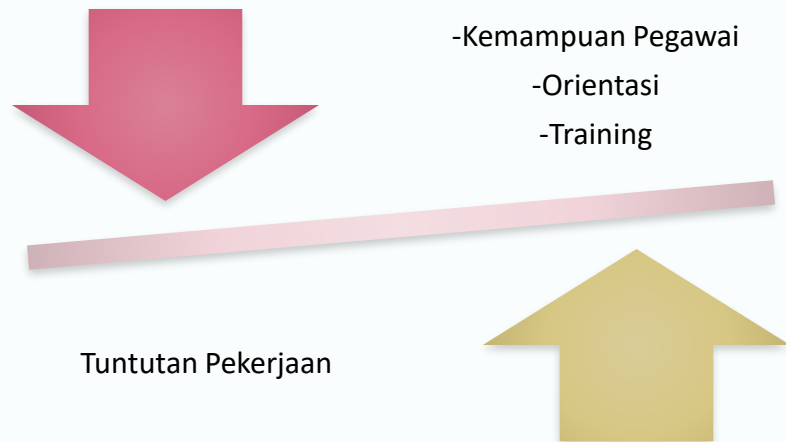


Hubungan Training dengan Manajemen SDM (MSDM)

- Kegiatan *training* akan banyak dipengaruhi oleh dua kegiatan manajemen sumberdaya manusia yaitu, seleksi-rekrutmen-penempatan, dan perencanaan sumberdaya manusia (Noe, 2000).
- MSDM perlu memperhatikan *training* karena *training* berhubungan dengan hal-hal berikut:
 - 1) Tuntutan Pekerjaan
 - 2) Pemenuhan Kebutuhan/Kepuasan Karyawan
 - 3) Perencanaan Sumber Daya Manusia
 - 4) Pengembangan Karir
 - 5) Mengatasi Masalah Sumber Daya Manusia

1) Tuntutan Pekerjaan

- Penelitian (Mangundjaya, 2010) menunjukkan bahwa karyawan baru akan merasa lebih memahami dan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan maupun pekerjaannya setelah memperoleh training pada waktu awal masuk kerja.



2) Pemenuhan Kebutuhan/Kepuasan Karyawan

- *Training* dapat memenuhi kebutuhan pengembangan diri bagi karyawan, karena pekerja tidak cukup mendapatkan imbal jasa yang baik melalui materi saja.
- Berdasarkan piramida kebutuhan Maslow (Robbins, 2004), training dapat memuaskan karyawan pada aspek kebutuhan diakui, sosialisasi, dan aktualisasi diri.



3) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM adalah aktivitas pengidentifikasian, analisis, prediksi, dan perencanaan kebutuhan perubahan yang mencakup area SDM dalam suatu organisasi (Noe, 2000).

Dalam merencanakan dan menempatkan SDM, manajemen biasanya melihat kemampuan dan karakteristik SDMnya.

Departemen SDM akan memasukkan program training & development bagi tiap karyawan yang disesuaikan dengan tujuan organisasi dan karir karyawan.

4) Pengembangan Karir

Pengembangan karir yaitu proses dimana kemajuan karir karyawan melalui serangkaian tahapan dan setiap tahapan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda, baik dalam tugas/ pekerjaan, aktivitas, maupun hubungan.

Setiap posisi atau jabatan memerlukan persyaratannya tersendiri yang diantaranya keterampilan, karakteristik, dsb sehingga butuh training untuk memenuhi persyaratan tertentu yang akhirnya mempengaruhi pengembangan karir seseorang.

Manajemen SDM berperan dalam memperhatikan jenis training untuk menunjang kemampuan dan kompetensi karyawannya.

