



DR. H. Muh. Said, MM., M.AP  
DR. Ahmad Firman, SE., M.Si

# Konsep dan Pengukuran Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

**KONSEP DAN  
PENGUKURAN  
EFEKTIFITAS PELATIHAN  
DAN PENGEMBANGAN  
SUMBERDAYA MANUSIA**

**Dr. H. Muh. Said, MM., M.AP  
Dr. Ahmad Firman, SE., M.Si**

**Penerbit  
Nobel Press**

**KONSEP DAN PENGUKURAN  
EFEKTIFITAS  
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

Hak cipta 2022,  
Dr. H. Muh Said, MM., M.AP.  
Dr. Ahmad Firman, SE., M.Si

Editor .  
Fitriani Latief, SP., M.M

*Setting & Layout*  
*Penerbit Goresa Pena*

*Desain Sampul :*  
*C.I.Wungkul*

Foto Sampul :  
Fachry Design

Ukuran  
Viii + 186halm, Uk : 17,6 x 25 cm  
ISBN : -  
Cet. 1, Oktober 2021

# **PENERBIT NOBEL PRESS**

*Anggota APPTI (006.075.1.1.2019)*

*Kampus ITB NOBEL Indonesia  
Jl, Sultan Alauddin No 212-Makassar  
Telp (0411-861281)*

*Website: [www.Nobel.co.id](http://www.Nobel.co.id)*

*Bekerjasama dengan  
Penerbit Goresan Pena (Anggota IKAPI)  
[www.goresanpena.co.id](http://www.goresanpena.co.id)*

# KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, serta Shalawat dan salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada nabi Muhammad SAW beserta keluarganya. Rasa Syukur yang tak terhingga berkat rahmat, petunjuk dan pertolongan-Nya, buku ini dapat terselesaikan.

Penulisan buku ini berangkat dari pengalaman saya sebagai manager training dari perusahaan skala Nasional dan Titipan pesan Presiden direktur dan presiden komisaris untuk menulis buku tentang Konsep dan Pengukuran efektifitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, sehingga timbul dorongan untuk menulis tentang teori bagaimana mengelolah dan penerapan yang berkiprah pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan.

Penerbitan buku ini disajikan dari pengalaman berdasarkan teori bagaimana cara merancang suatu pelatihan dan kemudian mengukur efektifitas pelatihan di perusahaan dengan harapan bahwa tulisan ini dapat menjadi inspirasi bagi semua karyawan yang mengelolah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dan diharapkan menjadi landasan untuk membentuk suatu

konsep pelatihan dan pengembangan di perusahaan.

Penulis menyadari bahwa dalam tulisan ini tidak sempurna dan bahkan juga tidak lengkap. Meskipun demikian penulis berharap bahwa karya tulis ini dapat berperan dalam implementasi mengelola pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Akhir kata penulisan ini di persembahkan kepada para pembaca guna menambah *knowledge* yang dapat dijadikan petunjuk dalam dunia kerja dan Bermanfaat bagi semua mahasiswa Institute Teknologi Bisnis Nobel Indonesia.

Makassar, 26 Januari 2023.

Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
BAB 2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	7
BAB 3 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA. ...	31
BAB 4 PELATIHAN.....	55
BAB 5 RANCANGAN PROGRAM PELATIHAN.....	79
BAB 6 MENGUKUR EFEKTIFITAS PELATIHAN.....	143
BAB 7 PENUTUP .....	171

# BAB 1

## PENDAHULUAN

---

Setiap perusahaan berusaha untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional dan terampil dalam menghadapi ketatnya persaingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Tidak dapat dipungkiri bahwasanya kehadiran sumberdaya manusia yang handal sangat diperlukan dan dicari oleh setiap perusahaan, khususnya perusahaan yang berskala besar, guna mendongkrak perusahaan tersebut menjadi perusahaan terdepan di bidangnya.

Sumber daya manusia dirasa penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan untuk itu karyawan perlu dipacu untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan perusahaan. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan dan pengembangan karier.

Efektivitas pelatihan karyawan merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia



di perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, pelatihan dibutuhkan agar seluruh karyawan mampu mengikuti perkembangan dunia kerja maupun bisnis sesuai dengan jabatannya. Pelatihan juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, keterampilan, dan keahlian tertentu agar bisa bekerja lebih maksimal serta lebih baik. Pelatihan yang efektif akan membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan bisnis serta bertahan pada persaingan yang ketat.

Menurut Hariandja (2002), alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai yang baru maupun lama sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki tingkat produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Sementara itu melalui program pengembangan sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan SDM merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan. Pengembangan SDM sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas

pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Pengembangan SDM pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang padagilirannya akan dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan, bahwa kualitas SDM merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah warga negara suatu bangsa khususnya yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa pendidikan formal) yg mampu memenuhi kebutuhan hidup sendiri dan keluarganya yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya.

Kualitas SDM Makro sangat dipengaruhi oleh kualitas kesehatan, kualitas pendidikan informal dan formal (yang berhubungan dengan keterampilan dan keahlian kerja), kepribadian terutama moral agama, tingkat kesejahteraan hidup dan ketersediaan lapangan kerja yang relevan. Dalam konteks mikro, Sumber Daya Manusia adalah manusia atau orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang disebut pegawai, karyawan, personil, pimpinan dan manajer, pekerja, tenaga kerja, majikan buruh dll.

Gomes (2003) berpendapat, dari sudut pandang pegawai, pengembangan SDM memberikan gambaran

mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang didalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi perusahaan, pengembangan SDM memberikan beberapa jaminan, bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu mendatang. Sehingga pengembangan SDM memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan dikarenakan pengembangan karier merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan kariernya.

Suatu Fenomena yang sering terjadi akhir-akhir ini di perusahaan, yaitu masih ditemukan beberapa karyawan yang belum dapat mengerjakan pekerjaannya secara sempurna seperti yang diharapkan perusahaan, hal ini disebabkan karyawan tersebut ada yang belum mengikuti pelatihan, dimana pelatihan ini seharusnya diberikan kepada calon karyawan pada saat mereka akan bekerja. Sedangkan pada karyawan lama, masih banyak terdapat penyimpangan-penyimpangan baik itu dalam hal laporan kerja, laporan keuangan, laporan pemasaran, laporan operasional, dan lain sebagainya.

Hal ini dikarenakan sistem yang dipakai oleh perusahaan belum sepenuhnya tersalurkan kepada seluruh elemen manajemen, sehingga membuat beberapa pekerjaan tertunda. Dengan pekerjaan yang tertunda tersebut, secara otomatis dapat menghambat operasional pekerjaan dan hal

ini mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan tersebut dimata manajemen.



# BAB 2

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

---

### 2.1. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.

Sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang merupakan asset perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena perkembangan perusahaan sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Menurut Mila Badriyah “sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya”. Sedangkan menurut Edy Sutrisno “sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)”.

Oleh karena itu Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan, dengan adanya kualitas sumber daya manusia dan kemampuan skill para pekerja dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar. Sumber daya manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam

usaha menghasilkan barang atau jasa. Sumber dayamanusia harus dikelola dengan baik untuk mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan perusahaan.

Untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan ke karyawan atau sumber daya manusia perusahaan memerlukan tenaga ahli dalam bidang manajemen. Ada beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya:

1. Handoko, T. Hani dalam buku *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
2. Malayu S.P Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* merumuskan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
3. Anwar Prabu Mangkunegara dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* menyebut manajemen sumber daya manusia adalah suatu bentuk pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.

Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

4. Anna Sedarmayanti dalam bukunya *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.
5. Bintoro dan Daryanto dalam buku *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* menyebut bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.
6. Marwansyah dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* memaparkan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui beberapa fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia (MSDM), perencanaan dan pengembangan karir, pemberian



kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

7. Edy, Sutrisno dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menyebutkan manajemen sumber daya manusia sebagai bentuk dalam bidang seperti bentuk perencanaan, pengadaan, pengembangan, dan hal pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.
8. Kasmir dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan dan rekrutmen, seleksi, serta pelatihan, pengembangan, yang pemberian berupa kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan dari perusahaan maupun peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Berdasarkan pengertian di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu yang mengatur kegiatan pengelolaan yang meliputi pengembangan, pendayagunaan, pemeriksa, seleksi, dan pemberian balas jasa, untuk mencapai tujuan baik untuk para karyawan, perusahaan, maupun masyarakat.

## 2.2. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap perusahaan, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani, berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan. Menurut Schuler “tujuan manajemen sumber daya (MSDM) manusia adalah memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki tingkat kualitas kehidupan, serta meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal”. Selain itu manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk membantu para manajer fungsional supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang selalu dibutuhkan dalam setiap industri bisnis. Dalam hal ini, manusia memberikan tenaga atau keahlian yang dimiliki untuk membantu pengerjaan proses produksi. Bukan hanya itu, manusia juga dibutuhkan sebagai subyek yang dapat berpikir untuk melakukan perencanaan, pengaturan, dan pengelolaan demi kelancaran bisnis. Fungsi ini khususnya terdapat pada bagian manajemen sumber daya manusia, dalam hal ini, setiap perusahaan tentu memiliki manajer khusus yang mengatur bagian pengelolaan sumber daya manusia. Di mana manajer akan mengatur dan mengelola berbagai hal yang berkaitan dengan tenaga kerja.

Hal ini tidak lain dilakukan untuk meningkatkan sumber daya yang ada demi menciptakan kekuatan bisnis yang baik. Dalam menjalankan tugasnya, terdapat beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia yang menjadi target tanggung jawab. Mulai dari merencanakan strategi dan hirarki yang efisien untuk mendukung kelancaran bisnis, melakukan proses rekrutmen, mengadakan pelatihan dan pengembangan, hingga mengatur gaji dan tunjangan yang adil bagi tenaga kerja. Ini merupakan salah satu pengetahuan umum yang perlu diketahui. Terlebih jika Anda memasuki dunia bisnis dan memegang jabatan ini. Dengan mengetahui beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia berikut bisa menjadi dasar pengetahuan Anda dalam menjalankan tanggung jawab dengan baik.

Departemen sumber daya manusia (SDM) merupakan departemen layanan yang tugasnya membantu karyawan, manajemen, dan organisasi. Departemen SDM dibentuk untuk menolong unit organisasi lainnya, sehingga semua aktivitasnya boleh disebut sebagai suatu bentuk layanan (Sunyoto, 2014). Salah satu tugasnya adalah mensuplay alat yang inovatif guna membantu dalam memecahkan masalah SDM serta mendayagunakan kemampuannya. Tujuan dari manajemen SDM yaitu adanya keseimbangan antara tantangan organisasi, fungsi SDM, masyarakat, dan orang-orang yang terpengaruh.

Kegagalan melakukan hal itu dapat merusak kinerja, angka laba, dan bahkan kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Simamora (2004), ada empat tujuan manajemen SDM yang bisa di simak di bawah ini:

### **1. Tujuan Sosial**

Tujuan sosial manajemen SDM adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan. Oleh karena itu, maka setiap organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu untuk memecahkan masalah sosial.

Akhir-akhir ini, organisasi telah banyak menambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan. Mereka menghubungkan SDM dengan berbagai program, seperti kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, serta pelatihan dan pengembangan golongan minoritas. Laba usaha sering dianggap sebagai satu-satunya motif utama dalam memutar roda bisnis. Meskipun benar bahwa perusahaan tidak akan mampu bertahan tanpa laba, tapi perusahaan seharusnya juga memenuhi kewajibannya terhadap masyarakat.

Jika perusahaan tidak konsisten menciptakan nilai ekonomis sesuai dengan keinginan masyarakat, maka perusahaan tidak akan sanggup bertahan lama di dalam bisnis. Jadi, perusahaan akan efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan oleh masyarakat. Masyarakat

berharap agar perusahaan menyediakan jasa dan produk dengan harga yang wajar, bermutu, pengiriman yang tepat waktu, dan seterusnya. Selain itu, masyarakat juga berharap agar perusahaan mematuhi hukum dan norma moral.

## **2. Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan beberapa cara. Di antaranya adalah meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.

## **3. Tujuan Fungsional**

Tujuan fungsional manajemen SDM merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya akan terjadi jika departemen SDM terlalu canggih atau kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

Departemen SDM harus menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi. Departemen SDM juga dituntut

untuk menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang inovatif.

#### **4. Tujuan Pribadi**

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka karyawan mungkin lebih memilih untuk menarik diri dari perusahaan.

Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan ada yang sabotase. Kalangan karyawan mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka terkait dengan pekerjaan. Para karyawan akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional atau kebutuhan pribadi dalam pekerjaan. Umumnya, pekerjaan tersebut harus lebih bermanfaat dan manusiawi dalam memperkaya terhadap bentuk pengalaman sehingga dapat memuaskan kebutuhan setiap karyawan.

Jika terdapat ketidaksesuaian antara kebutuhan karyawan dan pekerjaan, maka perilaku tidak wajar akan menggejala, seperti pengunduran diri, ketidakhadiran, dan pencurian. Oleh karena itu, aktivitas SDM harus berfokus pada hal pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, dan kebutuhan.

Supaya setiap tujuannya perusahaan akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tujuan perusahaan harus diterima dulu oleh karyawan. Penerimaan tujuan merupakan prasyarat yang sangat penting demi adanya pengaruh positif terhadap tujuan perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan untuk mencapai tujuan pribadi mereka. Paling tidak, tujuan pribadi tersebut dapat meningkatkan kontribusi para karyawan terhadap organisasi.

Demikianlah pembahasan tentang tujuan manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan sebaik mungkin guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

### **2.3. TANTANGAN BAGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Peran manajemen sumber daya manusia telah berubah dan akan terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan pasar yang kompetitif serta adanya kesadaran bahwa manajemen SDM harus memerankan strategiknya demi keberhasilan organisasi. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia harus melalui suatu sistem yang berfungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus yang ada di dalamnya

Tantangan MSDM di era ini adalah bertujuan untuk meningkatkan kontribusi Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang secara sosial dapat dipertanggungjawabkan. Setiap MSDM dalam organisasi menghadapi berbagaitantangan yang berasal dari luar dan dalam organisasi tersebut, hal ini disebut sebagai tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Tantangan yang jelas bagi MSDM terletak pada sifat yang unik dari sumber daya yang digunakan SDM tidak seperti sumber daya lain yang manapun, karena manusia memberikan reaksi terhadap lingkungan mereka dengan cara yang paling sensitive dan tidak selalu sesuai dengan cara yang dikehendaki.

Tantangan manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi tiga, diantaranya: 1) Tantangan eksternal muncul karena adanya sumber daya manusia yang mengejar pertimbangan, diantaranya adalah finansial, penjualan, servis, produksi dan lain-lain. 2) Tantangan internal, yaitu mencakup perubahan teknologi, pengaturan pemerintah, faktor sosial budaya, faktor politik, dan lain-lain. 3) Tantangan Global menyebabkan terjadinya perubahan yang menuntut perusahaan untuk lebih beradaptasi, mempunyai ketahanan, dan melakukan perubahan serta memusatkan perhatiannya kepada pelanggan.



### **2.3.1. Tantangan Eksternal**

Kekuatan eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis perusahaan yang juga mempengaruhi aktivitas Manajemen SDM, baik secara langsung maupun tidak langsung. Keseluruhan keadaan atau pengaruh yang bersumber dari lingkungan eksternal yang dapat menyulitkan dan menghambat usaha peningkatan fungsi sumber daya manusia, tetapi harus diperhitungkan karena pertumbuhan dan perkembangan tersebut pasti berpengaruh baik positif atau negatif terhadap organisasi. Tantangan ini dapat bersumber dari;

#### **1. Keadaan Dan Perubahan Tenaga Kerja**

Keadaan tenaga kerja yang mempunyai berbagai macam latar belakang budaya, nilai, maupun usia, tingkat pendidikan dan kemampuan yang dibawa karyawan ke dalam organisasi mempunyai dampak terhadap MSDM dalam upaya untuk mengembangkan praktek-praktek dan kebijaksanaan sumber daya manusia yang tepat.

#### **2. Keadaan dan Perubahan Teknologi**

Teknologi dapat merupakan tantangan MSDM karena perubahan teknologi dapat mengakibatkan perubahan gaya hidup masyarakat seperti berbelanja melalui internet. Segi lainnya adalah timbulnya persepsi yang mengatakan bahwa pemanfaatan teknologi akan berakibat tergesernya manusia

dalam proses produksi.

### **3. Keadaan Dan Perubahan Ekonomi dan Persaingan**

Tingginya inflasi yang mengakibatkan pemerintah menaikkan suku bunga, mengakibatkan tingginya harga barang yang berakibat pada permintaan yang menurun dan mempengaruhi aktivitas bisnis, sebaliknya mempunyai dampak terhadap MSDM dalam penyediaan tenaga kerja. Saat permintaan meningkat, perusahaan merekrut banyak tenaga kerja, ketika permintaan menurun mengakibatkan aktivitas juga menurun sehingga membuat tenaga kerja menurun. Perubahan dramatis saat ini dan masa mendatang terjadi dalam

### **4. Keadaan Dan Perubahan Pemerintahan**

Tantangan ini menyangkut peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, misalnya peraturan ke tenaga kerjaan seperti gaji minimum, tidak diperkenankan nya perbedaan suku, ras dan lain-lain.

#### **2.3.2. Tantangan internal**

Tantangan MSDM yang berasal dari dalam atau internal organisasi perusahaan untuk mengejar sasaran ganda, sehingga memerlukan trade-offs antara tujuan finansial, pemasaran, produksi, personalia, dan lain-lain. Elemen ini terdiri dari;

### **2.3.3. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif**

Perusahaan yang kompetitif, dapat diwujudkan dengan berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan SDM. Usaha dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian upah atau jasa yang mampu memberikan motivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antar para pekerja.

#### **1. Fleksibilitas**

Dengan meminimalisir kecenderungan mengangkat pekerja regular (tetap), pengangkatan akan lebih baik jika difokuskan pada pemanfaatan tenaga kerja temporer (tidak tetap).

#### **2. Pengurangan Tenaga Kerja**

Pengurangan pekerja dilakukan sebagai bentuk keharusan saat manajemen SDM dalam perusahaan sedang mengalami permasalahan seperti resesi, penurunan harga, berkurangnya aktivitas bisnis.

#### **3. Tantangan Restrukturisasi**

Langkah penyesuaian struktur organisasi atau korporasi karena dilakukan pelebaran atau penambahan dan sebaliknya juga meminimalisir kegiatan bisnis nya.

#### **4. Bisnis kecil**

Dikemukakan diatas yang terdiri dari banyak anak perusahaan yang saling memiliki ketergantungan dalam produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan net work dalam berbisnis sebagai perusahaan raksasa yang sudah ada dan tersebar diberbagai lokasi.

#### **5. Budaya organisasi**

Perusahaan akan dapat mewarnai dan menghasilkan perilaku atas kegiatan berbisnis secara operasional yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu dan tidak mampu menjamin kelangsungan eksistensi organisasi.

#### **6. Teknologi**

Teknologi juga berhubungan dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara kerja.

#### **7. Serikat pekerja**

Serikat pekerja harus berusaha agar tidak menjadi penghambat proses produksi dengan tidak menempatkannya sebagai lawan.

#### **2.3.4. Tantangan Global**

Globalisasi telah menuntut manusia untuk selalu siap dalam menghadapi perubahan serta persaingan di tingkat internasional. Jika tidak mampu beradaptasi, maka manusia akan kalah. Hal serupa juga akan menimpa sebuah

organisasi, apabila mereka tidak dapat mengelola sumberdaya manusia (SDM) yang memiliki budaya dan jiwa global. Agar mampu bertahan di era globalisasi, organisasi perlu meningkatkan kapasitas SDM yang dimilikinya. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Dr. Purnawan Basundoro, S.S., M.Hum., saat mengisi *workshop webinar* yang bertajuk *Change the World with a Positive Perspective: Resilience and Character Strengths at Organization*

Peningkatan terhadap kapasitas tersebut hanya dapat dilakukan jika semua unsur SDM menjadi manusia pembelajar yang terus- menerus belajar, baik melalui buku-buku, pada para ahli, rekan kerja, maupun kehidupan sehari-hari,” jelas direktur SDM Universitas Airlangga itu.

Menurut Athina, salah satu kunci yang diperlukan agar SDM mampu bersaing di tingkat internasional adalah kegigihan. Sebab, kegigihan akan membantu manusia untuk fokus pada tujuan, mendorong kreativitas dalam mencari solusi, dan meningkatkan potensi diri dalam meraih tujuan jangka panjang di era persaingan global, individu dituntut untuk mempunyai seperti keinginan, hasrat, semangat, dan ketekunan, dan ketahanan, serta konsistensi. Sebaliknya, organisasi dengan SDM yang tidak bersemangat atau apatis justru akan sulit mencapai tujuan jangka panjang.

Selain kegigihan, Sumber Daya Manusia juga perlu memiliki kemampuan berupa *interpersonal skill* yang baik agar mampu,

berinteraksi dengan semua orang, sehingga dapat mengembangkan diri. Kita dapat menggali *interpersonal skill* dengan cara belajar sungguh-sungguh, terutama pada saat duduk di bangku perkuliahan. Selanjutnya, ikuti pelatihan, ikuti organisasi, perbanyak analisis sosial, serta perbanyak interaksi sosial secara nyata maupun digital,” terang Rizki yang kini menjadi staf sub-direktorat pengembangan SDM dan organisasi direktorat SDM.

Upaya lain yang tidak kalah penting ialah memahami banyak perbedaan dalam organisasi dan menyelaraskannya demi memperoleh kesuksesan bersama. Hal itu dipaparkan oleh Nadiyah, konsultan hukum, *human resource* di perusahaan di India. “Dengan memahami perbedaan, setiap SDM akan memperoleh nilai baru, kebijaksanaan, wawasan, meningkatkan sikap toleransi, rasa kemanusiaan, keadilan, dan kelebihan lain dalam dirinya. Sementara itu, Rizki Priyoko selaku ketua pada program workshop webinar, menyampaikan apresiasinya terhadap para pembicara serta antusiasme 200 partisipan yang hadir kali ini.

#### **2.4. PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada

pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertanggung jawab terhadap aktivitas organisasi bisnis yang berhubungan dengan staf yang beragam melalui pelaksanaan fungsinya. MSDM melakukan pengawasan terhadap tenaga kerja yang produktif dan berkembang, itu merupakan tugas MSDM. Peran MSDM dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan harus dianggap sebagai aset, bukan biaya untuk organisasi.

Peran tim MSDM untuk tim secara keseluruhan adalah menyarankan bagaimana cara mengelola pekerja termasuk mengelola dalam hal rekrutmen maupun cara mempekerjakan karyawan, mengkoordinasikan tunjangan, pelatihan, strategi pengembangan karyawan. Peran dan fungsi MSDM sangat penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun dan mengembangkan perusahaan atau organisasi. Jika tidak ada SDM yang memadai, secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, keberadaan dari Sumber Daya Manusia ini, juga akan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Beberapa peran manajemen sumber daya manusia, yaitu:

## **1. Kerja Sama**

Pada sebuah organisasi, bagian manajer dan SDM bekerja sama untuk dapat mengembangkan keterampilan karyawan. Contohnya, bagian SDM memberi saran kepada manajer dan lainnya tentang bagaimana menempatkan karyawan ke peran atau tempat yang berbeda dalam suatu organisasi, sehingga dengan itu dapat membantu para karyawan dalam beradaptasi di lingkungan perusahaan. Dalam organisasi yang lebih fleksibel, karyawan dapat dialihkan ke fungsi bisnis yang berbeda berdasarkan prioritas bisnis dan preferensi karyawan.

## **2. Mengatur Keanggotaan**

Peran MSDM ini adalah untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Keanggotaan dalam fungsi ini memiliki tiga kegiatan, yaitu perencanaan, penarikan, dan proses seleksi.

## **3. Membangun Kapasitas Perusahaan**

MSDM membantu bisnis mengembangkan keunggulan kompetitif, yang melibatkan pengembangan kapasitas perusahaan sehingga para karyawan dapat menawarkan dan memberikan layanan yang unik kepada pelanggannya. Untuk membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih efektif, perusahaan khususnya perusahaan swasta bersaing satu sama lain.



Ini berkaitan dengan mempertahankan dan membantu karyawan agar tetap berkomitmen terhadap perusahaan dalam jangka panjang.

## **2.5. AKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Fokus utama dalam manajemen Sumber Daya Manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

**Produktivitas.** Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen. **Kualitas.** Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/produk maupun jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

**Pelayanan.** SDM sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen SDM harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah

harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan kebijakan SDM. Untuk mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling dapat berkaitan. Aktivitas SDM adalah sebagai berikut:

### **1. Perencanaan dan Analisis SDM**

Aktivitas perencanaan ini dapat dilakukan untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja. Sedangkan, aktivitas analisis dan penilaian selektifitas SDM juga penting dilakukan sebagai bagian dari menjaga daya saing organisasi. Dukungan informasi akurat dan tepat terhadap waktu yang didapatkan dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) sangat dibutuhkan untuk menunjang aktivitas ini.

### **2. Kesetaraan Kesempatan**

Bekerja Kepatuhan pada aturan hukum peraturan kesetaraan dan kesempatan bekerja (Equal Employment Opportunity - EEO) mempengaruhi aktifitas SDM lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen SDM. Contohnya, perencanaan SDM harus memastikan sumber tenaga kerja yang bervariasi untuk memenuhi

jumlah tenaga kerja yang ditetapkan oleh hukum dan peraturan. Selain itu, pada saat perekrutan, seleksi dan pelatihan, semua manajer harus mengerti peraturan ini.

### **3. Merekrut/Staffing**

Sasaran merekrut SDM adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja sebagai SDM yang cukup untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis pekerjaan (job analysis) adalah dasar dari fungsi rekrutmen. Dari sini, uraian pekerjaan (job description) dan spesifikasi pekerjaan (job specification), dapat dipersiapkan untuk proses rekrutmen. Proses seleksi sangatlah menekankan pada pemilihan orang yang memenuhi kriteria persyaratan (qualified) untuk mengisi lowongan pekerjaan.

### **4. Pengembangan SDM,**

Pekerjaan pasti akan revolusi dan berubah, karena itu diperlukan pelatihan yang berkesinambungan dan tanggap perubahan teknologi. Pengembangan semua tenaga kerja, termasuk pengawas (supervisor) dan manajer, diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan Karir atau yang disebut (Career Planning) mengidentifikasi jalur dan aktivitas setiap individu yang berkembang di suatu organisasi.

## **5. Kompensasi dan Keuntungan**

Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti pembayaran (pay), insentif (incentive), dan keuntungan (benefits). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji. Program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan atas produktivitas semakin banyak dilakukan. Peningkatan terhadap biaya pada keuntungan, contohnya pada keuntungan pemeliharaan kesehatan, selalu menjadi isu penting.

## **6. Kesehatan,**

Keselamatan dan Keamanan Kerja Kesehatan dan keselamatan fisik serta mental tenaga kerja adalah hal yang utama. *Occupational Safety and Health Act* (OSHA) atau Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan dan keselamatan. Pertimbangan tradisional atas keselamatan kerja yang terfokus pada mengurangi atau menghapuskan kecelakaan kerja. Pertimbangan lain adalah pada isu-isu kesehatan yang timbul pada lingkungan kerja yang berbahaya seperti resiko terkena bahan kimia atau teknologi baru. Keamanan tempat kerja juga semakin penting karena kekerasan tidak jarang terjadi di sini.

## **7. Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh/Manajemen**

Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja. Komunikasi dan pembaharuan kebijakan dan peraturan SDM sangat penting untuk dikembangkan sehingga manajer dan tenaga kerja tahu apa yang diharapkan.

# BAB 3

## PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

---

### 3.1. PENGERTIAN PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan dapat didorong untuk belajar dan berkembang (Sedarmayanti, 2008).

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti seluas-luasnya, dengan melalui metode pendidikan, latihan, dan pembinaan (Silalahi, 2000)

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *turnover* karyawan, pengembangan sumber daya manusia dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang di hadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini akan mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan (Handoko, 2008).

Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2006). Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan hasil pekerjaan yang diharapkan lebih baik. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang karyawan/pegawai untuk serangkaian posisi yang dimaksud dengan pengembangan karyawan.

Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan

juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dipekerjaan mereka yang dapat diakibatkan oleh teknologi baru, desain pada pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan sejenis. Setiap personal perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif dan efisien agar kualitas dan kuantitas pekerjaannya menjadi lebih baik sehingga daya saing terhadap perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun bagi para karyawan melalui pelatihan maupun pendidikan.

### **3.2. BENTUK-BENTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsip pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.



Bentuk pengembangan dikelompokkan atas; Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2008:72). Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

### **1. Pengembangan secara informal**

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

### **2. Pengembangan secara formal**

Pengembangan secara formal yaitu bagaimana karyawan dapat ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan dip perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun

masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pengembangan (*development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang manusia (*human-investment*) yang akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipatganda di waktu yang akan datang.

Program pengembangan karyawan sebaiknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

### **3.3 TUJUAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya

pengembangan sumber daya manusia (SDM) atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus kesempurnaan mungkin.

Pengembangan pada umumnya lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Lagi pula pengembangan diarahkan untuk para golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik pelaksanaan latihan (*training*) maupun pengembangan atau (*development*) keduanya akan menekan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam *human relations*.

Dari uraian di atas jelas, bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Sehingga untuk itu usaha pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan sangatlah diperlukan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi karyawan

dapat dicapai dengan melalui meningkatkan: pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrachman dan Husnan, 2004).

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi seperti barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Menurut Tohardi (2008 ) tujuan pengembangan adalah:

### **1. Produktivitas.**

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan akan semakin baik.

### **2. Efisiensi.**

Pengembangan karyawan untuk dapat meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku dan mengurangi aus nya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil.

### **3. Kerusakan.**

Pengembangan karyawan pada umumnya bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **4. Kecelakaan.**

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

### **5. Pelayanan.**

Pengembangan karyawan sebaiknya bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan- rekanan perusahaan bersangkutan.

### **6. Moral.**

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka akan antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

### **7. Karier.**

Dengan pengembangan, akan memberi kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena

keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

#### **8. Konseptual.**

Dengan pengembangan, manajer akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* nya lebih baik.

#### **9. Kepemimpinan.**

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations* nya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

#### **10. Balas Jasa.**

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

#### **11. Konsumen.**

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Dengan memperhatikan tujuan pengembangan tersebut di atas dapat disimpulkan pula manfaat atau fungsi suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Yang jelas adalah dengan latihan dan pendidikan seorang lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi.

### **3.3. PROSES PENGEMBANGAN**

Proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut :

#### **3.3.1 Sasaran**

Setiap pengembangan SDM harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin dan conceptual skills. Penetapan sasaran pada setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran terhadap pengembangan tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin dan conceptual skills. Penetapan sasaran

### **3.3.2 Kurikulum.**

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlahjam pertemuan, metode pengajaran dan system evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

### **3.3.3 Sarana**

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat- alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.

### **3.3.4 Peserta**

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan, misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, latar belakang pendidikannya. Peserta dalam pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relative homogen dan jumlahnya cukup ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

### **3.3.5 Pelatih**

Menunjuk pelatih ataua instruktur yang memiliki persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan



pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang qualified akan menghasilkan anak didik yang baik.

### **3.3.6 Pelaksanaan**

Melaksanakan proses belajar mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

## **3.4 PENGEMBANGAN KARIER MSDM**

Pengembangan karir bagi para MSDM merupakan sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Tujuan pengembangan karir secara umum adalah membantu karyawan memusatkan perhatian pada masa depannya dalam perusahaan dan membantu karyawan mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus. Dalam proses pengembangan karir, perusahaan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada karyawan untuk mempunyai pekerjaan yang berarti bagi karyawan, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja perusahaan. Di lain pihak, karyawan dituntut

memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan karir dan masa depan serta menemukan cara untuk memberikan sumbangan pada perusahaan.

Noe, (1994) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah suatu proses yang mana karyawan mengalami kemajuan yang dijalaninya melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Masing-masing tingkatan tugas yang memiliki karakteristik jenis tugas yang berbeda dan semakin berkembang. Karyawan akan mendapatkan tanggung jawab, wewenang, dan jenis-jenis tugas yang semakin besar. Hal ini akan mengarahkan bagi para karyawan untuk lebih dapat mengaktualisasikan diri.

Handoko (dalam Kurniati, dkk 2005), menyebutkan titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan karena setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya, dan keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh adanya minat dalam diri individu. Hartati (dalam Nugrohowati, 2002) menambahkan, konsekuensi dari hal tersebut adalah karyawan mempersepsi secara negatif pengembangan karirnya. Sebaliknya para karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya, berarti karyawan tersebut merasakan adanya kesesuaian antara kebutuhan karirnya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, sehingga akan menghindari segala bentuk sikap dan perilaku yang menghambat pencapaian tujuan seperti pemogokan, ketidakhadiran dan pengunduran

diri.

Ditambahkan pula oleh Glueck (1986) bahwa pengembangan karir merupakan struktur aktivitas normal yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses perubahan suatu keadaan atau kondisi tertentu ke arah yang positif melalui serangkaian posisi, pekerjaan atau jabatan, mencakup struktur aktivitas formal yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta menunjang peningkatan karir karyawan. Hal ini diikuti dengan tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Adapun dinamika perkembangannya bisa dalam bentuk gerakan ke atas, menyilang menyamping maupun tugas-tugas khusus dalam struktur kerja perusahaan.

Konsep "peran" dikembangkan oleh psikologi untuk menerangkan bagaimana perilaku individu yang ditentukan dengan harapan orang lain. Manajer menyesuaikan perilaku mereka dalam pekerjaan dengan apa yang dipikirkan termasuk atasan dan bawahan. (Huneryager & Heckman, 1992)

Konsep peranan manajer tidak menolak keunikan motivasi pribadi; tetapi sikapnya ditentukan oleh reaksi

pribadi manajer yang mengharapkan orang lain untuk saling berinteraksi. Walau begitu, pada saat manajer mengamati peranan mereka, termasuk faktor-faktor mempengaruhi pesepsinya sangat penting untuk memahami sikapnya. Persepsi peranan manajerial tergantung pada pengalaman pribadi manajer dalam kehidupan sehari-hari. (Huneryager dan Heckman, 1992)

Huneryager dan Heckman (1992) menyebutkan aspek “umum” dari peranan manajer. *pertama* manajer adalah seorang pemimpin *kedua* spesialis proses manajemen *ketiga* change agent *keempat* berorientasi pada keuntungan *kelima* aktif dalam mengambil keputusan dan negoisasi. Berikut penjelasannya :

***Pertama***, manajer adalah seorang pemimpin. Ia tidak akan berfungsi tanpa bimbingan dan pengarahan orang lain. Ia berhak memberikan suatu dorongan/motivasi, bimbingan, komunikasi, pengaruh dan konsultasi, yang mengarahkan pekerjaan bawahan untuk mempertahankan bagian atau unit sistem organisasi pada tingkat bagian produksi yang diinginkan.

***Kedua***, manajer merupakan *spesialis proses manajemen*, untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Ia harus mengkhususkan diri dan mempunyai suatu kecakapan dalam aktivitas manajerial secara umum seperti perencanaan, mengorganisasikannya, memberi daya motivasi, evaluasi, penyelidikan, dan seterusnya yang termasuk proses

manajemen.

**Ketiga**, peranan manajer merupakan pelaku perubahan (*change agent*). Akibat perubahan pesat dalam dunia bisnis modern, termasuk masyarakatnya, manajer secara prinsipil bertanggung jawab untuk memperkenalkan dan melengkapi sistem pekerjaan serta perubahan teknologi secara kontinyu dalam unit-unit utama organisasi. Disamping itu, perubahan berarti inovasi dan kreativitas. Manajer terus-menerus mencari cara-cara penyempurnaan organisasi yang baru, lebih baik dan memperkecil konflik serta benturan yang disebabkan penolakan cara-cara baru tersebut, tetapi berani menghadapi konflik kreatif dan ketidakpuasan dengan status quo. Sehingga ia tidak akan merasa puas kalau hanya membuktikan, kemampuannya dengan mempertemukan tantangan pertumbuhan generasi, penyempurnaan dan vitalitas sistem kerja termasuk masyarakatnya.

**Keempat**, manajer harus berorientasi pada keuntungan. Perusahaan dagang dan lembaga yang saling berhubungan hanya membenarkan keberadaan mereka dalam masyarakat dengan membenarkan takdir dan tujuan yang berbeda. Memenuhi seluruh bentuk kebutuhan manusia, termasuk masyarakat umum dan kelompok pekerjaan memaksa manajer untuk mendapatkan hasil produktif. Manajer harus menjadi "pelaksana", yakni orang yang selalu berorientasi pada tindakan, bukan ketergesa-gesaan, keterpaksaan,

spekulasi, tetapi untuk mengejar pemikiran yang baik, pengertian, dan tujuan kelompok, seluruhnya berintegrasi ke dalam sistem tujuan dari perusahaan. (Huneryager dan Heckman, 1992)

**Kelima**, peranan manajer menghendaki tokoh yang aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan penekanan pada aktivitas keputusan. Sayang sekali, terlalu banyak orang yang beranggapan bahwa kedudukan manajer semata-mata hanya untuk mendapatkan uang dan membuat keputusandiantara "ya dan tidak". Diperkirakan, seluruh informasi menghasilkan keputusan yang sudah diterima masyarakat. Dalam suatu organisasi, banyak yang jatuh ternoda karena mereka tidak mengamati proses keputusan secara total, bahkan tidak mampu mempertimbangkannya. Pengambilan keputusan tidak menentukan arah tindakan karena olok-olok dalam memecahkan suatu masalah atau hal khayalan pribadinya.

Pengambilan keputusan itu pertama-tama adalah mencari suatu informasi selengkapnyanya, melakukan kajian komprehensif dalam menentukan masalahnya, kemudian memutuskan kebijakan. Dia juga harus mampu mengubah keputusannya apabila kondisinya juga berubah, mengakui bahwa ia juga dapat melakukan kesalahan sebagaimana bawahannya. Keputusan yang diambilnya didasarkan pada perkiraan sumber dayadan kondisi organisasi yang realistis, sekarang dan yang akan datang, bukan pada keuntungan personalia dan apa yang diinginkan.

Aspek peranan manajer lainnya adalah *negoisasi*. Manajer menghabiskan waktunya untuk berhubungan dengan segala bentuk lapisan masyarakat di dalam dan di perusahaan. Sebagian besar adalah merupakan penawaran langsung, seperti dengan serikat pekerja leveransir, dll. Keduanya saling mempertahankan hak dan kewajiban sampai terjadi kesepakatan. (Huneryager dan Heckman, 1992)

Fase peranan negoisasi jauh lebih rumit dan sulit dipahami pemberian dan penerimaan pribadi terpusat pada sekitar kompetisi karier dengan manajer lain di perusahaan yang sama sebagai bagian kehidupan kerja organisasi. Permainan dan pengendalian kekuatan untuk posisi dalam kelanjutan karir, dan perasaan politik yang tajam dalam negoisasi memungkinkan dapat menjadi bagian dari pribadi manajer yang cerdas. Karier semacam ini membingungkan, dan kemampuan seseorang untuk mengatasinya, dapat meretakkan hubungan manajer yang penuh dengan aspirasi. Bentuk keahlian negoisasi yang lain sering dipakai untuk mengatasi hubungan atasan dengan bawahan. Di samping masih adanya keahlian negoisasi yang digunakan untuk mengatur strategi, agar segala rintangan dan tantangan dapat diatasi secara efektif.

Terakhir, yang bisa dianggap sebagai kritik untuk pengelola yang baik, adalah keperluan manajer untuk mengamati sifat peranannya secara *profesional*. Istilah ini berarti dedikasi seseorang bukan saja untuk kemajuan pribadi dan pekerjaannya, tetapi juga kepentingan profesinya. Profesionalisme menuntut pengakuan standar pembawaan yang etis, pengetahuan teori sebaik praktiknya ("mengapa" sebanding "apakah"), rasa berupa tanggung jawab terhadap masyarakat, menekankan belajar dan pelaksanaan riset untuk mempertinggi kemajuan profesionalisme, dan dedikasi untuk menumbuhkan profesionalisme secara terus menerus.

Para manajer profesional harus berorientasi pada karir dan dedikasi timbal balik demi kemajuan profesi mereka, perusahaan dan dirinya sendiri. Di samping itu, mereka mampu untuk mengamati bentuk peranannya secara realistis, dan memperoleh pengertian yang benar terhadap ambisi maupun tuntutan lingkungan. Seluruh manajer bergulat dengan ketidakpastian terus menerus, mengganggu risiko dan mengatur konflik antara kebutuhan dan nilai-nilai pribadi/organisasi. Kemampuan mengatur tekanan mendasar yang berbeda-beda menentukan suatu sukses atau gagalnya seorang manajer. (Huneryager dan Heckman, 1992)



### 3.5 PERAN MANAJER SDM DALAM PENGEMBANGAN KARIR

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi/misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya MSDM berarti sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, susunan karyawan, memimpin dan mengendalikan. John B. M dan Donald P. C, (dalam Marsasi 2004)

Leibowitz dan Schlossberg (dalam Marsasi 2004) menyatakan bahwa peranan pengembangan yang dilakukan oleh manajer akan bisa optimal apabila peranan itu dilaksanakan setiap hari dengan cara berinteraksi dengan karyawan. Ada Sembilan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut sebagai *communicator, counsellor, appraiser, coach, mentor, adviser, broker, referral agent* dan *advocate*. Mereka setuju bahwa pelatihan untuk manajer lini perlu dilakukan untuk

menyakinkan bahwa mereka telah memiliki pemahaman mendasar mengenai konsep karir yang diperlukan dalam rangka membantu karyawan mereka dalam pengembangan karir.

Dalam beberapa organisasi, peranan ini merupakan suatu rangkaian kegiatan yang muncul dari budaya yang sudah ada. Secara historis, karir dikelola sebagai fungsi sentral dalam organisasi termasuk pada personelnnya. Penekanan yang berkembang kemudian adalah manajer harus menyediakan jasa pengembangan karir membantu karyawannya.

Anderson,; Buhler,; Crampton, et al,; Leibowitz dan Schlossberg,; Mayo, (dalam Marsasi, 2004) mencoba untuk mendefenisikan peran dari manajer SDM berkaitan dengan pengembangan karir Berbagai tugas diuraikan pada tiga kategori utama: yaitu berbagai macam konsep promosi pengembangan karir untuk para karyawan; waktu yang dibutuhkan oleh para karyawan secara individual terhadap berbagai hal dalam pengembangan karir, dan tindakan yang diambil bagi pengembangan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah mencakup permasalahan sumber daya manusia dengan organisasinya. Pentingnya dikelola dengan baik adalah karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia adalah perencana pelaku yang sekaligus juga merupakan penentu terwujudnya organisasi.

Tujuan-tujuan organisasi tidak mungkin terwujud dengan baik tanpa adanya peran aktif dari manusianya, meskipun dana tersedia dan peralatan sudah canggih.

Manajemen sumber daya manusia dalam pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional, konsekuensinya manajer pada semua jajaran mestilah menaruh perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia. Pada hakekatnya manajer membuat segala sesuatu dilakukan melalui upaya orang lain yang membutuhkan pengelolaan sumber daya yang efektif. Gomes, dkk (2001) mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu sumber yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas tertentu secara umum.

Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya non manusia (*non human resource*). Kedua dari sumber daya tersebut sangat penting terhadap organisasi karena tanpa salah satu diantaranya maka organisasi tidak akan mungkin dapat berjalan karena sumber daya adalah yang menggerakkan dan memperdayakan. Sementara itu, sumber daya non manusia adalah segenap potensi selain dari manusia yang dapat digerakkan/diberdayakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Kualitas sumber daya manusia ini juga menyangkut dua aspek, yaitu kualitas fisik dan kualitas non-fisik. Karena

itu upaya peningkatan sumber daya manusia juga dapat diarahkan kedua aspek tersebut. Untuk dapat meningkatkan kualitas fisik dapat di upayakan melalui program--program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik maka diperlukan berbagai upaya diantaranya melalui dan pelatihan (Diklat). (Ilham Labbase, 2010)

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi dari kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja karyawan. Sikap karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi dan tujuan, dan strategi organisasi. (dalam Marsasi 2004)



# BAB 4

## PELATIHAN

---

### 4.1. PENGERTIAN PELATIHAN

Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai bentuk aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kinerja saat ini dan masa depan. Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir”. Definisi tersebut menggambarkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui rangkaian kegiatan identifikasi, pengkajian serta proses belajar yang terencana. Hal ini dilakukan melalui upaya untuk membantu mengembangkan kemampuan yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Ini berarti bahwa pelatihan dapat dijadikan sebagai sarana yang berfungsi untuk memperbaiki masalah kinerja organisasi, seperti efektivitas, dan efisiensi serta produktivitas.

Pelatihan juga merupakan upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi baik pemerintah, maupun lembaga swadaya masyarakat ataupun perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan mencapai

tujuan organisasi. Pengertian ini didasarkan pada definisi yang dikemukakan oleh Sudjana bahwa :”Training is a process used by organization to meet their goals. It is called into operation when a discrepancy is perceived between the current situation and a preferred state of affairs”. Pelatihan adalah upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang mengandung organisasi (instansi dalam pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan) untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi sehingga pelatihan dapat diartikan sebagai kegiatan edukatif untuk membawa keadaan perilaku peserta pelatihan saat ini kepada perilaku yang lebih baik sebagaimana yang diinginkan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan, waktu yang relatif singkat dan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang mengandung proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan, waktu yang relatif singkat dan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Beberapa pengertian tersebut di atas menggambarkan bahwa pelatihan merupakan proses membantu peserta pelatihan untuk memperoleh keterampilan agar dapat mencapai efektivitas dalam melaksanakan tugas tertentu melalui pengembangan proses berpikir, sikap, pengetahuan, kecakapan dan kemampuan.

Pelatihan merupakan upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi. Baik dari pemerintah maupun lembaga swadaya masyarakat atau perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan organisasi. Untuk memperkaya pemahaman para pembaca tentang konsep pelatihan, berikut ini beberapa konsep pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli.

### **1. Sudjana (2000)**

Sudjana berpenapat bahwa pelatihan adalah suatu usaha pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi (instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat dan perusahaan). Hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga pelatihan dapat diartikan sebagai bentuk kegiatan pendidikan untuk membawa keadaan perilaku peserta pelatihan saat ini ke perilaku yang lebih baik sebagaimana diinginkan oleh organisasi.

### **2. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2010).**

Pelatihan kerja adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan/pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional dengan tujuan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan dan sekaligus meningkatkan keahlian para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.



Pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai praktik jalur manusia yang umumnya fokusnya adalah pada mengidentifikasi. Dilakukan dengan melalui pembelajaran yang direncanakan membantu pengembangan kompetensi utama yang memungkinkan bagi orang untuk melakukan pekerjaan saat ini atau masa depan.

Kegiatan ini sendiri dirancang untuk meningkatkan kinerja manusia pada pekerjaan atau kemampuan yang ingin dikembangkan. Istilah pelatihan sendiri memang sering digabung dengan pengembangan. Keduanya memiliki proses serupa seperti menilai kebutuhan organisasi akan sumber daya mereka, merancang kegiatan pelatihan terkait dan mengevaluasi efektivitas pelatihan.

### **3. Menurut Rivai dan Sagala (2009),**

Pelatihan adalah proses sistematis mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan bagi karyawan untuk melakukan tugas saat ini. Pelatihan ini mutakhir dan membantu karyawan memperoleh keterampilan kemampuan tertentu untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sukses.

### **4. Menurut Simamora (2001),**

Pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk dapat meningkatkan keterampilan, skill, pengetahuan, pengalaman, atau perubahan sikap seseorang.

## **5. Menurut Sonny Sumarsono (2009),**

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pendidikan dan pelatihan tidak hanya dapat menambah pengetahuan, tetapi juga dapat meningkatkan keterampilan profesional untuk meningkatkan produktivitas kerja.

### **4.2. PENTINGNYA PELATIHAN**

Setelah memahami maksud dari pelatihan, tentu yang kemudian menjadi pertanyaan adalah mengapa pelatihan menjadi penting? Tuntutan inilah yang selalu melibatkan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan penuh mereka. Program pelatihan yang baik membantu perusahaan mempertahankan orang yang tepat. Sebab pada akhirnya hal ini akan mendukung perusahaan untuk menumbuhkan keuntungan dan mencapai tujuannya.

Pelatihan semakin penting saat ini karena persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik lebih ketat dari sebelumnya. Adapun pelatihan menjadi penting karena beberapa alasan berikut:

1. Meningkatkan kinerja melalui pelatihan, perusahaan berupaya membuat karyawannya lebih produktif dalam menjalankan tugasnya. Paling penting adalah untuk mendukung operasi bisnis yang sukses.

2. Memperbarui keterampilan karyawan sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis dan persaingan. Lingkungan bisnis bersifat dinamis, yang menuntut perusahaan untuk beradaptasi, termasuk dalam hal seperti sumber daya manusianya. Misalnya, ketika pengecer mengubah strategi mereka dari saluran konvensional ke saluran online, mereka harus melatih karyawan agar terbiasa dengan proses kerja yang berubah.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar efektif dalam bekerja. Mereka seringkali kurang mengenal proses kerja di tempat baru. Dengan demikian, agar mereka dapat mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan, diperlukan pelatihan.
4. Membantu karyawan memecahkan masalah operasional. Pelatihan tersebut membuka wawasan yang baru dan membuka wawasan yang lebih luas dari pihak eksternal perusahaan.
5. Mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Promosi merupakan salah satu cara untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Hal itu tentu saja menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan posisi baru secara efektif.

Perusahaan harus mengetahui pentingnya program pelatihan bagi karyawan jika ingin mencapai keberhasilan bisnis. Program pelatihan ini tidak hanya menawarkan

kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, tapi juga bagi para pemberi kerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan/pegawai dan meningkatkan budaya perusahaan.

Pentingnya Pelatihan untuk mengajarkan informasi atau keterampilan baru, sering kali diberikan kepada karyawan baru atau yang baru dipromosikan Program pelatihan karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berikut beberapa manfaat pelatihan karyawan yang wajib diketahui:

#### 1. Meningkatkan Produktivitas

Manfaat pelatihan karyawan yang pertama adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan adanya pelatihan ini, karyawan akan mendapatkan pengetahuan baru sehingga produktivitas dapat terus ditingkatkan.

#### 2. Loyalitas Karyawan Lebih Tinggi

Peluang pengembangan karir menjadi pendorong utama ketidakpuasan kerja dan menjadi penyebab karyawan memutuskan resign. Namun ketika karyawan merasa perusahaan berinvestasi di masa depan mereka dan tidak hanya membutuhkan pekerjaan mereka, kemungkinan mereka untuk berinvestasi di perusahaan dengan peningkatan loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas akan semakin besar.

Selain itu, karyawan juga merasa lebih dihargai. Ketika karyawan merasa bahwa mereka penting bagi perusahaan tempat mereka bekerja mereka memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang mengarah pada tingkat ketidakhadiran dan kemungkinan resign yang lebih rendah.

### 3. Meminimalisir Kesalahan

Pelatihan akan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan dalam bekerja. Dengan begitu, perusahaan dapat mencegah dan menangani kesalahan dan kecelakaan di tempat kerja.

### 4. Karyawan Lebih Bertanggung jawab

Karyawan yang terlatih dengan baik lebih menyadari tugas, dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga mereka memerlukan pengawasan yang lebih sedikit, memungkinkan perusahaan untuk mencurahkan sumber daya ini untuk bagian lainnya.

### 5. Membantu Kesuksesan Perusahaan

Manfaat kelima dan terakhir yang akan didapatkan dari pengadaan pelatihan bagi karyawan adalah pelatihan akan membantu kesuksesan perusahaan. Hal ini terjadi karena dengan pelatihan ini perusahaan akan mendapatkan efektivitas dan kualitas kerja terbaik dari para karyawannya.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan memang tidak mudah, namun bukan tidak mungkin untuk dilakukan. Mengingat tidak cukup hanya dengan terus mendorong ataupun memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih keras. Dalam menunjang motivasi kepada karyawan dibutuhkan strategi yang tepat. Ini artinya adalah salah satu tugas HRD di perusahaan, untuk tetap menjaga produktivitas kerja karyawan.

Ada banyak cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang dapat dilakukan. Di antaranya adalah:

1. Menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan fasilitas kerja yang baik bagi seluruh karyawan yang ada di perusahaan.
2. Memberikan program pelatihan kepada para karyawan, karena pelatihan atau *training* akan berpengaruh besar pada kinerja karyawan. Cara meningkatkan produktivitas karyawan melalui program pelatihan sangat penting bagi setiap karyawan di perusahaan agar dapat bekerja secara profesional terutama bagi karyawan baru.
3. Melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja karyawan/pegawai di perusahaan. Cara meningkatkan produktivitas karyawan dengan pengawasan terdiri dari

pengawasan atasan secara langsung dalam sistem pengendalian manajemen.

4. Memberikan *reward*, *punishment*, serta motivasi untuk maju kepada karyawan. Dengan adanya motivasi, maka karyawan mendapatkan kekuatan dalam menyelesaikan tugas-tugas pada pekerjaannya. Motivasi menjadi cara meningkatkan produktivitas karyawan yang efektif namun juga harus ditunjang dengan strategi pendukung yang lainnya.

#### **4.3. PENDEKATAN DALAM PEMBERIAN PELATIHAN**

Ada tiga macam pendekatan pokok dalam pemberian pelatihan, yaitu pendekatan *internal*, pendekatan *eksternal*, dan pendekatan *kemitraan*.

##### **1. Pendekatan Internal**

*Pendekatan secara internal* adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari organisasi. Pendekatan ini meliputi *one on one training*, *on the job computer based training*, *formal group instruction*, dan *media based instruction*. *One on one training* dilaksanakan dengan menempatkan karyawan yang kurang terampil dan belum berpengalaman di bawah bimbingan karyawan yang lebih terampil dan berpengalaman. Pendekatan ini sering digunakan bila ada karyawan yang baru direkrut. Pendekatan ini efektif juga untuk mempersiapkan penggantian karyawan karena pensiun.

*Computer based training* terbukti sebagai pendekatan internal yang efektif. Penerapannya sangat cocok dalam memberikan pengetahuan umum. Metode ini akan bersifat *selffaced, individualized*, dan dapat menyajikan umpan balik yang cepat dan secara terus-menerus. Dalam *formal group instruction*, karyawan yang memerlukan pelatihan umum dilatih bersama. Metode ini meliputi kuliah, demonstrasi, penggunaan multimedia, sesi tanya jawab, permainan peran (*role play*), dan simulasi. *Media-based instruction* digunakan secara luas dalam pendekatan internal. Cara yang paling sederhana dilakukan dengan bantuan satu set *audiotapes*. Sedangkan yang lebih komprehensif menggunakan video dan buku kerja. Pemanfaatan laser disk interaktif (kombinasi antara komputer, video, dan teknologi laser disk) juga efektif untuk digunakan dalam pendekatan internal.

## **2. Pendekatan Eksternal**

*Pendekatan secara eksternal* adalah pendekatan yang dilaksanakan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional, dan perusahaan pelatihan swasta. Pendekatan pelatihan yang paling sering dilakukan adalah mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka pendek dan mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka panjang, seperti kursus-kursus.



### **3. Pendekatan Kemitraan**

Dewasa ini telah banyak terjalin kemitraan antara perusahaan bisnis dengan per karyawan an tinggi untuk memberikan *customi ed training*. Kemitraan dengan per karyawan an tinggi memberikan keuntungan kepada perusahaan yang ingin menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawannya. Per karyawan an tinggi memiliki tenaga profesional dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Mereka sangat memahami cara-cara menstransformasikan tujuan pelatihan ke dalam bentuk materi pelatihan yang bersifat *customized*. Per karyawan an tinggi juga memiliki sumber daya manusia yang profesional dan terlatih sehingga dapat menghemat biaya pelatihan. Keuntungan lainnya adanya kredibilitas, formalisasi, standarisasi, dan fleksibilitas yang dimiliki oleh per karyawan an tinggi.

#### **4.4. FAKTOR PENYEBAB PERLUNYA PELATIHAN**

Agar tetap survive, perusahaan harus dapat bersaing di era global. Ada lima faktor penyebab yang diperlukannya pelatihan, yaitu sebagai berikut.

##### **1. Kualitas Angkatan Kerja**

Angkatan kerja terdiri dan orang-orang yang berharap

untuk memiliki pekerjaan. Kualitas angkatan kerja merupakan hal yang sangat penting. Kualitas di sini berarti kesiapsediaan dan potensi angkatan kerja yang ada. Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik, memiliki keterampilan dasar seperti membaca, menulis, berpikir, mendengarkan, berbicara, dan memecahkan masalah. Orang-orang seperti ini potensial untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan pekerjaannya.

## **2. Persaingan Global**

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan di pasar global. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan bisnis harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah. Untuk itu, diperlukan senjata yang ampuh menghadapi persaingan agar tetap *survive* dan memiliki dominasi. Senjata tersebut adalah *pendidikan* dan *pelatihan*.

## **3. Perubahan yang Cepat dan Terus-menerus**

Di dunia ini tidak ada satu hal yang tidak berubah. Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus-menerus. Pengetahuan dan keterampilan yang dianggap baru hari ini, mungkin besok pagi sudah usang. Dalam keadaan seperti ini sangat penting memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan. Organisasi atau

perusahaan yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan yang terjadi.

#### **4. Masalah Alih Teknologi**

*Alih teknologi* adalah perpindahan atau transfer dari satu teknologi ke teknologi yang lainnya. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi. Tahap *pertama* adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan di laboratorium riset. Tahap ini merupakan pengembangan bisnis dan tidak melibatkan pelatihan. Tahap *kedua* adalah difusi teknologi yang memerlukan pelatihan. *Difusi teknologi* adalah proses pemindahan teknologi yang baru ke dunia kerja untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan daya saing.

Tahap kedua ini tidak akan berlangsung baik bila para karyawan yang akan menggunakan teknologi itu belum dilatih untuk dapat menggunakan teknologi secara efisien dan produktif. Teknologi tanpa adanya dukungan karyawan yang memahami penggunaannya secara efektif, tidak akan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan produktivitas. Hambatan utama efektivitas proses alih teknologi adalah kekhawatiran akan adanya perubahan dan ketidaktahuan akan teknologi baru tersebut. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan pelatihan.

## 5. Perubahan Demografi

Perubahan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting. Kerja sama tim merupakan unsur pokok dalam pengembangan sumber daya manusia maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakang agar dapat bekerja bersama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan sosial budaya dari hal jenis kelamin, dibutuhkan pelatihan dan komitmen.

Pelatihan karyawan memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Mengurangi kesalahan produksi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas produksi.
4. Mengurangi tindakan *turnover*.
5. Mengurangi biaya produksi.
6. Mengurangi kecelakaan kerja.
7. Meminimalkan biaya asuransi.
8. Meningkatkan fleksibilitas karyawan.
9. Meningkatkan komunikasi.
10. Meningkatkan kerja sama tim yang lebih baik.
11. Hubungan karyawan yang lebih harmonis.
12. Mengubah etos budaya perusahaan.
13. Memperbaiki komitmen manajemen terhadap kualitas.

Ada yang berpendapat bahwa pelatihan hanya berkaitan secara langsung dengan pekerjaan. Edwards

Darning menyatakan bahwa, jika pelatihan terlalu difokuskan pada aplikasi langsung, hal itu merupakan pandangan yang keliru. Berbagai macam pembelajaran dapat memberikan keuntungan yang tidak dapat diprediksi.

#### **4.5. JENIS-JENIS PELATIHAN**

Ada beberapa jenis pelatihan yang dapat dilakukan dalam suatu perusahaan, apa saja?

##### **1. Pelatihan Kepemimpinan**

Pelatihan kepemimpinan merupakan jenis pelatihan soft skill yang berfokus pada kemampuan interpersonal, namun dengan penekanan pada kualitas kepemimpinan dan keterampilan yang secara langsung akan mempengaruhi kepemimpinan orang lain. Pelatihan kepemimpinan dan pelatihan manajer ini sering kali diabaikan, padahal keduanya sangat berpengaruh, yakni manajer yang buruk sering kali menghasilkan pengalaman buruk bagi semua orang.

Pelatihan kepemimpinan biasanya dibangun di atas keterampilan dasar, membantu karyawan mengasah keterampilan komunikasi, manajemen proyek, strategi, dan pastinya, kepemimpinan itu sendiri. Pelatihan kepemimpinan juga dapat membangun jenis keterampilan lain, misalnya manajemen krisis, atau pengetahuan teknis

apa pun yang diperlukan untuk menggunakan perangkat lunak atau alat khusus manajemen.

Perlu ditunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan bukanlah pengganti pembinaan karir, tetapi dapat dilengkapi dengan jenis pelatihan berkelanjutan yang berharga ini. Pembinaan karir akan membantu karyawan mendapatkan hasil maksimal dalam pekerjaan mereka dan apabila seseorang tertarik pada kepemimpinan, pembinaan ini pasti dapat berpengaruh dalam membimbing mereka menuju peran tersebut.

## **2. Pelatihan Kedisiplinan**

Pelatihan kedisiplinan merupakan jenis pelatihan yang harus diikuti oleh setiap karyawan. Pelatihan kedisiplinan ini harus mencakup hal-hal yang wajib diketahui karyawan, baik untuk alasan hukum atau untuk memastikan perusahaan berjalan secara efisien. Ini artinya pelatihan kedisiplinan dapat dilakukan dengan berbagai variasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Seringkali, pelatihan kedisiplinan ini tidak hanya mencakup tanggung jawab yang terkait langsung dengan pekerjaan, tetapi juga hal-hal tambahan seperti keselamatan dan keamanan.

Jika perusahaan memiliki aturan khusus tentang mengunci kantor di malam hari, menggunakan printer tertentu, dan sebagainya, itu wajib dipatuhi. Jika tidak yakin apa yang harus dicakup dalam pelatihan

kepatuhan, bicarakan dengan karyawan dan tanyakan tentang perjuangan terbesar mereka dan informasi apa yang mereka harap mereka dapatkan lebih cepat.

### **3. Pelatihan Orientasi**

Pelatihan orientasi merupakan kegiatan yang memuat topik-topik yang berperan penting dalam membangun sebuah perusahaan. Meskipun mirip dengan pelatihan kedisiplinan, pelatihan orientasi secara khusus disesuaikan dengan pengalaman karyawan baru.

Pelatihan orientasi harus memuat hal-hal penting yang perlu diketahui semua karyawan baru, baik itu pengenalan alat atau perangkat lunak, praktik komunikasi, sumber daya dukungan, siapa yang harus dihubungi tentang masalah tertentu, dan sebagainya. Jika pengetahuan atau alat tertentu diperlukan pada hari dan minggu pertama karyawan di perusahaan, itu merupakan bagian dari materi pelatihan orientasi.

Meskipun pelatihan orientasi perlu mencakup info penting, penting agar jenis pelatihan karyawan ini tidak berlebihan. Terlalu banyak informasi secara sekaligus dapat menyebabkan karyawan menjadi panik dan kehilangan bakat baru yang mereka miliki.

Pelatihan orientasi juga perlu menyertakan sumber daya yang dapat dirujuk oleh karyawan jika diperlukan. Pertimbangkan untuk membuat sumber informasi (semacam

Wikipedia) perusahaan atau yang serupa agar informasi internal mudah untuk ditemukan.

#### **4. Pelatihan secara Teknis**

Pelatihan teknis berfokus pada penggunaan teknologi atau peralatan yang dimiliki oleh perusahaan. Jika suatu posisi memerlukan perangkat lunak (software) tertentu atau penggunaan peralatan tertentu, pelatihan teknis harus mencakup hal-hal tersebut.

Durasi pelatihan teknis dapat bervariasi tergantung pada alat atau perangkat lunak yang dicakup. Dalam beberapa kasus, pelatihan teknis dapat berupa kursus atau presentasi dalam satu kali pertemuan, namun, pelatihan teknis ini juga bisa lebih lama tergantung kebutuhannya.

#### **5. Pelatihan Produk**

Pelatihan produk mencakup semua produk atau layanan yang Kawan Kledo tawarkan, dimana berhubungan dengan nilai jual masing-masing. Pelatihan produk biasanya diberikan kepada bagian pemasaran atau marketing, perwakilan layanan pelanggan, dan semua karyawan yang masuk ke dalam tim produk.

Pelatihan produk ini akan mengajarkan karyawan terkait fitur-fitur yang ada di setiap produk atau layanan. Pelatihan produk berbeda dengan pelatihan teknis, karena karyawan tidak hanya diajari cara menggunakan produk atau alat namun karyawan diajari tentang proposisi



penjualan yang unik untuk setiap produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Pelatihan produk umumnya mencakup spesifikasi produk, seperti fitur-fitur yang dimiliki, garansi, dan seputar pertanyaan umum. Tujuan pelatihan produk adalah untuk memastikan karyawan memahami apa yang ditawarkan perusahaan mereka, baik untuk tujuan internal maupun untuk menghadapi pelanggan.

## **6. Pelatihan Penjualan**

Pelatihan penjualan mirip dengan pelatihan produk, tetapi melangkah lebih jauh dan menekankan poin penjualan dibandingkan detail produk.

Tidak seperti pelatihan produk, pelatihan penjualan berfokus pada bagaimana karyawan dapat secara efektif mengadvokasi produk, menavigasi pertanyaan pelanggan yang sulit, dan mempromosikan fitur unik. Pada akhirnya, pelatihan penjualan harus membekali pada tim dengan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk secara aktif memasarkan dan menjual produk.

## **7. Pelatihan Keragaman**

Pelatihan keragaman mengajarkan kepada karyawan bagaimana cara bekerja dengan baik di sekitar orang-orang yang berasal dari berbagai latar belakang. Pelatihan keragaman adalah jenis soft skill, tetapi cukup untuk masuk dalam kategorinya sendiri.

Pelatihan keragaman akan membantu para karyawan memahami berbagai latar belakang orang dan bagaimana dapat bersikap dengan baik dan ramah. Misalnya, pelatihan keragaman berisi cara mendekati orang-orang di sekitar Anda, cara melaporkan pelecehan di tempat kerja, dan bagaimana bereaksi jika terjadi diskriminasi.

Pelatihan keragaman juga harus memberikan sesi tanya-jawab yang interaktif kepada para karyawan untuk memastikan mereka telah mempelajari materi, karena jenis pelatihan ini penting untuk menciptakan ruang kerja yang aman dan sehat bagi semua karyawan.

#### **4.6. PERBEDAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang berbeda namun dapat saling berkaitan satu sama lain. Dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan seseorang dapat meningkatkan kualitas diri untuk mencapai suatu tujuan hidup tertentu. Adapun pengertian dari pelatihan itu sendiri merupakan suatu pengalaman belajar atau suatu peristiwa guna untuk mengembangkan hal-hal yang terdapat dalam diri individu seperti pengetahuan (knowledge), kemampuan (skill), sikap (attitude), dan perilaku (behavior). Dimana kesemua itu berfungsi dalam mengembangkan serta meningkatkan kapasitas diri dalam jangka waktu pendek dan terbilang memiliki proses yang cepat.

Sedangkan pengertian dari pengembangan ialah sebuah aktivitas yang dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan serta menambah hal-hal yang telah ada dalam diri seseorang. Pengembangan ini berarti juga upaya untuk menanamkan proses serta konsep secara keseluruhan dan dalam jangka waktu lama. Upaya pengembangan berfungsi untuk memperbaharui atau upgrading segala kemampuan yang telah kita miliki. Dengan demikian kita dapat menjalankan segala aktivitas dengan tenang dan tidak khawatir akan kemajuan zaman dan teknologi sekarang ini yang kian hari kian berkembang pesat. Dengan adanya pelatihan inilah kita dapat menyeimbangkan serta mengikuti alur perkembangan zaman yang terjadi.

Berikut adalah beberapa perbedaan yang dapat kita lihat dari pelatihan dan pengembangan. Meskipun memiliki tujuan yang serupa yaitu meningkatkan serta menambah kualitas kemampuan diri, namun ada hal-hal yang menjadi pembeda dari kedua jenis upaya upgrading diri ini. Yaitu sebagai berikut.

### **1. Pelatihan**

Pelatihan memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki penguasaan serta kemampuan berbagai keterampilan atau skill dengan teknik dalam melakukan pekerjaan tertentu untuk kebutuhan saat ini. Pelatihan ditujukan bagi mereka yang ingin mempelajari sesuatu yang tadinya sama sekali

belum diketahui. Pelatihan biasanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan masa sekarang yang mengharuskan kita memiliki suatu kemampuan tertentu. Orientasi dari pelatihan itu sendiri adalah skill atau kemampuan, knowledge atau ilmu pengetahuan, dan attitude atau perilaku.

Pelatihan biasanya digunakan untuk meningkatkan kemampuan individu bagi kepentingan dan kebutuhan di masa sekarang. Dengan jangka waktu yang relatif lebih singkat, pelatihan lebih banyak dilakukan oleh karyawan, mahasiswa, ataupun orang-orang yang ingin melakukan peningkatan kualitas diri untuk suatu tujuan atau kebutuhan tertentu. Efek dari pelatihan terhadap karir memiliki keterkaitan yang relatif kecil. Karena kebutuhan yang ditujukan hanya sebatas jangka pendek saja.

## **2. Pengembangan**

Pengembangan memiliki tujuan yang lebih kompleks, yaitu menyiapkan seseorang dapat mendapatkan posisi tertentu di masa yang akan datang. Dengan berbagai macam kualifikasi-kualifikasi yang diperlukan. Inilah mengapa pengembangan sifatnya lebih mengarah pada peningkatan kualitas diri jangka panjang. Dengan berorientasi pada pengembangan karir dalam kehidupan bagi seseorang yang berpotensi lebih dari yang lainnya. Selain itu juga memiliki perubahan yang lebih terencana serta tertata lebih rapih.