5) Mengatasi Masalah Sumber

Tinggi **Daya Manusia**

**Analisis SDM dan
Cara Mengatasinya**

**KEMAMPUAN
(PENGETAHUAN & KETERAMPILAN)**

- Motivasi
- Dukungan
- Coaching
- Konseling
- Training

Sumberdaya
Manusia Handal
(*Talent*)

- Evaluasi
- Proses Seleksi
- Rotasi/mutasi
- Konseling
- Training

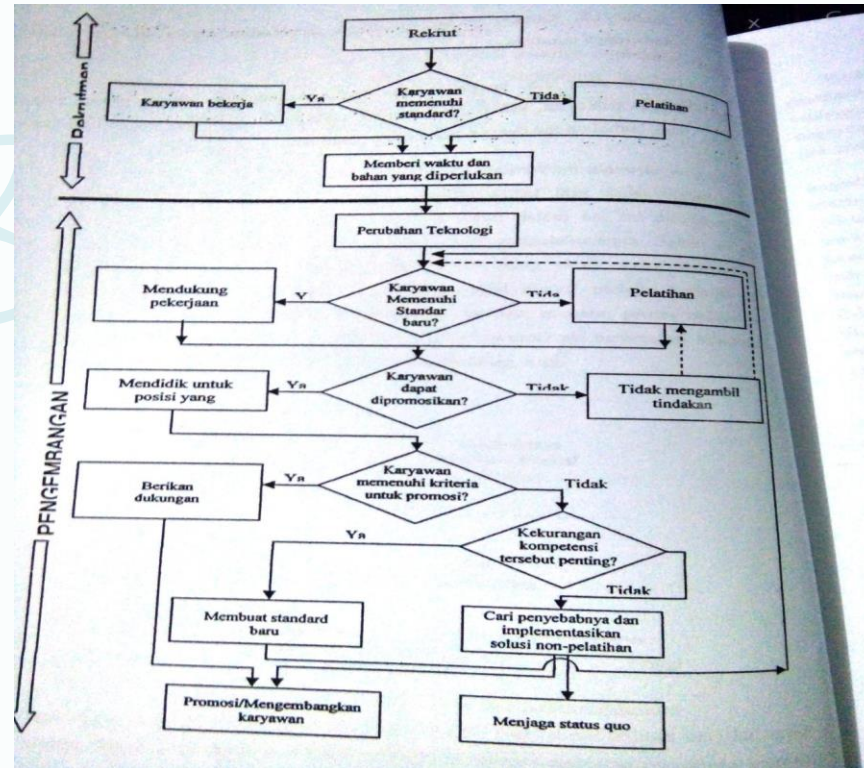
- Kursus
- Training

Rendah

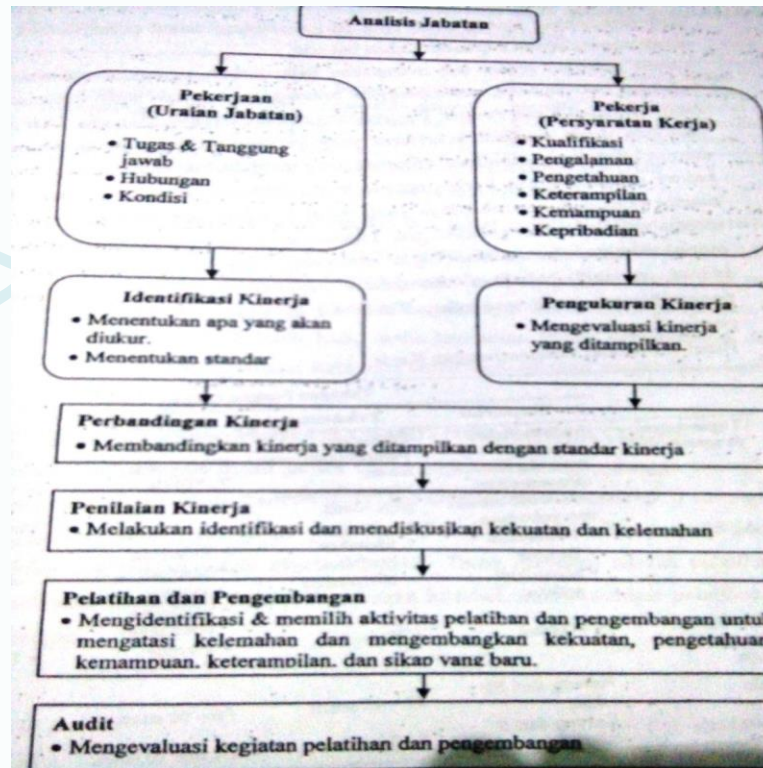
Tinggi

**SIKAP, KEMAMPUAN, &
KEPRIBADIAN**

Hubungan antara Proses Training dan Manajemen SDM



Hubungan Penilaian Kinerja dan Kebutuhan Training



Hubungan Pengembangan Karir dengan Training

Training memberikan, menjaga, dan memperluas keterampilan seseorang untuk menampilkan kinerja

Pengembangan karir mendukung kinerja yang baik dari seseorang dalam pekerjaannya saat ini, untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Hubungan Strategi Usaha dengan Training

STRATEGI	PERHATIAN	CARA MENCAPAI	MASALAH UTAMA	IMPLIKASI TRAINING
Konsentrasi Penguatan Internal	<ul style="list-style-type: none">•Meningkatkan pasar•Mengurangi biaya operasi•Menciptakan/memelihara posisi pasar	<ul style="list-style-type: none">•Meningkatkan kualitas produk•Meningkatkan produktivitas/ 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">•Team building•Cross-training•Program khusus•Training pengembangan pribadi•On the job training

Hubungan Strategi Usaha dengan Training

STRATEGI	PERHATIAN	CARA MENCAPAI	MASALAH UTAMA	IMPLIKASI TRAINING
Pertumbuhan Internal dan atau Bisnis	<ul style="list-style-type: none">•Pengembangan pasar•Pengembangan produk•Inovasi•Joint-venturers	<ul style="list-style-type: none">•Memasarkan produk/ menambah saluran distribusi•Pasar global•Memodifikasi produk•Menciptakan produk yang baru atau berbeda•Pengembangan melalui kepemilikan gabungan	<ul style="list-style-type: none">•Menciptakan pekerjaan dan tugas baru•Inovasi	<ul style="list-style-type: none">•Mendukung atau mempromosikan komunikasi tingkat produk•Training budaya organisasi•Membantu pengembangan budaya organisasi yang kreatif•Kompetensi teknikal dalam pekerjaan•Training umpan balik dan komunikasi bagi manajer

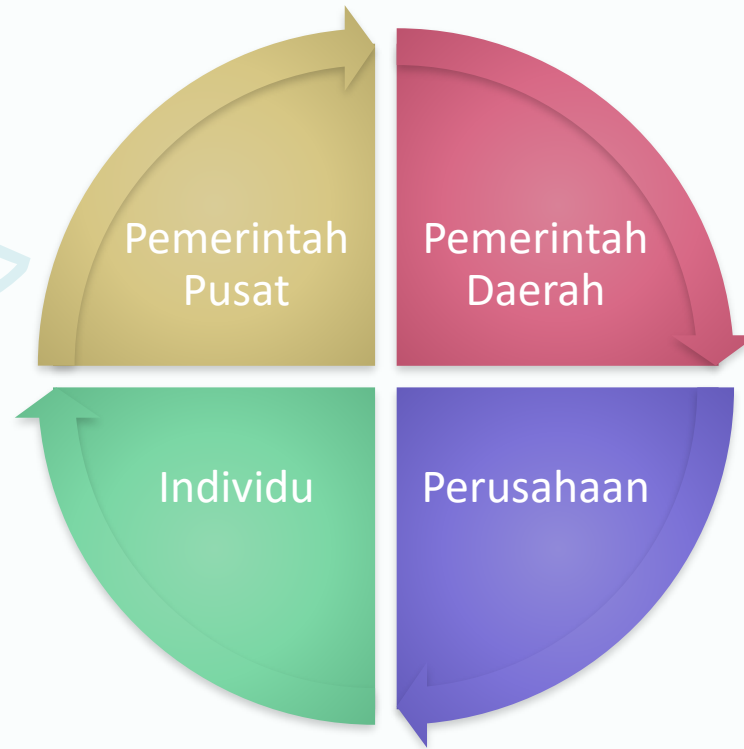
Hubungan Strategi Usaha dengan Training

STRATEGI	PERHATIAN	CARA MENCAPAI	MASALAH UTAMA	IMPLIKASI TRAINING
Pertumbuhan Eksternal (akuisisi)	<ul style="list-style-type: none">•Integrasi horizontal•Integrasi vertikal•Diversifikasi konsentris	<ul style="list-style-type: none">•Mencapai usaha yang kuat pada tahap yang sama dengan rangkaian produk (akses pemasaran baru)•Mencapai usaha yang dapat mensuplai atau membeli produk•Mencapai kekompakan yang tidak memiliki sesuatu yang umum	<ul style="list-style-type: none">•Integrasi•Pengangguran•Restrukturisasi	<ul style="list-style-type: none">•Menjelaskan kapabilitas pekerja dalam penguasaan tugas•Mengintegrasikan sistem training•Metode dan prosedur dalam kombinasi yang kuat•Team building