Sehingga saat melakukan pengembangan diri, kita dapat merasakan hasil yang lebih memuaskan. Ini dapat dirasakan dikemudian hari karena tujuannya adalah memang untuk mengembangkan potensi diri untuk jangka waktu tertentu.

### **3. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan**

Melalui penjabaran diatas maka dapat diketahui bahwa perbedaan dari pelatihan dan pengembangan adalah terdapat diberbagai aspeknya. Mulai dari tujuan yang ingin dicapai, orientasi, serta sasaran waktu yang ingin diraih. Maka dengan ini dapat lebih jelas lagi apa-apa saja perbedaan dari pelatihan dan pengembangan. Sehingga kita dapat melakukan sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki.

Itulah penjabaran mengenai perbedaan dari pelatihan dan pengembangan. Dimana terkait dari perbedaan-perbedaan tersebut, ada satu hal kesamaan yang dapat dijadikan pengikat dari keduanya. Yaitu fungsi utama dari keduanya yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas serta kemampuan diri.

# BAB 5

## RANCANGAN PROGRAM PELATIHAN

---

Rancangan program pelatihan adalah langkah pertama dalam siklus manajemen pelatihan. seorang manajer perlu menentukan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawannya. Proses ini disebut dengan nama rancangan pelatihan yang merupakan langkah pertama dalam melaksanakan pelatihan. Melakukan rancangan program pelatihan merupakan dasar keberhasilan suatu program pelatihan. Seringkali organisasi mengembangkan dan melaksanakan pelatihan tanpa terlebih dahulu melakukan bentuk rancangan kebutuhan pelatihan. Organisasi ini akan menjalankan risiko Pelatihan yang tidak efektif.

Rancangan pelatihan digunakan untuk menentukan apakah pelatihan akan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan di tempat kerja, oleh sebab itu perlu penyusunan rancangan suatu program Pelatihan. Rancangan yang paling baik didahului dengan identifikasi kebutuhan. Kebutuhan pelatihan dapat dilihat dengan membandingkan antara bentuk tingkat pengetahuan dan kemampuan yang diharapkan dengan bentuk pengetahuan dan kemampuan yang senyatanya dimiliki oleh karyawan.

Rancangan kebutuhan Pelatihan diharapkan akan menghasilkan jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, sehingga dapat mewujudkan pelatihan yang tepat sasaran, tepat isi kurikulum dan tepat strategi untuk mencapai tujuan. Melalui rancangan pelatihan, maka idealnya setiap program pelatihan yang disusun dan dijabarkan dalam bentuk kegiatan merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan pelatihan dan akan memperjelas kaitan antara pelaksanaan pelatihan, dengan peningkatan kinerja yang merupakan akumulasi dari kinerja organisasi, karena setiap rancangan pelatihan akan dilengkapi dengan jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan.

Kebutuhan Pelatihan yang dibutuhkan adalah jenis pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan tugas yang efektif dan efisien, dengan demikian kebutuhan pelatihan dapat diartikan sebagai kesenjangan kemampuan karyawan yang terjadi, karena adanya perbedaan yaitu antara kemampuan yang diharapkan, sebagai tuntutan pelaksanaan tugas dalam organisasi dan kemampuan yang ada.

Langkah selanjutnya dalam merancang program pelatihan akan disesuaikan dengan tujuan yang ditetapkan. Setiap program pelatihan mencakup isu-isu seperti: menetap kebutuhan pelatihan atau *Training Need Analysis* (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan (AKP), peserta pelatihan, tempat pelatihan, materi dan isi pelatihan pelatihan atau

*knowledge*, skill keterampilan atau *attitude* (sikap) atau lebih dikenal dengan KSA, serta metode apa yang akan digunakan untuk pelatihan, Pemberi materi pelatihan atau sering disebut pemateri. Berikut ini adalah langkah-langkah proses pelatihan yang meliputi analisa kebutuhan pelatihan (TNA), Peserta, tempat, materi, pemateri, dan metode pelatihan, yang dapat di jelaskan sebagai berikut;

### **5.1. ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN**

Analisa kebutuhan pelatihan atau *Training Need Analysis* (TNA) yang menurut Morrison (2001), bahwa kebutuhan (*need*) adalah kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kondisi yang sebenarnya, keinginan adalah harapan ke depan atau cita-cita yang terkait dengan pemecahan terhadap suatu masalah. Sedangkan analisa kebutuhan adalah alat untuk mengidentifikasi masalah, guna menentukan tindakan yang sangat tepat. Sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara kebutuhan pelatihan, dapat diartikan sebagai kekurangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap bagi seorang karyawan sehingga kurang mampu melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang dan haknya dalam suatu satuan organisasi.

Program pelatihan perlu melakukan suatu analisis kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan pelanggan. Program pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana



untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kompetensi yang ada saat ini, dengan kompetensi standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh seseorang. Maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi gap yang ada, dan melakukan analisis apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu program Pendidikan dan Pelatihan.

Konsep dasar pemikiran analisa kebutuhan pelatihan adalah adanya deskrepansi terhadap kemampuan kerja,sesuai dengan tingkatan dalam pengungkapan kebutuhan pelatihan, maka bentuk deskrepansi dapat terjadi pada diri seseorang pejabat/pelaksana pekerjaan terhadap tugas organisasi, jabatan maupun terhadap tugas individu. Secara umum diskrepansi kemampuan kerja dinyatakan perbedaan antara kemampuan kerja seseorang pada saat kini dengan kemampuan kerja yang diinginkan atau seharusnya yang umumnya juga di kenal kemampuan kerja standar / baku.

TNA adalah suatu bentuk identifikasi *performance gap* Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi, mendokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu tempat kerja. dengan analisis kebutuhan

pelatihan maka lembaga penyelenggara Pelatihan dapat memperkirakan, manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi perusahaan/industri.

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari kegiatan analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan, yaitu manfaat langsung dan tidak langsung. Manfaat langsung adalah :

1. Menghasilkan program Pendidikan dan Pelatihan yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan dan individu.
2. Sebagai dasar penyusunan program Pendidikan dan Pelatihan yang tepat.
3. Menambah motivasi peserta Pendidikan dan Pelatihan dalam mengikuti Pendidikan dan Pelatihan karena sesuai dengan minat dan kebutuhannya.

Sedangkan manfaat tidak langsung adalah :

1. Menjaga produktivitas kerja
2. Meningkatkan produktivitas dalam menghadapi tugas-tugas baru.
3. Efisiensi biaya organisasi

Menurut Johanes Popu ([www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com), 2002) Analisis kebutuhan pelatihan, memberikan beberapa tujuan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan.
2. Memastikan bahwa para partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat.
3. Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.
4. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan. Memastikan bahwa penurunan kinerja/kurangnya kompetensi atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui program pelatihan dan perhitungkan untung- ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Teknis analisis kebutuhan pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa tingkatan kebutuhan pelatihan meliputi

### **5.1.1. Jenis Analisis Kebutuhan**

Banyak penilaian kebutuhan yang tersedia untuk digunakan dalam konteks kerja yang berbeda. Sumber-sumber yang dapat membantu Anda menentukan analisis kebutuhan yang sesuai untuk situasi akan dijelaskan di bawah ini.

#### ***1. Analisis konteks.***

Analisis kebutuhan bisnis atau alasan lain pelatihan yang diinginkan.. Pertanyaan-pertanyaan penting yang dijawab oleh analisis ini adalah yang memutuskan bahwa pelatihan harus dilakukan, mengapa suatu bentuk program pelatihan yang disarankan dilihat sebagai solusi untuk masalah bisnis, apa yang sejarah organisasi telah berkaitan dengan pelatihan karyawan dan intervensi manajemen lainnya.

#### ***2. Analisis User.***

Analisis berurusan dengan potensi peserta dan instruktur yang terlibat dalam proses pelatihan. Pertanyaan-pertanyaan penting yang dijawab oleh analisis ini adalah siapa yang akan menerima prose pelatihan dan tingkat pengetahuan yang ada pada subjek, apa gaya belajar mereka, dan siapa yang akan melakukan pelatihan dengan memilih instruktur yang kompeten.

### **3. Analisis kerja.**

Analisis dari tugas-tugas yang dilakukan. Ini adalah analisis tentang pekerjaan dan persyaratan untuk melakukan pekerjaan. Juga dikenal sebagai analisis tugas atau pekerjaan analisis, analisis ini berusaha untuk menentukan tugas pokok dan tingkat keterampilan yang diperlukan. Ini akan membantu memastikan bahwa pelaksanaan pelatihan yang dikembangkan akan berisi link yang relevan dengan isi pekerjaan.

### **4. Analisis konten.**

Analisis dokumen, hukum, prosedur yang digunakan pada pekerjaan. Analisis ini menjawab pertanyaan tentang pengetahuan atau informasi apa yang akan digunakan pada pekerjaan ini.. Informasi ini berasal dari manual, dokumen, atau peraturan. Adalah penting bahwa isi dari pelatihan tidak bertentangan dengan persyaratan pekerjaan. Pekerja yang berpengalaman dapat membantu (sebagai ahli materi subjek) dalam menentukan konten yang sesuai.

### **5. Pelatihan Analisis Kesesuaian.**

Analisis dari apakah pelatihan merupakan solusi yang diinginkan. Pelatihan adalah salah satu dari beberapa solusi untuk masalah pekerjaan.. Namun, hal itu mungkin tidak selalu menjadi solusi terbaik. Penting untuk menentukan apakah pelatihan akan efektif dalam penggunaannya.

## **6. Analisis Biaya-Manfaat.**

Analisis laba atas investasi (ROI) dari pelatihan. Pelatihan yang efektif menghasilkan kembalinya nilai bagi organisasi yang akan lebih besar dari investasi awal untuk menghasilkan atau melaksanakan pelatihan.

### **5.1.2. Teknik Penilaian**

Prinsip penilaian menggunakan instrument penilaian yang dapat dimengerti dan kompherensif. Beberapa teknik Penilaian Kebutuhan dasar meliputi:

1. pengamatan langsung
2. kuesioner
3. konsultasi dengan orang-orang di posisi kunci, dan / atau dengan pengetahuan yang spesifik
4. tinjauan literatur yang relevan
5. wawancara
6. kelompok fokus
7. tes
8. catatan & laporan penelitian
9. bekerja sampel

### **5.1.3. Checklist untuk Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Akan sangat membantu untuk memiliki metode yang terorganisir untuk memilih tes yang tepat untuk kebutuhan

anda. Sebuah daftar periksa dapat membantu Anda dalam proses ini. Daftar-pembandingan Anda harus meringkas jenis informasi yang dibahas di atas. Sebagai contoh, apakah tes valid untuk tujuan yang dimaksudkan? Apakah ini dapat dipercaya dan adil? Apakah biayanya efektif? Apakah instrumen mungkin akan dilihat sebagai adil dan sah oleh tes takers?. Juga mempertimbangkan kemudahan atau kesulitan administrasi, mencetak, dan interpretasi yang tersedia.

## **5.2. PESERTA PELATIHAN**

Peserta pelatihan adalah orang yang datang ke program pelatihan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai tambah berupa peningkatan pengetahuan dan ketrampilan atau kompetensi. Setiap peserta pelatihan memiliki niat, minat, motivasi, harapan dan kebutuhan yang berbeda pada saat datang ke ruang pelatihan. Semua perbedaan tersebut tentunya dapat mempengaruhi perilaku peserta pelatihan selama mengikuti pelatihan. Ada yang sangat serius untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru, ada pula yang marah karena ditugaskan untuk mengikuti pelatihan, ada yang santai dan tidak peduli karena menganggap pelatihan sebagai sebuah rekreasi dari kesibukan rutin atau peserta yang bosan karena materi pelatihan dibawah dari pengetahuan yang sudah dimilikinya serta perilaku lainnya

yang bisa jadi, jika ada 30 orang peserta pelatihan, maka ada 30 perilaku yang berbeda yang harus dihadapi

Pelaksanaan pelatihan. Ada banyak kejadian yang dihadapi dan/atau mungkin dihadapi oleh pihak pelaksanaan pelatihan, beberapa diantaranya adalah: Mungkin kita pernah mendengar keluhan dari para fasilitator atau trainer yang mengungkapkan bahwa pesertanya bermasalah, tidak kooperatif, tidak mau mendengarkan, tidak peduli dan asik sendiri atau banyak lagi keluhan berkaitan dengan peserta pelatihan. Sebenarnya tidak ada peserta yang bermasalah, setiap orang adalah unik dan setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda.

Perbedaan tersebut sesuai karakteristiknya masing-masing serta memiliki fleksibilitas yang tinggi, maka tidak ada peserta bermasalah, yang ada adalah peserta yang memiliki kebutuhan yang berbeda dan membutuhkan penanganan yang berbeda pula. Tulisan ini menjelaskan tentang berbagai karakteristik peserta dan berbagai kejadian yang biasa dan mungkin dihadapi saat melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kantor .

Sebelum pelatihan berlangsung, perlu mempersiapkan diri dan mengenal latar belakang peserta pelatihan. Pengelola pelatihan perlu memahami tujuan pelatihan sehingga mengetahui metode pembelajaran yang paling sesuai serta merancang kegiatan pelatihan yang paling sesuai dan efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Walaupun telah di persiapkan dengan



baik, bisa saja terjadi diluar prediksi pelatihan sehingga perlu dipersiapkan seperti dibawah ini

1. Persiapan yang matang berkaitan dengan materi yang akan disampaikan, seorang tentunya adalah pakar dalam bidang yang diajarkannya, serta pakar dalam cara menyampaikan materi pembelajaran (Content expert and Delivery Expert)
2. Mengenal latar belakang peserta. Memahami latar belakang peserta akan membantu dalam proses belajar mengajar, beberapa latar belakang peserta yang perlu diketahui misalnya latar belakang pendidikan untuk memahami tingkat pendidikan dan pengetahuan dari peserta, latar belakang dari budaya untuk memahami kesamaan atau perbedaan setiap budaya yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar, jenis kelamin
3. Memahami tentang perbedaan gender, dan banyak lagi latar belakang yang bisa diperoleh.
4. Persiapan mengenai tata letak ruang. Setiap proses pembelajaran memiliki tata ruang yang sesuai dengan tujuan pelatihannya, ada bentuk kantor , atau teater, atau bentuk U atau V, atau bentuk kelompok diskusi.Persiapan tata ruang juga dapat memengaruhi dinamika kelompok pada saat proses pembelajaran.
5. Rancangan disain pembelajaran, perlu merancang disain pembelajaran termasuk aktivitas apa saja yang akan diberikan dalam kegiatan belajar mengajar termasuk

pemilikan metode dan alat bantu pembelajaran yang paling sesuai untuk mencapai suatu tujuan pembelajaran yang ditetapkan, rancangan didesain pembelajaran ini juga termasuk merencanakan dinamika kelompok dalam kegiatan pembelajaran.

6. Rencana evaluasi belajar yang diberikan kepada peserta belajar. Mempersiapkan rencana evaluasi belajar akan membantu dan peserta belajar fokus pada tujuan pembelajaran.
7. Datang lebih awal untuk mengenali suasana pelatihan lebih awal, hal ini akan sangat membantu untuk dapattenang dan siap untuk melaksanakan kegiatan pelatihan. dengan datang lebih awal, maka dapat memperbaiki hal- hal yang perlu diperbaiki atau melengkapi hal-hal yang masing kurang.

Robert W Pike mengemukakan prinsip 5P “Proper Preparation Prevent Poor Performance” yang secara prinsip ingin mengatakan bahwa harus mempersiapkan secara baik seluruh proses pembelajaran agar terhindar dari kinerja yang buruk, termasuk kinerja buruk yang dipengaruhi oleh aspek peserta meliputi;

1. Peserta datang terlambat
2. Peserta ribut/ngobrol
3. Peserta mengetahui segalanya
4. Peserta tidak tahu segalanya/tidak memenuhi syarat masuk

5. Peserta lebih tua atau lebih senior
6. Peserta asik sendiri
7. Peserta tertidur
8. Peserta tidak tertarik/cepat bosan
9. Peserta merasa terhukum
10. Peserta yang mendominasi diskusi
11. Peserta pendiam/tidak aktif/tidak mau aktif
12. Peserta yang selalu mau cari perhatian
13. Peserta yang lambat menerima materi
14. Peserta yang sakit
15. Dan masih banyak lagi jenis-jenis peserta pelatihan yang dapat dihadapi oleh seorang widyaiswara. Setiap kejadian memerlukan penanganan dan pengelolaan yang berbeda, ada beberapa kejadian dapat dilakukan dengan penanganan dan pengelolaan yang hampir sama.

### **5.3. TEMPAT PELATIHAN**

Sejak Pandemi Covid-19 terjadi secara massif di dunia, Indonesia mengalami hal yang sama dengan kurang lebih 200 negara yang mengalaminya. Efek dari pandemi membuat banyak negara dilanda kegoyahan ekonomi. Para pelaku usaha meradang, karena berbagai kebijakan global yang mengharuskan mereka menghentikan sementara, beroperasi Sebagian atau memberhentikan/merumahkan karyawannya.

Padahal pekerja itu adalah asset yang harus dijaga. Kehilangan orang yang membantu kita adalah kehilangan pendapatan bagi para pelaku usaha. Orang yang mengalami pemutusan kerja (PHK) pun semakin sulit hidupnya. Sejak awal pandemi hingga kini menurut data statistik tingkat pengangguran di negeri kita meningkat tajam. Secara global bahkan perekonomian kita sampai minus 5, 07 persen di tahun 2020 lalu. Pemerintah kita tentu tak tinggal diam sejak tahun lalu pemerintah memberikan harapan bagi kita melalui Program pelatihan On line.

### **5.3.1. Pelatihan On Line**

Sejak Pandemi Covid-19 terjadi di Indonesia, maka organisasi atau perusahaan memilih Tempat Pelatihan On line, untuk mengikuti dan memilih bentuk pelatihan yang diselenggarakan secara online, akan mendapatkan banyak manfaat yang bisa didapatkan. pelatihan karyawan yang semula dilakukan secara langsung, kini berubah menjadi daring karena banyak perusahaan yang menerapkan sistem kerja jarak jauh *hybrid working*. Pada kenyataannya, pelatihan online sudah menjadi pilihan bagi beberapa perusahaan sejak sepuluh tahun terakhir, ketika penggunaan internet dan smartphone mulai marak di masyarakat.

Banyak yang menilai pelatihan online jauh lebih praktis dan murah. Banyak pula penyediaan jasa pelatihan

online semakin mengembangkan modul pelatihannya menjadi lebih digital. Namun nyatanya, memberikan materi secara virtual itu sulit. Komunikasi dan efektivitas menjadi tantangan utama. Manfaat yang didapatkan ketika memilih pelatihan secara online tersebut adalah:

### **1. Menghemat Biaya**

Keunggulan terakhir mengapa bisa memilih pelatihan secara online adalah dapat menghemat biaya. Bagi lembaga pelatihan memberikan pelatihan secara online sendiri akan mempunyai banyak penghematan yang dapat dilakukan. Mulai dari lebih hemat ongkos, hemat material yang digunakan, hemat biaya trainer, dan juga hal lainnya. Sehingga hal tersebut juga akan membuat biaya mengikuti program pelatihan yang ditawarkan juga lebih terjangkau. Oleh karena itulah bagi yang ingin mengikuti program pelatihan terbaik tetapi dengan harga lebih terjangkau bisa memilih pelatihan secara online.

### **2. Mendapatkan program pelatihan terbaik**

Manfaat lainnya yang bisa didapatkan ketika mengikuti pelatihan secara online juga akan bisa memilih layanan dengan program pelatihan terbaik. Sehingga tetap akan mendapatkan kemampuan yang dibutuhkan seperti ketika mengikuti program pelatihan offline. Hal tersebut bisa didapatkan dengan cara memperhatikan juga mengenai tujuan pelatihan, materi pembelajaran, dan juga metode

pembelajaran yang dipunyai. Sehingga dengan memilih program tersebut bisa membantu untuk mendapatkan program terbaik. Anda bisa memperhatikan berbagai hal tersebut termasuk juga memilih pengajar program yang mempunyai kemampuan dan cara komunikasi yang baik. Berbagai pertimbangan tersebut sangat penting agar bisa mendapatkan program pelatihan terbaik dan keunggulan dapat mencapai tujuan yang dipunyai.

### **3. Tetap bisa mendapatkan sertifikat**

Manfaat utama mengapa bisa memilih pelatihan secara online adalah tetap akan mendapatkan sertifikat. Salah satu hal yang terpenting selain mendapatkan kemampuan dan pengetahuan yang baru, pelatihan yang diikuti juga perlu untuk mendapatkan berupa Sertifikat. Sertifikat tersebut akan bermanfaat mendapatkan keunggulan meningkatkan nilai ketika akan mencari pekerjaan atau bisa menjadi batu loncatan untuk naik jabatan di kantor. Oleh karena itulah penting untuk mendapatkan sertifikat dari pelatihan yang diikuti. Bagi yang akan memilih pelatihan secara online tidak perlu khawatir karena tetap mendapatkan sertifikat yang bermanfaat tersebut. Sehingga pelatihan secara online ini bisa menjadi salah satu rekomendasi pelatihan terbaik yang bisa diikuti.

Dengan banyaknya keunggulan yang bisa didapatkan ketika mengikuti pelatihan online, maka hal tersebut bisa

menjadi pilihan ketika ingin mendapatkan kemampuan baru. Lembaga pelatihan terbaik yang dapat dipilih sendiri untuk mendapatkan pelatihan terbaik. Tempat ini memberikan keunggulan dengan banyaknya program yang terbaik yang ditawarkan dan dapat diikuti secara online. Seperti short program, sertifikat programs, dan juga program lainnya yang bis diikuti dengan mudah dan biaya lebih terjangkau secara online.

Selain tempat pelatihan melalui On line yang dilakukan dalam pelatihan, terdapat pula beberapa tempat pelatihan dengan menggunakan tempat diluar kantor atau di dalam kantor sebagai berikut;

### **5.3.2. Pelatihan *off-site* dan *on-site***

Terdapat dua model pendekatan dalam pelaksanaan program peningkatan kompetensi karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran di kantor yang akan berdampak pada peningkatan performa siswa.

#### **1. *Off-site model***

Melalui model peningkatan kompetensi ini, karyawan-karyawan dilatih di sebuah tempat di luar kantor seperti di hotel, ruang pertemuan atau di pusat pelatihan karyawan. Biasanya yang dilatih adalah sejumlah karyawan yang memiliki kinerja yang baik berdasarkan hasil ujian terstandarisasi seperti Ujian Kompetensi karyawan (UKG).

Setelah dilatih, karyawan tersebut kembali ke kabupaten atau kantor, kemudian melatih karyawan lain. Karena efeknya *multiplier* (semakin ke bawah semakin banyak karyawan yang dilatih), model ini biasa disebut *cascade* atau *generational model*. Model ini banyak diterapkan terutama di negara-negara dengan jumlah karyawan yang sangat banyak. *Off-site* model biasanya didominasi teori, walaupun praktek biasanya dalam bentuk *micro teaching* di antara sesama peserta training.

## **2. *On-site model*.**

Program peningkatan kompetensi karyawan seperti ini biasanya diadakan langsung di kantor atau di zonasi sehingga biasa disebut *school or cluster-based model* dan di inisiatif oleh kantor dengan melibatkan banyak *stakeholder* di kantor. Kalau *off-site model* lebih dominan dalam bentuk workshop atau seminar, *on-site model* biasanya lebih variative karena disesuaikan dengan kebutuhan kantor. Misalnya, secara mandiri kantor menghadirkan para ahli atau karyawan profesional untuk melatih dan mendampingi karyawan di kantor .

Selain itu, para karyawan-karyawan saling mengobservasi, membuat penelitian tindakan kantor secara mandiri, menulis pengalaman-pengalaman mengajar di kantor dan disharingkan dengan sesama karyawan, menjadi mentor sesama karyawan atau melakukan refleksi pribadi



untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan untuk perbaikan.

Ada juga karyawan yang membentuk kelompok kecil untuk berdiskusi isu-isu aktual pendidikan, kurikulum atau manajemen dan Tata Kelola kantor. Pada cakupan lebih luas, kantor membangun kemitraan dengan universitas dalam rangka mendampingi proses pembelajaran di kantor seperti di bawah ini;

### **5.3.2. Mengintegrasikan Pendekatan *off-site* dan *on-site***

Kedua pendekatan di atas tentu saja memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. *Off-site* model minim praktek di ruang kantor dan waktunya sangat pendek sehingga karyawan - karyawan yang telah dilatih kesulitan mengimplementasikan pengetahuan dan ketrampilan yang dipelajari ketika kembali ke kantor. Hal ini diperparah dengan keengganan kantor untuk menyediakan dukungan bagi karyawan-karyawan yang telah mengikuti pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan di kantor .

Di samping itu, biasanya di fasilitasi oleh Narasumber atau ahli yang menyampaikan informasi abstrak melalui presentasi atau ceramah yang pasif dan monoton. Karena tidak memiliki program pembelajaran yang holistik, model pelatihan karyawan seperti ini tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pengajaran di kantor.

Hal ini tentu saja tidak relevan dengan reformasi pendidikan yang mensyaratkan program pengembangan profesionalisme karyawan yang menitik beratkan pada pembelajaran aktif dan berpusat pada siswa serta berfokus pada pengembangan pemikiran kritis dan ketrampilan memecahkan masalah.

Sedangkan kelebihanannya *off-site model* lebih terstruktur, terencana serta didukung sumber dana yang besar karena dibiayai pemerintah atau lembaga swasta seperti korporasi. Sedangkan kekuatan *on-site model* adalah tipe ini biasanya lebih relevan dengan kebutuhan kantor karena diinisiasi oleh kantor sendiri. Selain itu, kekuatan dan aspirasi internal diberdayakan sehingga keberlangsungan program akan lebih terjaga.

Karena berbasis kantor maka *on-site model* lebih diarahkan pada pemberdayaan dan pengembangan kantor sebagai sebuah sistem dan bukan pada peningkatan kapasitas individual karyawan seperti pada *off-site training*. Namun tipe ini cenderung lamban, terisolasi dari perubahan-perubahan dalam praktek pembelajaran yang terus berkembang dan potensial mereplikasi praktek-praktek yang secara pedagogies keliru. Untuk itu maka kedua model tersebut perlu diintegrasikan ke dalam program peningkatan kompetensi karyawan secara proporsional. Kombinasi kedua model akan saling melengkapi kekurangan masing-masing.

*Off-site training* tetap dilakukan secara berkala untuk meng-*update* pengetahuan dan ketrampilan karyawan - karyawan terlatih namun implementasi di level kantor harus lebih banyak diperkuat. Penguatan di tingkat kantor akan mendorong keterlibatan karyawan dalam seluruh proses pengembangan profesionalisme untuk membangun komunitas belajar yang profesional (*professional learning community*) yang akan menjadikan kantor sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*).

Dengan menggeser fokus dari melatih karyawan-karyawan secara individual di hotel-hotel dan pusat pelatihan karyawan menjadi basis kantor dengan mengintegrasikannya ke dalam program kantor, niscaya program pengembangan profesionalisme karyawan akan lebih berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dikantor, pada gilirannya akan meningkatkan performa peserta didik.

## **5.4. METODE PELATIHAN**

Metode yang dipilih harus disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan diberikan dan dapat dikembangkan oleh perusahaan antara lain:

### **5.4.1. *On the job training***

Disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja

atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari karyawan yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

Pengertian metode on the job training – Dalam dunia kerja kita sering mendengar istilah training atau yang dikenal sebagai pelatihan kerja. Nah dalam melakukan training sendiri terdapat berbagai metode yang dapat digunakan. Salah satu metode training yang paling populer yaitu metode on the job training. Apa itu metode on the job training? Tahukah kamu seperti apa yang dimaksud metode on the job training itu? Nah dalam kesempatan kali ini kami akan menjelaskan tentang pengertian metode pelatihan on the job training, agar nantinya kamu bisa tahu dan menjelaskan seperti apa definisi metode on the job training itu. Selain itu juga kami jelaskan tahapan on the job training dan macam macam on the job training.

Metode on the job training adalah sebuah proses yang terorganisasi untuk dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kebiasaan kerja beserta sikap karyawan. Atau on the job training yaitu metode pelatihan dengan cara calon pekerja atau pekerja ditempatkan pada situasi pekerjaan yang sebenarnya, di bawah bimbingan serta pengawasan dari karyawan senior atau yang sudah berpengalaman ataupun seorang supervisor (metode yang mengajarkan calonpekerja tersebut di pekerjaan yang sebenarnya).

Bisa juga di definisikan Metode On The Job Training ialah metode pelatihan karyawan yang mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

#### **5.4.2. Macam macam On The Job Training**

Dalam metode on the job training terbagi menjadi beberapa metode. Beberapa macam pelatihan on the job training adalah sebagai berikut:

##### **1. Latihan Instruktur Pekerjaan (Job Instruction Training).**

Memberikan petunjuk-petunjuk tentang pekerjaan secara langsung pada pekerjaan terutama dipergunakan untuk melatih para calon pekerja (karyawan baru) mengenai cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Dalam metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu untuk dilakukan dalam pekerjaan secara urut sesuai dengan urutannya.

## 2. Rotasi Pekerjaan (Job Rotation).

Dalam rotasi jabatan karyawan diberikan sebuah kesempatan untuk memperoleh pengetahuan pada bagian-bagian organisasi yang berbeda dan juga praktek bermacam-macam keterampilan melalui cara berpindah pindah dari satu bagian pekerjaan ke bagian pekerjaan yang lainnya. Apprenticeships yaitu proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Metode ini dipergunakan dalam mengembangkan keahlian perorangan, dengan begitu para pekerja karyawan yang bersangkutan bisa mempelajari berbagai aspek dari pekerjaannya sehingga dengan demikian seorang belajar dari job rotasi yang didapatkan yang pada saat mutasi kerja seseorang dapat bekerja dengan baik.

## 3. Coaching

Cara pelaksanaan pelatihan yang mana atasan mengajarkan keahlian serta keterampilan kerja kepada bawahannya. Pada metode ini pengawasan dibutuhkan sebagai petunjuk dalam memberitahukan kepada peserta tentang tugas dan pekerjaan ruti yang akan dilakukan dan bagaimana cara untuk mengerjakannya.

Demikian yang bisa kami jelaskan tentang **Pengertian Metode On The Job Training**. Semoga penjelasan dalam blog temukan pengertian tersebut dapat memberikan manfaat kepada anda.

#### 4. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Banyak pekerja keterampilan tangan dilatih melalui program magang resmi. Asistensi dan kerjasambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada karyawan.

Pengertian magang menurut undang-undang. Aturan tentang magang di Indonesia tercantum dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Baik pekerja magang dan tempat yang memberikan kesempatan untuk magang, tidak bisa melaksanakan kegiatan magang semena-mena.

Selain di atur dalam UU tersebut, magang juga diatur dalam dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi no. Per.22/Men/IX/2009 yang juga membahas pemagangan ini secara spesifik di dalam negeri. Cara magang bisanya berlangsung beberapa tahapan. Setiap tahapannya akan berbeda-beda bagi setiap tempat untuk bekerja yang memberlakukan program magang. Mulai dari pengajuan, seleksi dan kontrak kerja magang. Namun, perihal jangka waktu magang itu sendiri, sangat diatur ketat dalam peraturan pemerintah.

Dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 6 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pemagangan di Dalam

Negeri paling lama 1 tahun. Sementara dalam hal pemagangan di luar negeri, tidak ada batas jangka waktu pemagangannya. Peraturan tersebut harus ditaati, terutama oleh tempat kerja yang melaksanakan program magang. Kendati magang adalah pengalaman kerja, namun jangka waktu menjadi batasan yang mengatur hal tersebut. Hal ini juga yang menjadi dasar dari perbedaan antara magang dan bekerja. Jika bekerja artinya kita terdaftar sebagai karyawan tetap dengan sejumlah tugas dan tanggung jawab, dan dengan jangka waktu yang panjang dan telah disepekat. Sementara magang adalah pekerja kontrak yang maksimal boleh dilakukan selama 1 tahun saja.

#### **5.4.3. Magang mempersiapkan tenaga kerja**

Tujuan magang adalah untuk mempersiapkan karyawan baru agar lebih siap dalam terjun ke dunia pekerjaan. Selain itu, tujuan dari magang adalah untuk menyiapkan kebutuhan zaman akan tenaga kerja profesional di berbagai bidang yang saat ini tengah berkembang dan dibutuhkan, terutama di Indonesia. Agar dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, tentu perlu dilatih sadari dini. Mulai sejak dari siswa dan mahasiswa. Oleh karena itu, program magang adalah penting karena sebagai tahapan awal mempersiapkan tenaga kerja yang profesional untuk kebutuhan perusahaan



atau instansi pemerintah, dengan demikian maka magang mempunyai manfaat;

### **1. Menambah wawasan**

Manfaat dari magang selanjutnya adalah dapat menambah wawasan. Banyak wawasan yang akan didapatkan bagi yang mungkin akan melakukan magang kantor atau kuliah. Kita akan terbiasa dengan sistem pembagian tugas pada tiap-tiap divisi di sebuah perusahaan dan dilibatkan dalam sebuah proyek.

Hal tersebut dapat memperluas kemampuan kita karena menerima banyak pelajaran dan dapat menambah modal untuk melamar pekerjaan kelak nanti setelah menyelesaikan jenjang pendidikan.

### **2. Meluaskan relasi**

Relasi mempunyai peran penting dalam dunia kerja. Ketika kita mengikuti program magang, niscaya akan bertemu orang-orang baru dari latar belakang yang beragam. Pada titik ini kita bisa mempererat hubungan dengan mereka secara profesional. Selain hubungan personal, program magang juga akan memperluas relasi kampus atau kantor dengan perusahaan.

Selain kita yang akan mendapatkan keuntungan dengan program magang yang kita ikuti, kita juga dapat membantu kampus atau kantor tempat kita belajar untuk

menjalin relasi yang menguntungkan dengan tempat kita magang. Merupakan bentuk symbiosis mutualism.

### **3. Meningkatkan kualitas dan keterampilan**

Saat magang, kita juga dapat meningkatkan kualitas dan keterampilan diri. Hal tersebut didapatkan dari setiap tugas dan pekerjaan yang kita selesaikan saat magang. Saat kita magang, kita akan diberikan beberapa tugas sesuai dengan divisi dan posisi oleh perusahaan. Tugas tersebut tentunya membutuhkan keterampilan praktis dan khusus dalam pengerjaannya. Kita wajib untuk memanfaatkan kesempatan ini untuk belajar dari banyak tugas yang diberikan untuk menambah keahlian baru, atau mengasah skill kamu yang sudah ada menjadi lebih efektif. AL Hasil, nantinya skill tersebut bisa langsung diterapkan saat memasuki dunia kerja. Selain itu, semua pengalaman yang kita dapatkan, bisa kita masukan dalam *curriculum vitae* dan memberikan kita nilai lebih dibandingkan para pelamar kerja lainnya. Tentu saja hal ini bisa kita rasakan ketika kita selesai menjalani magang dan hendak melamar pekerjaan yang sebenarnya.

### **4. Memaksimalkan potensi**

Waktu magang juga dapat mempengaruhi potensi dari pekerja magang itu sendiri. Semakin lama waktu magang, akan semakin baik untuk menggambarkan potensi diri agar lebih siap di lapangan pekerjaan. Karena selama di bangku

kantor dan kuliah, kegiatan hanya dipenuhi oleh teori saja. Magang adalah tempat yang tepat untuk mengaplikasikan segala teori yang telah dipelajari. Hal ini yang menjadikan magang adalah suatu tahapan penting dalam sebuah siklus pekerjaan.

## **5. Menambah pengalaman**

Karena magang adalah sebuah kegiatan yang mengharuskan pelajar atau mahasiswa bekerja di sebuah perusahaan atau instansi. Pelajar dan mahasiswa yang magang tersebut akan mengerjakan beberapa tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kegiatan ini dapat menambah pengalaman bagi pelajar dan mahasiswa tersebut.

Magang adalah proses yang penting bagi pelajar dan mahasiswa, terutama bagi mereka yang hendak mencari pekerjaan setelah lulus. Karena, selain menambah pengalaman, kegiatan magang juga bisa memperkaya *curriculum vitae* yang dapat memperbesar peluang untuk mendapatkan pekerjaan, sehingga untuk mendapatkan pekerjaan akan lebih mudah karena telah mempunyai pengalaman.

## **6. Peluang mendapatkan pekerjaan**

Dengan mengikuti magang, pelajar atau mahasiswa akan memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan pekerjaan. Karena ini, magang adalah sebuah pintu masuk untuk mendapatkan pekerjaan. Banyak yang menganggap

bahwa magang adalah batu loncatan. Terutama yang telah menekuni satu bidang pekerjaan khusus.

Melalui magang, kita bisa berlatih untuk bekerjasecara profesional. Mengetahui bagaimana atmosfer dan iklim di lingkungan kerja yang sangat jauh dengan lingkungan di kantor atau di kampus. Dengan ini, kita bisa lebih jelas melihat kenyataan dan bisa mengaktualisasi diri untuk mendapatkan pekerjaan yang cocok dan layak.

## **7. Mendapatkan uang jajan tambahan**

Selain magang adalah kegiatan yang bisa menambah pengalaman, magang juga merupakan pekerjaan yang bisa memberikan uang jajan tambahan. Beberapa perusahaan membuat program *paid internship* atau magang yang dibayar. Penghasilan yang didapat bukan hanya cukup untuk uang jajan, bahkan bisa menghidupi untuk kebutuhan sehari-hari.

Apalagi jika kita melakukan pekerjaan yang baik selama magang, hal ini bisa memberikan suatu peluang lebih besar lagi untuk mendapatkan posisi sebagai pekerja tetap di perusahaan atau instansi tempat kita magang.

Setelah menyimak penjelasan di atas, kita menjadi sadar bahwa magang adalah sebuah tahapan penting. Merupakan jembatan dari dunia pendidikan yang identik dengan belajar, dengan dunia pekerjaan yang identik dengan menghasilkan pemasukan dan jenjang karir. Semoga

penjelasan kali ini bisa menambah wawasan bagi, terutama dalam hal karir dan pekerjaan

#### **5.4.4. Ceramah kantor dan Presentasi Video**

Pengertian Metode Ceramah adalah suatu metode mengajar dengan menyampaikan informasi dan pengetahuan secara lisan kepada sejumlah siswa, yang pada umumnya mengikuti secara pasif. Metode ceramah dapat dikatakan sebagai satu-satunya metode yang paling ekonomis untuk penyampaian informasi, dan paling efektif dalam mengatasi kelangkaan buku dan alat bantu peraga.

Metode ini bersifat terpusat, sehingga menghasilkan komunikasi yang searah, yaitu proses penyampaian informasi dari pengajar kepada peserta didik, sementara proses belajar yang baik adalah adanya interaksi dalam melakukan suatu kegiatan, sehingga terjadi proses belajar yang efektif dan menyenangkan, serta tujuan pembelajaran pun dapat tercapai dengan baik.

#### **5.4.5. Metode Ceramah**

Metode ceramah yang monoton, memanglah dirasakan sangat membosankan bagi para peserta pelatihan, apalagi bila disajikan dalam bentuk dongeng, yang berfungsi sebagai pengantar siswanya untuk tidur di malam yang hening, bahkan kadang kala si pengajar melenceng dari materi yang

semestinya disampaikan, justru ia malah menceritakan tentang keadaan keluarganya, sampai ke para tetangganya, seolah-olah si karyawan itu curhat kepada muridnya. Hal ini serupa dengan sebuah situs dari internet yang menceritakan.

Ini adalah contoh nyata dari bumi belahan lain di dunia pendidikan, oleh karena itu kita sebagai calon karyawan masa depan yang baik, haruslah mempersiapkan segala sesuatunya, baik itu dari segi disiplin ilmu, pemahaman segala konsep dan teknik segala keterampilan, hubungan sosial terhadap lingkungan, serta akhlak dari personal kita sendiri, karena bukanlah tidak mungkin, kisah dosen tadi terjadi pada diri kita, menjadi seorang pengajar yang membosankan, tidak menarik, bahkan sampai dijuluki „monster“ oleh anak didik kita sendiri.

Lalu bagaimana sebenarnya metode ceramah yang baik dan menyenangkan. Maka jawabnya adalah; Seorang karyawan harus menciptakan situasi belajar (class orchestra) yang efektif, efisien dan menyenangkan bagi siswanya, karena dengan senangnya itu, peserta pelatihan akan mau belajar dan menjadi pintar, bukan karyawan nya saja yang pintar, oleh sebab itu maka metode ceramah haruslah;

1. Menggunakan strategi yang tepat, jadi sang pemateri itu harus menguasai berbagai macam metode, teknik, dan

pendekatan, serta mempunyai keterampilan khusus dalam penyampaian materi.

2. Kreatif, sehingga siswa tidak bosan, karena terdapat inovasi dalam penyampaian materi.
3. Menggunakan lebih dari satu metode, yang biasa kita sebut "Metode Ceramah Plus", jadi dengan metode ceramah plus ini, kita dapat menggabungkan metode ceramah dengan metode lainnya, seperti dengan metode diskusi, yang disisipi tanya jawab sehingga tidak pasif, dengan drill method, siswa langsung mempraktekkan sendiri keterampilan yang sedang diajarkan, bagaimana cara membuatnya, menggunakannya, apa manfaatnya dan sebagainya, dengan metode demonstrasi, yang langsung memperagakan alat peraganya, dan banyak lagi metode yang dapat digabungkan dengan metode ceramah, bahkan akan menjadi lebih banyak lagi jika anda sebagai peserta pelatihan, memanfaatkan otaknya berkreatifitas dalam menciptakan teknik pembelajaran.
4. Memanfaatkan teknologi, penyajian ceramah pasti nya akan menjadi sangat menarik jika disajikan dengan bantuan LCD, seorang karyawan hanya membawa laptop, sambungan ke LCD, muncullah bahan/materi-materi yang akan disampaikan, jadi karyawan dapat menjelaskan menarik mungkin kepada siswa, yang tidak akan membuat siswa menjadi bosan dan mengantuk, dan

tentunya materi yang disampaikan menjadi lebih sistematis, karena telah dirancang sebelumnya.

Metode ceramah ialah penerangan dan penuturan secara lisan. Dalam pelaksanaan ceramah untuk menjelaskan uraiannya, pengajar dapat menggunakan alat bantu seperti gambar-gambar. Tetapi metode utama, berhubungan antara pengajar dengan pembelajar ialah berbicara. Peranan dalam metode ceramah adalah mendengarkan dengan teliti dan mencatat pokok-pokok penting yang dikemukakan oleh pengajar.

#### **5.4.6. Ceramah wajar dipergunakan**

1. Kalau pengajar akan menyampaikan fakta (kenyataan) atau pendapat dan tidak, terdapat bahan bacaan yang merangkum fakta atau pendapat yang dimaksud.
2. Kalau pengajar harus menyampaikan fakta kepada pembelajar yang besar jumlahnya atau karena besarnya kelompok pendengar sehingga metode-metode yang lain tidak mungkin dapat dipergunakan.
3. Kalau pengajar adalah pembicaraan yang bersemangat dan akan merangsang pembelajar untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan. Dalam metode Ceramah Organisasi kantor sederhana.
4. buku catatannya. Pada seluruh jam pelajaran ia berbicara sambil berdiri atau kadang-kadang duduk. Cara ini paling



sederhana dalam pengaturan kantor , jika dibandingkan dengan metode demonstrasi di mana pengajar harus membagi kantor ke dalam beberapa kelompok, ia harus merubah posisi kantor dan sebagainya.

#### **5.4.7. Kelemahan Metode Ceramah**

Dengan ceramah, persiapan satu-satunya bagi pengajar adalah Pengajar tak dapat mengetahui sampai di mana peserta pelatihan telah mengerti pembicaraannya. Kadang-kadang pengajar/pemateri beranggapan bahwa bila peserta duduk diam mendengarkan sambil mengangguk-anggukkan kepala, berarti peserta pelatihan telah mengerti. Padahal anggapan tersebut sering meleset; walaupun, menunjukkan reaksi seolah-olah mengerti, akan tetapi pemateri tidak mengetahui sejauh mana penguasaan pembelajar terhadap materinya itu. Oleh karena itu segera setelah ia berceramah, harus diadakan evaluasi, misalnya dengan tanya jawab

Kata-kata yang diucapkan pengajar, ditafsirkan lain oleh peserta pelatihan. Dapat terjadi bahwa pembelajar memberikan pengertian yang berlainan dengan apa yang dimaksud oleh pemateri. Kiranya perlu kita sadari bahwa tidak ada arti yang mutlak bagi setiap kata tertentu. Kata kata yang diucapkan hanyalah bunyi yang akan disetujui penggunaannya dalam suatu masyarakat untuk mewakili suatu pengertian. Misalnya: kata modul, bagi mahasiswa

UT, pengertiannya adalah salah satu bentuk bahan belajar yang berwujud buku materi pokok. Sedangkan bagi para astronaut, modul diartikan sebagai salah satu komponen dari pesawat luar angkasa.

Itulah sebabnya maka setiap anak harus membentuk perbendaharaan bahasanya berdasarkan bentuk pengalaman hidupnya sehari-hari. Selama ada persamaan pendapat antar pembicara dan pendengar untuk mengerti maksud pembicara. Bila pengajar menggunakan kata-kata yang abstrak seperti “kepribadian”, “kesusilaan”, “keadilan”, mungkin bagi setiap anak pengertiannya tidak sama atau sangat kabur untuk mengartikan kata-kata itu.

#### **5.4.8. Kelebihan Metode Ceramah**

1. Dapat menampung banyak siswa, sehingga setiap siswa mempunyai kesempatan yang sama untuk mendengarkan si pengajar, dan biaya pun menjadi relatif lebih murah.
2. Karyawan dapat memberikan tekanan terhadap hal-hal yang dianggap penting, sehingga waktu dan energi dapat digunakan se efektif mungkin
3. Dapat menyelesaikan kurikulum/silabus dengan lebih mudah dan lebih cepat.
4. Sangat baik, jika terbatasnya jumlah buku dan alat peraga.

#### 5.4.9. Kekurangan Metode Ceramah

1. Kegiatan belajar mengajar akan menjadi tidak efektif, bahkan membosankan, karena tidak adanya interaksi dalam kegiatan itu.
2. Terlalu banyaknya materi yang akan diceramahkan (disampaikan) akan membuat si anak tidak mampu menguasai semua materi.
3. Pembelajaran melalui ceramah, cenderung lebih mudah terlupakan dibanding dengan belajar dengan melakukan (learning to do).
4. Sistem pembelajaran si anak lebih ke arah hafalan (rote learning), sehingga akan kebingungan bila ditanya pengertian dan asal muasal suatu rumus misalnya dalam pembelajaran matematik.