Hubungan Strategi Usaha dengan Training

STRATEGI	PERHATIAN	CARA MENCAPAI	MASALAH UTAMA	IMPLIKASI TRAINING
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, cross training•Training kepemimpinan•Komunikasi interpersonal•Asistensi pengeluaran•Pelatihan keterampilan mencari kerja

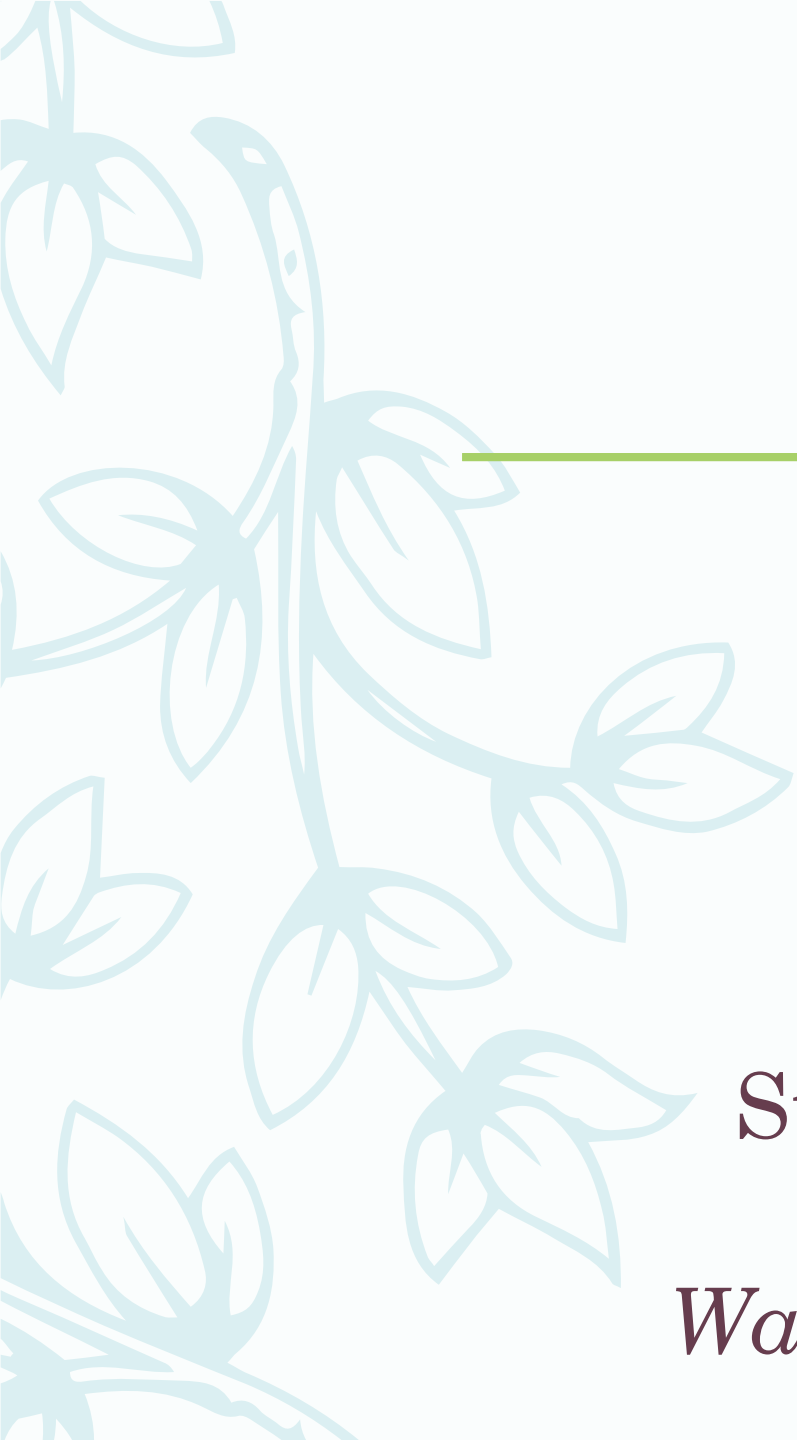
Peran Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)