#### 5.4.10. Metode Simulasi

Selain metode ceramah yang digunakan pada metode pelatihan metode lainnya adalah metode Simulasi, Pengertian Metode Simulasi, Istilah metode berasal dari bahasa Yunani yakni *metha* dan *hodos*. *Metha* memiliki pengertian yaitu melalui sementara *hodos* berarti jalan atau cara. Maka, metode simulasi dapat diartikan sebagai cara yang harus dilewati untuk mencapai suatu tujuan. Sementara itu, menurut Pusat Bahasa Depdiknas (2005), metode simulasi merupakan salah satu metode yang

memperagakan sesuatu dengan bentuk tiruan atau mirip dengan keadaan aslinya. Metode ini merupakan salah satu jenis metode pembelajaran yang dapat dilakukan secara berkelompok.

Selain Simulasi dikenal pula metode Demonstrasi. Simulasi merupakan metode yang memperagakan sesuatu dalam bentuk tiruan yang mirip dengan bentuk aslinya. Sementara itu, demonstrasi merupakan suatu metode yang menyajikan sesuatu dengan mempertunjukkan proses atau situasi tertentu. Jika simulasi biasanya disajikan dalam bentuk drama, maka lain halnya dengan demonstrasi. Demonstrasi biasanya cenderung dijelaskan secara verbal untuk memaparkan sebuah proses tertentu.

Metode simulasi memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Melatih keterampilan siswa. Dengan melakukan simulasi, siswa akan lebih terbiasa untuk tampil di muka umum. Selain itu, dengan metode ini akan melatih keterampilan- keterampilan dalam diri siswa.
2. Mendapatkan pemahaman. Tujuan awal dari sebuah metode pembelajaran adalah untuk mendapatkan pemahaman. Biasanya siswa cenderung lebih paham jika benda tersebut dihadirkan.
3. Melatih untuk memecahkan masalah. Metode simulasi biasanya diterapkan secara berkelompok. Dengan

berkelompok, siswa dituntut untuk mengatasi masalah secara bersama-sama.

4. Dapat meningkatkan keaktifan belajar. Metode simulasi secara tidak langsung menuntut siswa untuk aktif. Sebab, metode ini lebih banyak praktiknya dibandingkan teori.
5. Menumbuhkan kreativitas siswa. Metode simulasi dapat meningkatkan daya kreativitas siswa. Hal ini dikarenakan siswa dituntut untuk menjelaskan materi dengan bantuan benda tiruan yang relevan.

Metode Simulasi mempunyai ciri yang digunakan agar pengguna simulasi dapat di ketahui sebagai berikut:

1. Metode simulasi lebih banyak digunakan pada mata pelajaran PKn, IPS, dan pendidikan agama. Mata pelajaran jenis ini memang sangat cocok untuk menggunakan metode simulasi. Sebagai contoh pada mata pelajaran agama, kerap digunakan pada materi praktik menyolatkan, memandikan, serta mengkafani hingga menguburkan jenazah. Dengan melakukan simulasi, siswa akan lebih paham dengan materi yang diajarkan.
2. Metode ini dapat melatih kerja sama, komunikasi serta interaksi. Metode simulasi biasa dilakukan secara berkelompok. Hal ini dapat melatih siswa dalam bekerja sama, berkomunikasi serta berinteraksi dengan sesama temannya.

3. Siswa dituntut aktif. Metode simulasi lebih banyak melakukan praktik dibandingkan teori. Hal ini secara tak langsung menuntut siswa untuk terlibat aktif dalam pembelajaran.
4. Dapat diterapkan pada pembelajaran kontekstual, bahan pembelajaran dapat diangkat dari kehidupan sosial maupun masalah yang berkembang di masyarakat.

Metode simulasi memiliki banyak jenisnya. Adapun jenis-jenis metode simulasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bermain peran atau role playing

Metode ini menerapkan pembelajaran dengan bentuk drama. Drama ini dimainkan oleh setiap kelompok. Karyawan memberikan arahan kepada muridnya untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Simulasi jenis ini bertujuan untuk memberikan gambaran pada masa silam saat terjadinya peristiwa tersebut. Setiap gerakan yang dimainkan harus relevan dengan materi yang diajarkan.

2. Sociodrama

Sociodrama merupakan jenis metode pembelajaran bermain peran dalam rangka memecahkan masalah yang berkaitan erat dengan fenomena sosial. Sama halnya dengan bermain peran atau role playing, metode ini dimainkan secara berkelompok. Sesuai dengan namanya, pada metode

ini siswa akan bermain peran dengan membawakan tema masalah-masalah. Contoh pada metode jenis ini adalah pada materi interaksi sosial. Siswa dapat bermain peran dengan membawakan tema yang berkaitan dengan interaksi sosial.

### 3. Permainan Simulasi

Pada metode jenis ini, siswa akan bermain peran sesuai dengan peran yang telah ditugaskan nya. Kegiatan pada metode ini dilakukan seolah-olah sesuai dengan pada kenyataannya.

### 4. Peer Teaching

Peer teaching merupakan latihan mengajar yang dilakukan oleh murid kepada teman-teman se kantornya. Kegiatan ini seolah menggambarkan kegiatan belajar mengajar pada umumnya. Hanya saja yang berperan sebagai karyawan adalah siswanya sendiri. Kegiatan peer teaching mengajarkan siswa untuk menjadi seorang karyawan.

Berikut ini beberapa kelebihan dari metode simulasi, sehingga pada pelaksanaan pelatihan banyak digunakan yaitu,

1. Dapat meningkatkan interaksi dan komunikasi antar siswa. Selama ini proses pembelajaran yang kerap kali berjalan searah. Namun, dengan menggunakan metode ini siswa dituntut lebih aktif. Tentunya hal ini adalah sesuatu yang positif terlebih aspek sosial merupakan

- salah satu aspek yang harus dicapai dalam pembelajaran.
2. Dapat membangkitkan imajinasi. Dengan menggunakan metode simulasi, akan dapat meningkatkan beberapa keterampilan siswa. Salah satunya adalah kreativitas.
  3. Membina hubungan personal yang positif. Seperti yang telah dijelaskan bahwa metode ini akan dapat melatih beberapa keterampilan siswa. Dengan begitu, dapat menumbuhkan hubungan personal yang baik dalam diri siswa.
  4. Membiasakan siswa untuk dapat memahami permasalahan sosial. Metode simulasi mengajarkan siswa untuk peka terhadap permasalahan sosial. Siswa diajarkan untuk bisa mengatasi masalah yang ada di sekitar tempat tinggalnya.

#### **5.4.11. Praktik Laboratorium.**

Pelatihan yang dilaksanakan di tempat di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Dapat juga digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Pengalaman berbagi perasaan dan memahami perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi merupakan hasilnya. Pelatihan yang berhubungan dengan laboratorium memang sangat



diperlukan terutama bagi orang-orang yang pekerjaan sehari-harinya berkaitan dengan analisa guna untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuannya.

Pelatihan atau training, biasanya perusahaan memiliki 5 jenis pelatihan rutin dan terjadwal yang berhubungan dengan Laboratorium. Salah satunya pelatihan “Teknik Analisa, Validasi, dan Ketidakpastian Metode Mikrobiologi” dimana peserta pelatihan diajak untuk mengunjungi laboratoium untuk praktek langsung pengujian mikrobiologi. Pelatihan “Teknik Analisa, Validasi, dan Ketidakpastian Metode Mikrobiologi” di jadwalkan berlangsung selama 3 hari. Praktek yang dilakukan oleh peserta berupa praktek pembuatan media untuk beberapa uji bakteri khususnya bakteri patogen, praktek pewarnaan bakteri, praktek preparasi kultur, teknik isolasi mikroba, praktek pengujian mikrobiologi (persiapan sampel dan teknik inokulasi), dan praktek pengamatan dan perhitungan koloni. Kegiatan Praktek dirasa perlu dilakukan dengan tujuan :

1. Peserta lebih memahami teori-teori yang di dapat sebelum dilakukan praktek. Sebelum dilaksanakan praktek di laboratorium, pelatihan didahului dengan pemberian materi terkait dengan pengujian mikrobiologi seperti Dasar dan Prinsip uji mikrobiologi, Teknik dan analisis mikrobiologi, dan Validasi dan verifikasi metode

- pengujian. Dengan adanya praktek maka peserta akan lebih mudah menyerap ilmu yang didapat karena langsung berhadapan dengan apa yang dapat dijelaskan selama pemberian materi. Terlebih kepada dasar-dasar atau hal-hal penting pada saat ingin melakukan pengujian mikrobiologi. Para peserta bisa tahu apakah teknik dan cara persiapan media dan sampel yang mereka lakukan di tempat mereka bekerja sudah benar atau belum.
2. Peserta jadi lebih tahu bagaimana penerapan Sistem ISO 17025 yang benar di dalam Laboratorium Pengujian, Selain dari segi ilmu tentang pengujian mikrobiologi, peserta juga dapat secara langsung melihat laboratorium pengujian yang ada, Peserta bisa bertanya-tanya tentang penerapan ISO 17025 yang benar terutama untuk standar terbaru yaitu tahun 2017 karena laboratorium sendiri telah terakreditasi ISO 17025:2017. Dengan begitu para peserta dapat membantu tentang metode perkembangan laboratorium pengujian di perusahaannya.

#### **5.4.12. Management Games**

Proses Game Pelatihan, Mintalah peserta untuk membuat formasi lingkaran. Proses pembuatan lingkaran ini bisa juga dijadikan game tersendiri tergantung kreatifitas fasilitator. Misalnya: Tidak boleh ada peserta bersebelahan yang nama awalnya sama. Atau bisa juga: Peserta yang

berasal dari divisi atau berasal dari daerah yang sama harus berseberangan.

Setelah lingkaran terbentuk kemudian tiap peserta diminta memperkenalkan diri dengan menambahkan hal unik dibelakang namanya. Agar suasana tidak terlalu kaku fasilitator bisa juga meneriakkan yel pelatihan ketika lingkaran sudah terbentuk. Bisa juga dilakukan game pelatihan ice breaking sebelum peserta memperkenalkan dirinya masing -masing. kalau bisa carilah game pelatihan yang mudah dan dapat langsung diikuti serentak olehseluruh peserta.

#### **5.4.13. Outdoor Oriented Programs**

Program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dengan kemampuan di ruang kantor. Program ini dikenal dengan istilah *outing*, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing dan lainnya. Dalam pelatihan outbound dan program outbound memiliki serangkaian metode ilmiah , cara ilmiah dalam menggali potensi yang dimiliki setiap individu maupun kelompok sehingga terwujud goal yang dikehendaki dalam pelatihan tersebut seperti;

## **1. Menggali Potensi**

Menggali potensi adalah tahapan untuk mengenali karakter, identitas diri berarti mengetahui kekuatan dan kelemahan diri yang nantinya akan dapat digunakan untuk menyusun strategi dalam bekerja sebagai satu tim Dan sebagai referensi untuk pengembangan berikutnya.

## **2. Menginspirasi Dan Membekali**

Menginspirasi berarti membekali setiap peserta outbound dengan sugesti positif, motivasi yang membangun untuk mencapai tujuan dan memiliki semangat dalam menghadapi setiap tantangan, memiliki suatu paradigma hambatan dalam setiap langkah adalah tantangan untuk lebih maju dan berkembang.

## **3. Kemampuan Analisa Dan Menyusun Strategi**

Menstimulasi peserta outbound / peserta pelatihan kemampuan untuk menganalisa masalah, serta mampu memformulasikan strategi tepat untuk mengatasinya. Melalui rasa empati dan pemahaman yang terkait kondisi yang sebenarnya.

## **4. Komunikasi Efektif**

Menyadarkan tentang komunikasi yang lebih efektif, sebagai pintu untuk mengatasi kendala sosialisasi, yang selama ini (komunikasi) terkadang dianggap sebagai hal yang remeh dikarenakan seringnya kita berkomunikasi

namun tidak memahami perbedaan mana yang penting untuk disampaikan dan tidak.

## **5. Metode Experiential Learning**

Metode experiential learning adalah metode proses belajar yang membangun keterampilan, pengetahuan, nilai-nilai melalui pengalaman langsung.

Kata kunci dari bentuk experiential learning adalah keterlibatan aktif peserta pembelajaran pada setiap aktivitas kegiatan yang telah dirancang oleh pengajar (instruktur). Kemudian mereka memandang kritis kegiatan tersebut setelah itu mereka akan mendapatkan bentuk pemahaman dan dituangkan dalam bentuk lisan maupun tulisan. Experiential learning menggunakan pengalaman sebagai mempercepat/katalis untuk mengembangkan kapasitas kemampuan pembelajar dalam proses belajar.

Pada Experiential Learning, langkah menantang bagi instruktur adalah memikirkan atau merancang aktifitas pengalaman belajar seperti apa yang harus terjadi pada diri peserta baik individu maupun kelompok. Aktifitas pembelajaran harus (fardu „ain) berfokus pada peserta belajar (student-centered learning). Dengan demikian, apa yang harus kita lakukan, apa yang harus mereka lakukan, apa yang harus kita katakan atau sampaikan harus secara detail kita rancang dengan baik. Begitu pula dengan media

dan alat bantu pembelajaran lain yang yang dibutuhkan juga harus benar-benar telah tersedia dan siap untuk digunakan.

Dari maknanya, pengertian *Experiential Learning* secara sederhana dapat diartikan sebagai pembelajaran melalui pengalaman. Hal tersebut dapat menjelaskan bahwa seseorang diarahkan untuk belajar melalui proses mengalami sendiri topik yang sedang dipelajarinya.

## **6. Hubungannya antara *Experiential Learning* dengan *outbound***

Dalam *outbound*, peserta diarahkan untuk mengalami sendiri sejumlah hal yang menjadi target belajar. Misal untuk mencapai target belajar. Berani mengambil keputusan, si peserta dihadapkan pada suatu kondisi kritis tertentu sehingga dipaksa mengambil keputusan.

Berdasarkan pengalaman metode pelatihan yaitu *Experiential Learning* memiliki keunggulan diantaranya dapat meningkatkan motivasi, semangat pembelajar karena pembelajar aktif, membantu terciptanya suasana belajar yang kondusif karena pembelajaran bersandar pada penemuan individu, memunculkan kegembiraan dalam proses belajar mengajar karena pembelajaran dinamis dan terbuka dari berbagai arah, dan mendorong serta mengembangkan berfikir kreatif karena pembelajar partisipatif untuk menemukan sesuatu

## **7. Aktivitas Outdoor Mengisi Kegiatan di Sela-Sela Pelatihan (*off-site model*)**

Terdapat beragam aktivitas pelatihan outdoor menarik dikawasan Puncak, bogor yang bisa kita jadikan sebagai pengisi dalam bentuk kegiatan dalam program pelatihan dan Pengembangan Sumber daya manusia, sebuah aktivitas menarik di sela-sela kegiatan yang sarat akan makna dibalik keseriusan dan kemeriahan yang dapat dihadirkan. Aktivitas outdoor yang dapat menopang susunan Program Pelatihan SDM sehingga menjadi sebuah momen yang istimewa, sebuah momentum dimana terdapat keberagaman unsur disamping metode pembelajaran yang didapat, berikut ini adalah beberapa aktivitas seru yang dapat kalian jadikan referensi dalam mengisi agenda pelatihan di Puncak, Kab. Bogor, Jawa Barat.

Kawasan Puncak, Bogor, Jawa Barat yang bisa kita gunakan untuk menyelenggarakan aktivitas Gathering Perusahaan dengan berbagai macam kegiatan dan Program Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM), Pembelajaran dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam serangkaian aktivitasnya membentuk diri menuju pribadi yang lebih berpotensi. Pelatihan Sumber Daya Manusia di Puncak, bertempat di sebuah lokasi di belahan Kota Bogor yang terkenal akan keberagaman tempat wisata dengan berjuta pesona dan keindahan alam disekelilingnya, salah satu

destinasi wisata yang marak dikunjungi oleh kalangan keluarga diakhir pekan maupun rombongan dari sebuah perusahaan yang ingin menyelenggarakan perjalanan.

## **8. Manfaat Outbound Training Bagi Karyawan**

Manfaat utama bagi peserta yang melakukan kegiatan outbound di alam terbuka? Kegiatan outbound di alam terbuka bermanfaat untuk meningkatkan keberanian dalam bertindak maupun berpendapat. Kegiatan outbound membentuk pola pikir yang kreatif, serta meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritual dalam berinteraksi. Kegiatan ini akan menambah pengalaman hidup seseorang menuju sebuah pendewasaan diri.

Apakah anda tahu? Bahwa outbound merupakan kegiatan di luar ruangan yang menggunakan bentuk metode experiential Learning (belajar dari pengalaman) bermedia permainan. Dengan berbagai macam bentuk permainan yang akan dimainkan semua peserta akan belajar memahami karakter antar individu dalam kondisi apapun.

## **9. Outbound merupakan metode pengembangan diri yang menarik dan menyenangkan.**

Bagi setiap instansi yang melakukan kegiatan outbound pastinya memiliki tujuan masing-masing. Pada umumnya tujuan outbound sebagai terapi bagi peserta yang tidak punya kemampuan banyak bicara, minder, dan kurang percaya terhadap diri sendiri. Outbound sendiri selalu



mengedepankan permainan-permainan yang mampu menumbuhkan motivasi pada diri pesertanya. Biasanya pola permainan yang diadakan melibatkan kerja sama antar team ataupun masing-masing individu itu sendiri guna melatih pikiran dan aktivitas fisik yang memiliki nilai positif.

Tidak bisa di pungkiri bahwa outbound adalah pilihan tepat bagi semua kalangan dalam pengembangan diri dan menarik serta menyenangkan. Sedangkan tujuan penerapan metode outbound dalam pembelajaran ini sendiri adalah membentuk kelompok dalam permainan game yang bisa memberikan peserta sebuah pengalaman baru.

#### **10. Leadership / Innovate For Impact**

Outbound training kerap kali diadakan perusahaan sebagai bentuk refreshing para karyawannya. Mereka biasanya menyelenggarakan di akhir atau awal tahun berbarengan dengan acara tahunan perusahaan. Namun, ada beberapa perusahaan yang menganggap outbound training tidak terlalu penting. Mereka hanya melakukan kegiatan ramah tama sekedar nya untuk mempererat hubungan sesama karyawan. Padahal, manfaat outbound training jauh lebih besar dari itu. Ada banyak manfaat yang bisa diambil jika perusahaan secara rutin dan berkala mengadakan outbound training bagi karyawan mereka di berbagai level, diantaranya:

- Meningkatkan kemampuan aktualisasi diri seorang karyawan yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi positif bagi kemajuan perusahaan.
- Menumbuhkan jiwa leadership karyawan yang mungkin selama ini belum tampak. Beberapa permainan dalam outbound training ada yang bertujuan untuk mengasah jiwa leadership seseorang terutama ketika mengatasi permasalahan yang ada.
- Melatih kerjasama tim. Karyawan yang bekerja dalam kelompok atau tim akan sangat terbantu dengan outbound training yang mengharuskan peserta bahu membahu dengan rekan setimnya untuk menyelesaikan permainan.
- Melatih kemampuan analisa dan pola pikir dengan memaksimalkan otak kiri dan kanan. Jika keduanya digunakan dengan tepat, akan menjadi senjata yang sangat ampuh dalam pengambilan keputusan.
- Meningkatkan kemampuan dan kedewasaan seseorang saat mengambil keputusan dalam kondisi yang belum pernah ia alami sebelumnya.
- Menumbuhkan arti penting kebersamaan. Dengan rasa individualitas yang semakin tinggi akhir-akhir ini, sangat penting bagi karyawan untuk memupuk rasa kebersamaan dan peduli terhadap sesama.

- Menjadi sarana refreshing bagi karyawan. Kegiatan outbound training yang menyenangkan akan memberikan rasa suka cita bagi para peserta. Mereka akan sangat menikmati permainan di sela-sela rutinitas kantor yang membosankan.
- Dengan beragam jenis permainan yang diselenggarakan, harapan besarnya karyawan semakin bersemangat ketika kembali bekerja dan dapat melahirkan ide-ide serta terobosan baru yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- Kekompakan yang terbentuk saat outbound training diharapkan terbawa seterusnya dalam pekerjaan, sehingga saat terjadi masalah, karyawan lebih solid satu sama lain dan saling berkolaborasi untuk memecahkan masalah.

## **5.5 PEMATERI/INSTRUKTUR.**

### **5.5.1. Pengertian Pemateri**

Pengertian pemateri adalah seorang yang dapat menyampaikan materi tertentu dalam suatu seminar, atau pelatihan. Pemateri dianggap sebagai orang yang ahli di bidangnya, sehingga dipercaya untuk mengisi pelatihan. Pemateri harus mengajar atau menerangkan sebuah topik dengan jelas dan ringkas agar audiens dapat memahaminya. Pemateri berasal dari berbagai kalangan,

mulai dari tokoh publik hingga selebritis pada papan atas. Dalam hal lain, tergantung pada audiens, pemateri juga bisa saja berasal dari orang biasa tetapi memiliki prestasi yang luar biasa di bidangnya. Selain itu, orang yang memiliki kisah menarik dan inspiratif juga kerap ditunjuk sebagai pemateri dalam seminar ataupun pelatihan.

Pemateri yang hebat, menginspirasi dan memotivasi melalui pengalaman pribadi mereka menjadi salah satu kunci kesuksesan dalam pelatihan ataupun seminar. Tetapi faktor terpenting untuk keberhasilan pemateri dalam seminar adalah keterlibatan audiens. Pemateri perlu mengambil perhatian audiens dan mengatur nada untuk keseluruhan acara. Biasanya pemateri diminta memberikan materi dalam waktu sekitar 40-45 menit atau lebih. Selain penyampaian materi, terkadang juga ada sesi tanya jawab antara peserta seminar dan pemateri. Pemateri mempersilahkan peserta bertanya dan dia akan menjawab pertanyaan dari peserta tersebut.

Jika pelaksana pelatihan atau penyelenggara acara atau panitia pelatihan/seminar, harus mengetahui berbagai jenis pemateri. Hal ini penting agar dapat memilih pemateri yang tepat untuk acara yang diselenggarakan. Jenis pemateri yang berbeda akan menghasilkan hasil yang berbeda. Ada berbagai jenis pemateri, salah satunya sebagai berikut ini:

### **1. Selebriti**

Tergantung jenis acaranya, selebriti dapat menjadi pematerinya. Tak tanggung-tanggung, penyelenggara

seminar pun banyak yang mendatangkan pemateri artis papan atas ibukota. Seorang selebriti dapat membagikan pengalamannya terkait profesi yang ia jalani. Misalnya, selebriti bisa berbagi pengalamannya sebagai selebriti atau tokoh terkenal yang melewati proses selebritikasi atau indikator-indikator untuk menjadi selebritas.

## **2. Motivator**

Motivator adalah orang yang menyampaikan materi dengan tujuan memotivasi atau menginspirasi audiens. Motivator mendorong audiens untuk melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda, dan memotivasi mereka untuk mengambil tindakan positif dalam hidup mereka.

## **3. Expert**

Expert adalah seorang pakar dalam bidangnya yang memiliki pengetahuan khusus di bidangnya. Dalam hal ini, expert dapat membagikan pengalaman atau memberikan pengetahuan tentang bidang yang sangat ia kuasai. Misalnya, seorang pakar IT berbicara tentang kemajuan teknologi dan cara mengimplementasikannya di era digital.

## **4. Edukator**

Dengan menghadirkan edukator ke dalam sebuah acara, tentu dapat memberikan dampak positif bagi orang yang datang. Sederhannya, edukator adalah pendidik alias orang yang mendidik. Edukator memberikan pengetahuan,

informasi, dan pelatihan keterampilan. Ada berbagai jenis edukator, mulai dari profesor hingga ilmuwan.

Edukator mengajarkan beberapa materi dalam bidang keahliannya. Pengalaman audiens bukanlah fokus utama baginya, tetapi dapat menyampaikan pengetahuannya kepada khalayak. Pemateri jenis ini berkembang pesat dalam seminar dan lokakarya, terutama bila diberi waktu dan ruang yang cukup untuk dapat menjelaskan secara rinci. Selain yang disebutkan di atas, tentunya masih banyak dari jenis pemateri lainnya. Jenis pemateri yang Anda pilih bisa tergantung pada anggaran, audiens, dan tujuan acara. Lebih bagus lagi apabila memilih pemateri yang berkompeten dan mampu memikat audiens dengan apa yang disampaikan.

## **5. Souvenir**

Souvenir merupakan salah satu barang yang selalu ada pada setiap acara seperti workshop, seminar, atau pelatihan. Memilih souvenir pada acara tersebut tidak boleh diberikan sembarangan. Souvenir yang baik dapat mencerminkan citra penyelenggara pelatihan. Oleh sebab itu, pastikan memilih souvenir yang tepat, termasuk yang didasarkan pada sisi fungsionalitasnya. Banyak barang bagus yang dapat dijadikan sebagai souvenir, salah satunya adalah goodie bag.

Pemberian goodie bag sebagai souvenir sangatlah bermanfaat bagi penerimanya. Hal ini karena peserta akan menggunakannya dalam kehidupan sehari-hari dan bisa

menjadi metode pemasaran gratis dengan memberikan informasi atau nama perusahaan. Jika ingin memesan goodie bag yang bagus dan berkualitas, dapat melakukannya di bidang jasa pembuatan tas ini hadir untuk memenuhi kebutuhan, khususnya yang membutuhkan souvenir untuk berbagai acara penting.

Perusahaan yang memproduksi berbagai jenis tas mulai dari tas goodie bag, tas kantor, tas seminar, tas promosi, tas training, dan masih banyak lagi lainnya, yang melayani pemesanan tas dalam partai besar maupun kecil. Selain berkualitas, harga tas yang diproduksi, juga sangatterjangkau sehingga tidak menguras anggaran.

### **5.5.2. Pelatih atau Instruktur**

Pelatih/instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (trainer) ini memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan perusahaan yang akan dikembangkan. Pelatih yang berasal dari internal/eksternal atau gabungan internal/eksternal. Pelatih internal, adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari dalam perusahaan itu untuk memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan. Kepala Bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan member petunjuk-petunjuk melakukan pengembangan

untuk mengerjakan pekerjaan, cara-cara menggunakan alat, mesin dan sebagainya.

Pelatihan internal hanya melatih karyawan dan dilakukan dalam perusahaan yang bersangkutan saja. Pelatih eksternal, adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan. Pelatihan gabungan internal dan eksternal, adalah suatu gabungan pelatihan internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk mengerjakan pekerjaan akan lebih mantap.

### **5.5.3. Syarat-Syarat Pelatih/Instruktur**

Pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut :

#### ***1. Teaching Skills***

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajar, membimbing, memberikan petunjuk dan berupa Teaching Skills Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajar, membimbing, memberikan petunjuk dan membina dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja



mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

## **2. *Communication Skills***

Seorang mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik dan kata-katanya mudah dipahami peserta pelatihan.

## **3. *Personality Authority***

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapan diakui.

## **4. *Social Skills***

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan. Ia harus suka menolong, objektif dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

## **5. *Technical Competent***

Seorang pelatih harus dapat berkemampuan teknis, kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

## **6. Stabilitas Emosi**

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, dan tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

### **5.5.4. Tugas Instruktur/Pelatih**

Untuk memilih seorang instruktur yang akan melatih atau mengajar harus memenuhi beberapa persyaratan antara lain: Memiliki kompetensi metodologi dan kompetensi teknis dan Mendapat penugasan dari Instruktur yang melatih yang terdiri dari instruktur, tenaga ahli, atau istilah lain yang setara dengan itu. Lembaga pelatihan dapat mendatangkan/ memanfaatkan tenaga pelatih/instruktur yang berasal dari luar seperti industri/perusahaan sesuaidengan kriteria yang dibutuhkan dan persyaratan sebagaimana disebutkan diatas. Tugas tenaga pelatih/instruktur dalam pelaksanaan

1. Membantu peserta pelatihan dalam merencanakan proses pelatihan.
2. Membimbing peserta melalui tugas-tugas pelatihan yang dijelaskan dalam pelatihan.
3. Membantu untuk memahami konsep dan menjawab pertanyaan peserta pelatihan.
4. Membantu mencari sumber informasi tambahan yang diperlukan peserta pelatihan.

5. Mengorganisasikan kegiatan belajar kelompok jika diperlukan.
6. Mendatangkan seorang ahli dari tempat kerja jika diperlukan.
7. Menguji/mengamati dan mengumpulkan bukti-bukti serta membuat catatan-catatan kemajuan pelatihan untuk setiap peserta pelatihan.
8. Mengevaluasi pencapaian kompetensi peserta per individu. Peran tenaga pelatih/instruktur dalam pelaksanaan Pelatihan Berbasis Kompetensi yaitu:
9. Sebagai narasumber, menguasai materi teori dan mampu mendemonstrasikan materi praktek.
10. Sebagai fasilitator, mampu menjembatani antara peserta dan materi pelatihan.
11. Sebagai pembimbing, mampu menolong peserta pelatihan mengembangkan rencana-rencana belajar individu atau kelompok, mendorong cara berfikir kritis dan kemampuan memecahkan persoalan, dan memotivasi peserta pelatihan secara perorangan.
12. Sebagai penilai, membuat keputusan dan menilai capaian kompetensi perorangan menurut kriteria dan standar yang ditetapkan, serta mendokumentasikan hasil-hasil penilaian setiap peserta pelatihan
13. Sebagai mechanism, lebih memfokuskan pada proses pelatihan dan mampu menggerakkan proses pelatihan.

14. Dalam proses pelatihan, tenaga pelatih/instruktur harus dapat mengkombinasikan peran-peran tersebut sesuai dengan kondisi dan situasi yang terjadi.
15. Nah berikut contoh format Daftar Hadir Instruktur yang sering digunakan dalam pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi.

#### **5.5.5. Cara Memilih Instruktur**

Memilih instruktur sama pentingnya seperti memilih dokter, sebab pengalaman dan keprofesionalitasnya akan menentukan kebugaran tubuh. Instruktur yang tepat dapat memotivasi untuk mencapai tujuan program pelatihan. mencari instruktur pelatihan terlihat dengan mudah dicari di mana saja, baik di online, di majalah dan bahkan dari selebaran. Tapi bagaimana cara untuk mengetahui seperti apa instruktur yang paling tepat untuk digunakan berikut ini petunjuk sederhana untuk memilih seorang instruktur pada pelatihan;

##### **1. Tentukan tujuan**

Sebelum mulai mencari instruktur yang tepat, tentukan tujuan yang ingin dicapai seperti setelah pelatihan akan di dapatkan keterampilan maksimal yang di butuhkan. Mengidentifikasi tujuan akan membantu mempersempit pilihan ketika sedang mencari instruktur dengan berbagai spesialisasi yang di butuhkan.

## **2. Periksa Sertifikasinya**

Setelah mulai mencari dan mendapatkan instruktur, maka langkah pertama adalah memastikan bahwa instruktur memegang sertifikasi yang telah diakreditasi. Akreditasi ini akan memberikan jaminan bahwa ia adalah seorang profesional yang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk memberikan berbagai latihan yang efektif.

## **3. Carilah Referensi**

Tanyakan kepada beberapa orang kenalan. Temui beberapa orang pelatih/instruktur dan lihatlah siapa yang paling cocok. Pelatih/instruktur yang terpilih harus seseorang yang sesuai kerakturnya dan yang benar-benar dapat membantu mencapai tujuan kebugaran.

## **4. Menanyakan fasilitas pelatih/instruktur.**

Pastikan untuk menanyakan biaya yang harus dikeluarkan, lokasi latihan, latihan yang akan diberikan, fasilitas yang dimiliki, asuransi jika ada dan cara pembayaran.

# BAB 6

## MENGUKUR EFEKTIFITAS PELATIHAN

---

### 6.1. PENGERTIAN EFEKTIFITAS PELATIHAN

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002), mendefinisikan efektif dengan “ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya)” atau “dapat membawa hasil, berhasil guna (usaha, tindakan)” dan efektivitas diartikan “keadaan berpengaruh; hal yang berkesan” atau “keberhasilan (usaha, tindakan).” Sedangkan efektivitas merupakan derivasi dari kata efektif yang dalam bahasa Inggris *effective* didefinisikan “producing a desired or intended result” atau “producing the result that is wanted or intended.” (Concise Oxford Dictionary, 2001). Siagian (2001), menyatakan bahwa pengertian efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dapat dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknyasasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Dilihat dari perspektif sistem, efektivitas berkaitan dengan output. Dengan kata lain, mengukur secara akurat dari *output yang dihasilkan*. “Efektivitas mengacu pada kesesuaian dan kompatibilitas sumber daya yang diberikan berkaitan dengan kemungkinan atas pencapaian tujuan instruksional tertentu dan menghasilkan yang hasil positif dan keberlanjutan.” (Januszewski & Molenda, 2008). Sedangkan dalam konteks pendidikan, efektivitas berkaitan dengan sejauh mana siswa mencapai tujuan pembelajaran yang ditetapkan yaitu, sekolah, perguruan tinggi, atau pusat pelatihan mempersiapkan siswa-siswi dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/prilaku yang diinginkan oleh para stakeholder (Januszewski & Molenda, 2008).

Pendapat senada dikemukakan Reigeluth (2009), yang menyatakan bahwa “efektivitas mengacu pada indikator belajar yang tepat (seperti tingkat prestasi dan kefasihan tertentu) untuk mengukur hasil pembelajaran.” Rae (2001), mengemukakan: “Learning effectiveness can be measured by adapting the measurement of training effectiveness is through validation and evaluation.” efektivitas pembelajaran dapat diukur dengan mengadaptasi pengukuran efektivitas pelatihan yaitu melalui hasil validasi dan evaluasi. Untuk mengukur keberhasilan pembelajaran harus ditetapkan sejumlah fakta tertentu, antara lain dengan menjawab pertanyaan - pertanyaan berikut ini.

1. Apakah pembelajaran mencapai tujuannya?
2. Apakah pembelajaran memenuhi kebutuhan dunia usaha?
3. Apakah peserta pelatihan memiliki keterampilan yang diperlukan di dunia kerja?
4. Apakah keterampilan tersebut diperoleh sebagai hasil dari pembelajaran?
5. Apakah pelajaran yang diperoleh diterapkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya.
6. Apakah pembelajaran menghasilkan lulusan yang mampu bekerja dengan efektif dan efisien.

Mengukur efektivitas umumnya dilakukan dengan prosedur statistik untuk menentukan kekuatan suatu hubungan. Sebagai contoh, jika kita ingin mengetahui apakah penggunaan pendekatan *constructivism* lebih efektif dalam meningkatkan prestasi matematika siswa dibandingkan dengan alternatif yang lebih bersifat tradisional (*pendekatan pengajaran langsung*), maka percobaan dapat dirancang dimana dampak dari setiap pendekatan pengajaran dibandingkan dengan menggunakan beberapa langkah belajar yang tepat bagi siswa. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai matematika yang lebih tinggi merupakan hasil dari penggunaan satu pendekatan pengajaran yang lebih efektif daripada yang lain (Creemers & Sammons, 2010).



Arsyad (2014), menyatakan bahwa keefektivan pelaksanaan proses instruksional diukur dari dua aspek yaitu, 1) bukti-bukti empiris mengenai hasil belajar siswa yang dihasilkan oleh sistem instruksional, dan 2) bukti-bukti yang menunjukkan berapa banyak kontribusi media atau media program terhadap keberhasilan dan keefektivan proses instruksional.

Mengacu pada pendapat-pendapat di atas, efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu untuk mempersiapkan karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diinginkan. Dengan kata lain, efektivitas adalah pencapaian prestasi dalam pembelajaran mengacu pada indikator belajar yang tepat (seperti tingkat prestasi dan kefasihan tertentu).

## **6.2. CARA MENGUKUR EFEKTIVITAS PELATIHAN DAN TRAINING SDM**

Bagaimana cara mengukur efektivitas suatu program pelatihan? Bentuk pertanyaan yang satu ini kerap kali dinyatakan oleh mereka yang baru saja menyelesaikan program pelatihan. Pada dasarnya kegiatan pelatihan itu sendiri cukup sering dilakukan, bahkan setiap tahunnya selalu saja ada perusahaan yang melakukan aktivitas tersebut.

Namun apakah kegiatan tersebut efektif untuk dilakukan? Kemudian apakah melakukannya dapat

membantu perkembangan perusahaan? Karena sejatinya perusahaan yang mengikuti pelatihan tentunya telah mengorbankan banyak hal, seperti biaya atau bahkan waktu. Jika dilihat secara umum, efektivitas pelatihan dapat dilihat dari pencapaian yang telah diraih olehnya. Apabila pelatihan ditujukan untuk merubah perilaku dan menambah keuntungan perusahaan. Tentunya pelatihan pun akan dianggap efektif jika menunjukkan adanya perubahan perilaku serta dapat menghasilkan keuntungan lebih bagi perusahaan.

Meski demikian kedua bagian tersebut dianggap sebagai komponen yang berbeda dan bahkan tidak saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Merujuk pada hal tersebut, tentunya pun harus menghindari kegagalan atas pencapaian dari kedua hal tersebut. Untuk mendapatkan cara menghindarinya dapat Anda terapkan dengan melakukan proses pengukuran.

### **6.3. PROSES MENGUKUR EFEKTIVITAS PELATIHAN**

Pada dasarnya kegiatan pelatihan banyak dilakukan dengan tujuan untuk menanggapi atau bahkan mengoreksi masalah yang ada dalam organisasi. Karena itulah kegiatan pelatihan pun dapat mencapai sesuatu yang dituju dengan mudah. Akan tetapi, seringkali gagal dalam menyelesaikan masalah organisasi. Hal tersebut umumnya berkaitan dengan permasalahan organisasi itu sendiri.

Selain itu, pada saat pelatihan hal tersebut pun memang tidak diidentifikasi dengan baik. Padahal jika Anda ingin mengukur tingkat efektivitas pelatihan secara wajar. Tentunya Anda pun harus memahami tujuan dari program pelatihan yang dilakukan dengan jelas. Sehingga tujuan tersebut pun dapat dicapai organisasi dengan mudah.

Cara tepat untuk mengetahui efektivitas pelatihan. Sebelum melakukan pengukuran atas efektivitas program pelatihan tersebut. Ada beberapa cara yang patut untuk agar efektivitas pelatihan dapat diketahui dengan hasil baik, di antaranya;

1. Penilaian individu yang dilakukan dengan cara evaluasi tertulis

Untuk bentuk penilaian individu yang dilakukan secara tertulis, umumnya akan dilakukan tepat setelah program pelatihan selesai. Hal ini dilakukan dengan memberikan beberapa bentuk pertanyaan bermakna atau bahkan tanggapan atas kegiatan pelatihan yang telah dilakukan.

Dalam hal ini beberapa bentuk pertanyaan lebih diarahkan pada pemahaman peserta. Sejauh mana para peserta dapat memahami apa yang telah diberikan dalam proses pelatihan tersebut. Selain itu, tes tersebut juga ditujukan untuk mengukur dan dapat mengaplikasikan yang sebenarnya dilakukan oleh para peserta pelatihan.

2. Pengukuran yang dilakukan terhadap kinerja individu  
Cara lainnya yang dapat Anda lakukan untuk melihat

Efektivitas program pelatihan adalah mengukur kinerja dari setiap individunya. Dalam hal ini, Anda dapat melihat bagaimana kinerja dari setiap individu baik itu setelah atau bahkan sebelum pelatihan dimulai. Karena tujuan dari pelatihan berkaitan dengan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tentunya harus diketahui dengan pasti seperti apa kinerja yang dimiliki oleh para karyawan sebelum dan sesudah pelatihan. Dengan demikian, pengukuran efektivitas pelatihan pun dapat dinilai dengan lebih mudah.

Selain itu, dengan mengetahui ada tidaknya perubahan pada setiap karyawan. Tentunya pihak perusahaan pun akan ikut serta merasakan akibat atau dampak yang ditimbulkannya. Jika perubahan mengarah pada hal baik, tentunya hasil bagi perusahaan pun akan semakin baik pula.

3. Pengukuran yang lebih spesifik pada proses produksi  
Tujuan utama lainnya dari program pelatihan adalah meraih keuntungan perusahaan. Keuntungan itu sendiri salah satunya bisa didapatkan dengan melakukan peningkatan produktivitas. Baik itu produktivitas pada bentuk barang atau bahkan layanan jasa yang dihasilkan.

Karena dengan meningkatnya produktivitas, tentunya keuntungan bagi perusahaan pun akan ikut meningkat pula. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas adalah mencetak karyawan yang lebih produktif. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mencetak karyawan melalui program pelatihan. Itulah alasan mengapa tingkat produktivitas perusahaan sebelum maupun sesudahnya kegiatan pelatihan dilakukan dapat dijadikan sebagai bahan pengukuran. Karena jika pelatihan mencetak karyawan yang lebih produktif, tentunya produktivitas perusahaan akan semakin meningkat pula.

Dari beberapa penjelasan di bagian atas sebetulnya telah terlihat dengan jelas. Dalam hal ini, perubahan para peserta dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur efektivitas pelatihan. Namun jika sebelumnya hal tersebut hanya dilihat dari sebelum dan sesudah pelatihan saja, maka pengukuran berikut ini jelas berbeda.

Pasalnya dalam proses pengukuran efektivitas yang satu ini lebih dikaitkan dengan perbandingan produktivitas di antara sesama pekerja. Seperti halnya karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Mereka yang melakukan kegiatan pelatihan dengan baik dan benar, jelas memiliki perubahan yang lebih baik.

Perubahan peserta pelatihan tersebut dapat dilihat melalui inisiatif serta partisipasi yang mereka lakukan. Hal

tersebut bahkan ditunjukkannya selama dan setelah proses pelatihan dilakukan.

#### 4. Survei attitude

Sebelum proses pelatihan dimulai, umumnya para karyawan atau calon peserta pelatihan akan diminta untuk mengisi survei. Namun bentuk pertanyaan yang tidak sesuai atau kurang tepat sasaran seringkali memberikan hasil survei yang tidak tepat pula. Sehingga bentuk dari pelatihan yang diberikan pun kurang maksimal.

Padahal jika ingin mendapatkan program pelatihan yang baik dan memberikan hasil maksimal. Tentunya hal tersebut harus dimulai dari tahap awal saat melakukan survei attitude. Karena itulah, berikan bentuk-bentuk pertanyaan yang berkaitan dengan tujuan dari program pelatihan yang diinginkan. Dengan demikian, ketika program pelatihan dilakukan pun. Tentunya ia dapat disesuaikan dengan tujuan yang ingin Anda dapatkan.

Melalui beberapa Cara Mengukur Efektivitas Program Pelatihan di bagian atas tadi. Ada pula beberapa tahapan terpisah yang dapat diikuti untuk melakukan evaluasi efektivitas dari program pelatihan, di antaranya :

1. Reaction (Ketertarikan),
2. Learning (Menguji)
3. Behaviors (Perilaku)
4. Result (Hasil)

5. Cost Effectivity

6. ROI / ROT

Sejatinya pengukuran dan program pelatihan itu sendiri memang wajib untuk diperhatikan. Karena keberadaannya tidak hanya berkaitan dengan kebaikan bagi masing-masing peserta saja. Tetapi juga dapat memberikan dampak luar biasa bagi perusahaan tersebut Itulah sebabnya mengetahui cara mengukur efektivitas program pelatihan di bagian atas tadi. Tentunya sangat penting bagi Anda yang ingin memajukan perusahaan dengan lebih baik.

#### **6.4. UKURAN EFEKTIVITAS PELATIHAN**

Kirkpatrick (1998) mengatakan bahwa efektivitas suatu program pelatihan hanya dapat ditunjukkan melalui evaluasi terhadap program pelatihan tersebut. Dalam penelitian ini ukuran efektivitas dilakukan dengan cara pengukuran evaluasi. Evaluasi digunakan sebagai alat ukur untuk melihat dan mengukur bagaimana reaksi, tingkat pengetahuan materi, dan perilaku peserta antara sebelum dan setelah mendapatkan pelatihan. Evaluasi yang digunakan didasarkan pada pandangan Kirkpatrick yang mengenalkan ada 5 level evaluasi.

### 6.4.1 : Reaction (Reaksi)

Tingkat ke-1 dari tahap evaluasi efektivitas pelatihan adalah mengukur *Reaction* atau reaksi dari para peserta training.

Dalam mengukur hal ini diberikan sebuah evaluasi dari reaksi peserta pelatihan terhadap program yang diberikan. Misalnya :

1. apakah peserta menyukai program pelatihan ini?
2. apakah peserta merasa program ini bermanfaat?
3. apakah materinya bagus
4. apakah peserta suka
5. apakah peserta puas dengan instruktur
6. apakah peserta nyaman dengan infrastruktur fasilitasnya?
7. apakah materi relevan dengan pekerjaan mereka apa tidak

Evaluasi tingkat ke-1 ini biasanya diselenggarakan dalam bentuk kuesioner oleh fasilitator pelatihan.

Dari segi frekuensi diadakan, nilai informasi, serta kesulitan dalam melakukan penilaian, Evaluasi Tingkat #1 ini, dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Frekuensi penggunaan : paling sering
2. Nilai informasi : kurang berharga
3. Kesulitan penilaian : mudah



## **6.4.2 : Learning (Pembelajaran)**

Di tingkat ke-2, evaluasi diadakan untuk menentukan tingkat pembelajaran yang dialami oleh para peserta pelatihan.

Di tahap ini, evaluasi dilakukan dalam rangka menguji peserta pelatihan untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, keterampilan, dan pengetahuan yang telah mereka pelajari.

Biasanya fasilitator pelatihan akan mengajukan serangkaian pertanyaan terkait tentang pengetahuan atau keterampilan yang diberikan di pelatihan kepada para peserta.

Dari segi frekuensi diadakan, nilai informasi, serta kesulitan dalam melakukan penilaian, Evaluasi Tingkat #2 ini, dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Frekuensi penggunaan : sering
2. Nilai informasi : berharga
3. Kesulitan penilaian : cenderung mudah

## **6.4.3 : Behaviour Application (Perubahan Perilaku)**

Di level ke-3 ini, evaluasi dilakukan untuk menanyakan apakah perilaku peserta pelatihan berubah karena program pelatihan.