Aplikasi Training

Pelaksanaan Training di Organisasi (Sumber: Gallagher, Schorer, ASTD Training Book, 1996 (dalam Noe, 2000))

No	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Berapa persen perhatian manajemen perusahaan diberikan training fromal?	70%
2	Berapa besar perusahaan menghabiskan dana untuk training?	Berkisar US\$ 50-60 milyar per tahun (70% gaji staf, 7% fasilitas dan <i>overhead</i> , 23% pengeluaran senior/pelatih)
3	Berapa lama waktu yang diberikan kepada pegawai untuk training?	Rata-rata 29 jam per tahun
4	Pegawai jenis apa saja yang paling sering menerima training?	Manajer profesional dan pegawai teknik
5	Bagaimana perbedaan pengeluaran training dari perusahaan besar dan kecil?	<ul style="list-style-type: none">•Perusahaan kecil (US\$ 50- US\$99)•Perusahaan besar (US\$ 500 – ke atas)
6	Apakah ada perbedaan jumlah uang yang dikeluarkan?	Ya Perusahaan transportasi, komunikasi, fasilitas dan utilitas pabrik adalah yang paling besar Perusahaan jasa konstruksi, ritel adalah yang paling kecil
7	Berapa banyak training yang dilakukan oleh pihak luar perusahaan (konsultan, lembaga, etc)?	Menggunakan keduanya: 50%- internal 23%- konsultan/manajemen



Studi Kasus (disadur dari
Mangundjaya, 2010)
Wah Pelatihan Mahal Ya...

Enny adalah seorang calon pegawai di sebuah perusahaan konstruksi yang ternama dan baru saja menyelesaikan program *Management Trainee* selama 6 bulan. Dalam kegiatan yang dilakukan di luar ruangan (outdoor) serta di dalam ruangan (indoor) tersebut ia merasa mendapatkan banyak sekali pengetahuan baru baik yang menyangkut dengan kemampuannya saat ini maupun pengetahuan lain yang di luar pendidikan formalnya.

Meskipun demikian, ada hal yang cukup menggagungnya saat ini, yaitu mengenai isi kontrak kerjanya yang menyatakan bahwa apabila ia mengundurkan diri dalam waktu kurang dari masa kontrak 2 tahun, maka ia harus mengganti biaya yang telah dikeluarkan perusahaan untuk kegiatan sejak seleksi awal sampai dengan pelatihan *Management Trainee*. Biaya tersebut sebesar Rp 50.000.000,- sehingga ia ragu-ragu untuk mengundurkan diri. Selama dalam masa kontrak kerja tersebut seorang pegawai baru bisa saja tidak melanjutkan menjadi pegawai tetap karena antara lain dinilai tidak baik atau kinerjanya dinilai kurang memenuhi persyaratan perusahaan. Tetapi di sisi lain, bila seseorang dinilai kurang baik sehingga dinyatakan tidak lulus sebagai calon pegawai, dia tidak dikenai biaya pengganti apapun.

Enny yang saat ini ditawarkan pekerjaan oleh perusahaan lain yang dianggapnya lebih baik bila dilihat dari aspek karir, pendapatan, fasilitas lain yang akan diperolehnya serta kelangsungan dan reputasi perusahaan yang sangat menjanjikan. Tetapi mengingat biaya pengganti yang sangat besar menurut ukurannya, menjadikannya surut untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini.

Enny tidak mau secara sengaja membuatnya gugur atau tidak lulus sebagai calon pegawai karena dia tidak mau dianggap tidak mampu atau tidak kompeten.

Ia sangat bingung dan menanyakan problemnya kepada Anda.

Pertanyaan

1. Apa yang sebaiknya perlu dilakukan Enny?
2. Mengapa perusahaan ini perlu menetapkan denda bagi calon karyawannya bila mengundurkan diri selama mengikuti program *Management Trainee*?
3. Apakah penyebab seseorang ingin mengundurkan diri dari pekerjaannya?
4. Jika Anda menjadi *Management Trainee* atau *Fresh Graduate* yang baru memasuki dunia kerja, sebutkan 3 jenis training yang menurut Anda paling relevan? Jelaskan dasar pertimbangan/ argumentasi Anda mengapa itu penting.