Sebagai contoh, Anda bisa melihat perubahan perilaku sebagai berikut :

1. apakah karyawan di departemen pengaduan berlaku lebih sopan daripada sebelumnya dalam menerima ketidakpuasan pelanggan?
2. apakah para teknisi menjadi lebih taat dalam mematuhi aturan keselamatan kerja ketika melakukan proses perawatan mesin secara berkala?
3. Dari segi frekuensi diadakan, nilai informasi, serta kesulitan dalam melakukan penilaian, Evaluasi Tingkat 3 ini, dapat digambarkan sebagai berikut :
4. Frekuensi penggunaan : agak jarang
5. Nilai informasi : berharga sekali
6. Kesulitan penilaian : agak sulit

#### **6.4.4 : Result /Hasil**

Dari semua level evaluasi pengukuran efektivitas pelatihan, Level 3 dan Level 4 adalah dua tingkatan yang paling penting untuk di lakukan.

#### **Mengapa?**

Karena jika di level 3 bisa mengukur perubahan sikap peserta pelatihan, sedangkan di level 4, untuk mengukur dampak perubahan sikap tersebut terhadap bisnis atau perusahaan secara umum.

1. apakah dampak pelatihan terhadap kinerja bisnis?
2. apakah terjadi penurunan jumlah keluhan pelanggan?
3. apakah terjadi peningkatan jumlah penjualan?

4. apakah jumlah cacat mutu menurun?
5. dan lain sebagainya.

Dari segi frekuensi diadakan, nilai informasi, serta kesulitan dalam melakukan penilaian, Evaluasi Tingkat 4 ini, dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Frekuensi penggunaan : jarang dilakukan
2. Nilai informasi : sangat (paling) berharga
3. Kesulitan penilaian : sulit

#### **6.4.5. Cost Effectivity**

Cost efektif adalah pengendalian biaya pelaksanaan pelatihan yang digunakan oleh para profesional pelaksana pelatihan dengan menganalisis antara pengeluaran secara keseluruhan dan mengurangi biaya pelatihan yang seiring peningkatan pelatihan yang dilaksanakan sehingga hasil pelatihan meningkatkan laba setelah pelatihan di laksanakan.

Tujuan menggunakan metode cost efektif adalah untuk meningkatkan hasil pelatihan dengan mengurangi biaya operational pelaksanaan pelatihan. Metode cost efektifsering kali melibatkan pengaturan anggaran yang ketat untuk diikuti oleh tim, yang membantu untuk tetap beradadi jalur selama proyek.

## **1. Metode Cost efektif dalam Pelatihan**

Salah satu metode cost efektif yang digunakan sebagian besar saat merancang pelatihan dengan memulai manajemen anggaran. Menyisihkan waktu yang cukup lama untuk mengembangkan anggaran yang akurat untuk penganggaran membantu memperkirakan biaya, menjaga keuangan tetap teratur, dan memastikan perbedaan biaya relatif rendah.

Saat penganggaran, bisnis mempertimbangkan semua bagian proyek, termasuk berapa banyak peserta yang mereka butuhkan untuk pelatihan tersebut tersebut, berapa banyak waktu yang dibutuhkan proyek untuk menyelesaikannya dan berapa banyak bahan yang mereka butuhkan untuk menyelesaikannya.

## **2. Memantau semua pengeluaran menggunakan pemeriksaan berlapis**

Memantau semua pengeluaran yang terkait dengan suatu proyek adalah metode pengendalian biaya umum yang digunakan bisnis untuk memastikan anggaran diikuti dengan benar.

Pelaksanaan cost pelatihan sering memiliki pos pemeriksaan yang dianalisis secara berkala di seluruh bagian untuk meninjau bahwa anggaran dapat dipertahankan anggaran dan untuk memutuskan apakah ada perubahan yang perlu dilakukan, seperti jika tim

pelatihan meminta lebih banyak waktu atau materi untuk menyelesaikan pelaksanaan.

### 3. Menghitung Cost efektif

Langkah pertama yang harus dilakukan untuk mengukur suatu pelatihan adalah menghitung biaya pelatihan, yang mencakup hal-hal berikut.

#### 1) Desain dan pengembangan

Untuk dapat menghasilkan suatu program pelatihan yang baik maka harus melewati tahapan-tahapan tertentu. Salah satu tahapan adalah perancangan dan pengembangan yang matang, termasuk mengukur kebutuhan pelatihan. Pada tahapan ini, tidak jarang penyelenggara (*training coordinator/manager*) membutuhkan bantuan konsultasi dengan pihak lain (konsultan). Selain itu, untuk mengembangkan materi pelatihan mungkin dibutuhkan serangkaian penelitian atau observasi dan analisis. Semua itu tentu saja tentu membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

#### 2) Promosi

Suatu pelatihan membutuhkan waktu untuk diterima oleh karyawan atau pihak manajemen. Sebelum dilaksanakan, pelatihan terlebih dahulu harus diadakan diperkenalkan atau disosialisasikan pada panitia atau seluruh karyawan yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Untuk melaksanakan hal ini, seringkali pihak

Penyelenggara panitia pelatihan (divisi pelatihan dan pengembangan) harus mengadakan pertemuan dengan manager dari divisi lain atau bahkan harus melakukan perjalanan ke luar kota/luar negeri. Tentu saja biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan tersebut harus dihitung dengan seksama.

### 3) Administrasi

Termasuk dalam biaya administrasi adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan surat menyurat, telepon, pembuatan formulir, buku absen, dan biaya pendaftaran yang dibebankan kepada peserta (jika diperlukan).

### 4) Material

Pada umumnya dalam setiap pelatihan, materi telah disusun sedemikian rupa dalam satu buku atau bundel sehingga lebih memudahkan peserta dalam mengikuti pelatihan. Materi pelatihan bisa berupa buku panduan (manual) atau buku kerja (*woksheets*).

### 5) Fasilitas

Fasilitas yang digunakan dalam pelatihan dapat berupa sewa ruangan, media pelatihan (alat peraga, peralatan audio-video, OHP/ LCD, proyektor), ataupun fasilitas lain yang secara khusus disediakan untuk kelancaran jalannya pelatihan.

### 6) Fakultatif

Termasuk dalam kategori biaya adalah semua

biaya yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan, baik yang dilaksanakan dengan bantuan instruktur, pelatih atau fasilitator langsung maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh si peserta sendiri (pelatihan secara *on line, workbook*, ). Untuk dapat menghitung biaya tersebut, maka harus didapatkan berbagai informasi berikut ini.

- a. Jumlah peserta yang akan mengikuti pelatihan.
- b. Durasi pelatihan (berapa jam/hari).
- c. Honor untuk instruktur, pelatih, dan atau fasilitator.
- d. Biaya transport, akomodasi, konsumsi, dan sebagainya.
- e. Durasi waktu yang digunakan peserta pelatihan untuk belajar sendiri.
- f. Waktu yang harus disediakan untuk berkoresponden dengan peserta pelatihan, dan sebagainya.

#### 7) Peserta

Ketika karyawan harus mengikuti pelatihan pada jam-jam kerja maka hal itu harus dikalkulasikan dengan seksama. Sebab ketika mengikuti pelatihan, karyawan berhenti sementara dari kegiatannya. Dengan kata lain, selama pelatihan karyawan kehilangan peluang untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan (misalnya, salesman tidak akan menemukan klien baru). Semen tara itu, perusahaan tetap harus membayar gajinya secara penuh. Jika pelatihan dilaksanakan di tempat lain

(bukan dalam perusahaan), biaya-biaya yang dikeluarkan oleh peserta, seperti transportasi, akomodasi dan lain-lain juga harus tetap dihitung.

#### 8) Evaluasi

Untuk melakukan evaluasi pelatihan mungkin digunakan berbagai cara sehingga mau tidak mau pasti akan membutuhkan sejumlah dana. Dana ini harus dapat dihitung secara jelas mulai dari persiapan evaluasi sampai pada pembuatan laporan.

#### 9) Menghitung Keuntungan

Setelah selesai menghitung biaya yang harus dikeluarkan untuk suatu pelaksanaan pelatihan maka pada tahap berikutnya adalah menghitung sejauh mana keuntungan finansial yang bisa diperoleh. Tahapan inilah yang sebenarnya sangat sulit dilakukan oleh para *training manager* sebab keuntungan finansial yang sesungguhnya hanya bisa diukur dengan melihat adanya perbaikan kinerja karyawan yang terefleksi dalam produktivitas perusahaan. Meskipun termasuk sulit, tetapi jika program pelatihan ingin disetujui oleh pihak manajemen, maka seorang *training manager* harus mampu membuat estimasi keuntungan finansial dari program pelatihan. Sebagai dasar dalam menghitung keuntungan finansial dari suatu pelatihan, seorang *training manager* dapat menggunakan salah satu indikator di bawah ini.



## 10) Peningkatan Produktivitas

Untuk dapat mengetahui adanya suatu peningkatan produktivitas maka perusahaan harus terlebih dahulu memiliki alat untuk mengevaluasi kinerja (*Performance Appraisal*). Dalam hal ini, output (hasil) yang diharapkan untuk dimiliki oleh peserta pelatihan harus sudah tersusun secara rinci sehingga akan lebih mudah untuk dilakukan evaluasi. Beberapa hal yang menjadi indikator adanya peningkatan produktivitas karyawan adalah sebagai berikut.

- a. Perbaikan metode atau prosedur kerja agar menjadi lebih efisien.
- b. Peningkatan keterampilan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat.
- c. Peningkatan motivasi kerja agar karyawan melakukan berbagai upaya untuk mencapai keberhasilan.

## 11) Penghematan biaya

Penghematan biaya suatu pelatihan bisa dihitung dari beberapa hal berikut ini.

- a. Berkurangnya alat-alat kerja atau mesin yang rusak sehingga bisa menghemat biaya pemeliharaan.
- b. Berkurangnya biaya kerja (pengurangan jumlah karyawan karena satu karyawan dapat mengerjakan tugas secara efisien bahkan mungkin bisa *multitasking*, akses informasi menjadi lebih mudah

dan cepat sehingga usaha yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan suatu tugas relatif sedikit), sehingga dana yang harus dikeluarkan menjadi lebih kecil.

- c. Menurunnya angka jumlah *turnover* sehingga biaya rekrutmen dan pelatihan dapat dikurangi.

## 12) Pendapatan

Untuk beberapa jabatan tertentu mungkin akan dapat dengan mudah mengukur pendapatan finansial yang diperolehnya sebagai hasil dari pelatihan yang diikutinya. Seringkali pendapatan tersebut merupakan bagian dari penilaian yang mengukur peningkatan produktivitas. Namun, jika ingin dirinci lebih lanjut, peningkatan pendapatan dapat dilihat dari hal-hal berikut ini.

- a. Keberhasilan dalam memenangkan tender sehingga berpengaruh pada peningkatan penjualan.
- b. Peningkatan jumlah penjualan yang merupakan hasil referal dari karyawan non-sales.
- c. Gagasan-gagasan baru yang akhirnya melahirkan produk baru yang dapat membawa kesuksesan pada perusahaan.

### 6.4.6 Pengukuran ROI

Pelaksanaan pelatihan merupakan suatu investasi. Oleh karena itu, sudah sewajarnya jika ROI dari suatu

pelatihan harus dapat diukur. Untuk menghitung ROI, harus dievaluasi dahulu seberapa besar biaya dan keuntungan yang akan diperoleh dari suatu pelatihan.

Menghitung ROI pelatihan memang tidaklah mudah. Barangkali karena itulah dalam praktik ROI tidak banyak digunakan untuk mengevaluasi keefektifan pelatihan. Sekalipun demikian, penggunaan ROI tetap perlu diupayakan karena memberikan umpan-balik hasil pelatihan yang paling lengkap dan ini menjadi tantangan bagi bagian HR (*Human Resource*) untuk memfasilitasinya.

ROI pelatihan dihitung dengan rumus: nilai bersih manfaat nyata pelatihan dibagi dengan biaya pelatihan kali 100. Sebagai contoh, biaya program pelatihan (dengan 20 orang peserta) sebesar Rp 40 juta; manfaat program pelatihan sebesar Rp 100 juta; maka ROI pelatihan =  $(100 - 40) / 40 \times 100\% = 150\%$ .

Semakin besar ROI yang diperoleh, semakin efektif program pelatihan karena memberikan perusahaan nilai manfaat yang semakin besar. Biasanya, biaya pelatihan lebih mudah dihitung. Sebaliknya, mengukur nilai manfaat pelatihan butuh upaya yang jauh lebih besar.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

1. Mencatat dan menghitung biaya-biaya pelatihan;
2. Menentukan indikator keberhasilan (manfaat) pelatihan, cara mengukurnya, dan mengumpulkan data;

3. Isolasi pengaruh pelatihan;
4. Melakukan konversi manfaat pelatihan kedalam nilai moneter (rupiah); dan
5. Menghitung ROI.

Biaya pelatihan mencakup antara lain: biaya perancangan dan pengembangan program pelatihan, biaya penggunaan fasilitas pelatihan (tempat/ruangan / laboratorium / peralatan), biaya pengadaan bahan pelatihan bagi setiap peserta, biaya instruktur/fasilitator, biaya konsumsi, biaya transportasi, biaya penginapan, gaji (plus tunjangan kesejahteraan) karyawan peserta selama pelatihan, serta biaya administrative & *overhead* program pelatihan.

Indikator keberhasilan pelatihan dapat berdasarkan aspek-aspek keluaran (*output*), mutu, waktu, dan biaya. Aspek keluaran bisa menggunakan ukuran-ukuran seperti peningkatan unit produksi, produktivitas, unit penjualan, perputaran persediaan, dan penambahan akun/ pelanggan baru. Ukuran aspek mutu dapat berupa penurunan kegagalan produk, cacatnya produk, tingkat kesalahan, penolakan produk, dan pemborosan.

Beberapa contoh indikator keberhasilan aspek waktu adalah penurunan waktu pengolahan, waktu penyelesaian proyek, waktu lembur, waktu reparasi, waktu penghentian mesin, dan hilangnya waktu hari kerja. Sedangkan ukuran

umum keberhasilan pelatihan dalam aspek biaya meliputi antara lain penurunan biaya unit produksi, biaya operasi, biaya variabel, dan penurunan biaya *overhead*.

Isolasi pengaruh pelatihan perlu dilakukan guna memastikan besarnya pengaruh sejati pelatihan terhadap indikator keberhasilan yang digunakan. Metode isolasi yang banyak diterapkan adalah metode kelompok kendali (*control group*). Metode ini menggunakan kelompok lain (namun tidak mengikuti program pelatihan) sebagai kelompok pengendali yang serupa dengan kelompok yang mengikuti program pelatihan (kelompok dilatih). Kinerja masing-masing kelompok dinilai setelah beberapa waktu selesainya program pelatihan (ketika hasil pelatihan telah digunakan) secara progresif dengan mengacu kepada indikator-indikator keberhasilan pelatihan.

Perbedaan kinerja di antara kelompok dilatih dan kinerja kelompok pengendali inilah yang merupakan pengaruh sesungguhnya dari program pelatihan. Metode isolasi lain yang juga sering dipakai adalah metode estimasi (dari peserta pelatihan dan atasannya). Metode estimasi berdasarkan asumsi bahwa peserta pelatihan dan atasannya kapabel dalam menilai seberapa banyak peningkatan kinerja terkait dengan program pelatihan yang diikuti.

Karena tindakan mereka yang dapat menghasilkan peningkatan, para peserta pelatihan (dan atasannya) bisa memberikan masukan yang akurat. Mereka mestinya tahu

seberapa banyak perubahan yang disebabkan oleh penerapan dari apa yang telah mereka pelajari dalam program pelatihan. Pertanyaan yang sering diajukan kepada mereka seperti berikut ini:

1. Berapa persen peningkatan ini merupakan hasil dari penerapan keterampilan/teknik/pengetahuan yang diperoleh dalam program pelatihan?";
2. Berapa besar keyakinan yang Anda miliki atas estimasi tersebut, dinyatakan dalam persentase? dan
3. Faktor-faktor lain apa yang berkontribusi pada peningkatan kinerja ini?

Konversi data manfaat pelatihan ke dalam nilai moneter (rupiah) dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. fokus pada suatu unit dari peningkatan;
2. tentukan suatu nilai pada setiap unit;
3. kalkulasi perubahan dalam data kinerja;
4. tentukan jumlah nilai dari perubahan yang terjadi dalam setahun; dan
5. kalkulasi nilai dari peningkatan dalam setahun.

Sebagai ilustrasi disajikan contoh perhitungan ROI pelatihan (dengan metode isolasi kelompok kendali) berikut ini (dengan indikator keberhasilan jumlah nilai penjualan).

Total nilai manfaat pelatihan dalam setahun sebesar Rp 293.7

#### 6.4.7 Cara Menghitung ROI

*Return on Investment* (pengembalian keuntungan investasi) biasanya dinyatakan dalam bentuk prosentase. Prosentase tersebut menunjukkan pengembalian investasi yang mungkin diperoleh dalam jangka waktu tertentu sebagai hasil dari pelatihan. Dari informasi tentang biaya dan keuntungan yang mungkin diperoleh dari suatu pelatihan, maka diperoleh rumus penghitungan prosentase ROI sebagai berikut :

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Keuntungan Bersih Program}}{\text{Biaya Program}} \times 100\%$$

Cara lain untuk mengukur ROI adalah dengan menghitung berapa lama (bulan) jangka waktu yang dibutuhkan agar biaya yang telah diinvestasikan untuk pelatihan menjadi impas. Artinya, biaya tersebut telah berhasil ditutup dengan keuntungan yang diperoleh. Cara ini biasanya disebut dengan istilah jangka waktu pengembalian biaya (*payback period*). Dengan cara ini, pihak manajemen akan lebih mudah melihat berapa lama dana yang diinvestasikan untuk pelaksanaan pelatihan akan kembali dan menghasilkan keuntungan, sehingga kemungkinan untuk menerima usulan pengadaan program pelatihan menjadi semakin besar.

Rumus untuk menghitung jangka waktu pengembalian investasi adalah:

$$\text{Jangka Waktu Pengembalian} = \frac{\text{Biaya Program}}{\text{Keuntungan Bulanan}}$$

### ***Contoh Pengukuran ROI:***

PT. Sejati yang bergerak dalam bidang penerbitan dan percetakan buku pelajaran akan mengadakan dan menyelenggarakan suatu bentuk pelatihan bagi para *customer service* dengan durasi pelatihan selama 48 jam, jumlah peserta 50 orang, dan jangka waktu penghitungan keuntungan adalah 12 bulan. Berapakah *Return of Investment* (ROI) dan jangka waktu pengembalian biaya dari pelatihan tersebut?

Dengan melihat perhitungan tersebut di atas, tentu saja akan sulit dilakukan jika sang *training manager/training coordinator* tidak bekerja sama dengan divisi atau departemen lain. Oleh karena itu, seorang *training manager* hendaknya juga memiliki kemampuan *interpersonal relationship* selain memahami masalah-masalah finansial.

Dengan memandang bahwa pelatihan merupakan suatu investasi dan bukan lagi sekadar pengeluaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan secara rutin (dalam kondisi ekstrim bahkan hanya sebagai sarana untuk menghabiskan dana yang telah dianggarkan), diharapkan pihak manajemen dan rekan kerja dari divisi lain akan lebih mudah memahami hubungan antara pelatihan dengan



keuntungan yang akan diperoleh. Dengan penggunaan teknik pengukuran ROI, diharapkan pandangan-pandangan negatif dari sebagian orang (BOD atau manager) bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang tidak signifikan (lebih sebagai pelengkap dalam perencanaan anggaran/*budget*), lambat laun akan berubah. Dengan kondisi demikian maka semboyan "SDM merupakan aset terbesar dari perusahaan" (ini seringkali dinyatakan oleh para senior manager atau BOD) bukan lagi hanya sebagai "*lip service*" semata, tetapi benar-benar dapat dibuktikan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan yang ada.

## BAB 7

# PENUTUP

Sumber daya manusia dirasa penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan untuk itu karyawan perlu dipacu untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan perusahaan. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan dan pengembangan karier.

Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap perusahaan, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani, berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan. “tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki tingkat kualitas kehidupan, serta meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal”. Selain itu manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk membantu para manajer fungsional supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengancara yang lebih efektif.

Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2006). Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan

kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan hasil pekerjaan yang diharapkan lebih baik. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang karyawan/pegawai untuk serangkaian posisi yang dimaksud dengan pengembangan karyawan.

Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai bentuk aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kinerja saat ini dan masa depan. Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir". Definisi tersebut menggambarkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui rangkaian kegiatan identifikasi, pengkajian serta proses belajar yang terencana. Hal ini dilakukan melalui upaya untuk membantu mengembangkan kemampuan yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Ini berarti bahwa pelatihan dapat dijadikan sebagai sarana yang berfungsi untuk memperbaiki masalah kinerja organisasi, seperti efektivitas, dan efisiensi serta produktivitas.

Rancangan program pelatihan adalah langkah pertama dalam siklus manajemen pelatihan. seorang manajer perlu menentukan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawannya.

Proses ini disebut dengan nama rancangan pelatihan yang merupakan langkah pertama dalam melaksanakan pelatihan. Melakukan rancangan program pelatihan merupakan dasar keberhasilan suatu program pelatihan. Seringkali organisasi mengembangkan dan melaksanakan pelatihan tanpa terlebih dahulu melakukan bentuk rancangan kebutuhan pelatihan. Organisasi ini akan menjalankan risiko Pelatihan yang tidak efektif.

Rancangan pelatihan digunakan untuk menentukan apakah pelatihan akan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan di tempat kerja, oleh sebab itu perlu penyusunan rancangan suatu program Pelatihan. Rancangan yang paling baik didahului dengan identifikasi kebutuhan. Kebutuhan pelatihan dapat dilihat dengan membandingkan antara bentuk tingkat pengetahuan dan kemampuan yang diharapkan dengan bentuk pengetahuan dan kemampuan yang senyatanya dimiliki oleh karyawan.

Efektivitas pelatihan karyawan merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, pelatihan dibutuhkan agar seluruh karyawan mampu mengikuti perkembangan dunia kerja maupun bisnis sesuai dengan jabatannya. Pelatihan juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, keterampilan, dan keahlian tertentu agar bisa bekerja lebih maksimal serta lebih baik. Pelatihan yang efektif

akan membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan bisnis serta bertahan pada persaingan yang ketat.

# DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Fakhra. Mahar, Muhammad Saeed. (2014) Impact of Training on Teachers Competencies at Higher Education Level in Pakistan. *Researcher World* 5.1 hlm. 121-128.
- Basri, Hasan dan Rusdiana (2015) *Manajemen Pendidikan & Pelatihan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Barbazette (2006). *Training Needs Assessment. Methods, Tools and Techniques*.
- Berge, Zane L (2008). *Why It Is So Hard to Evaluate Training in The Workplace*. Industrial and Commercial Training Vo. 40 No. 7, 390-395.
- Beauchamp, G.A (1986) *Curriculum Theory In Curriculum Development*.
- Brankovic, J et al. (penyunting). (2014). *Global Challenges, Local Responses in Higher Education*. Rhoterdam: Sense Publishers.
- Brown, R (2004) *Quality Assurance in Higher Education*. NY: Routledge Falmer.
- Buckley, R. dan Caple, J (2007) *Theory and Practice of Training*. fifth edition. London: Kogan Page.
- Cambell J. et.al (2006) *Assessing Teacher Effectiveness*. London: Routledge Palmer.
- Cleek et.al. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior? *Journal of Business Ethics*, 17.(6) 619-630.
- Craswell, John W. (2008). *Education Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Davies, Eddie (2005). *The Training Manager"s Handbook*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Deem, R, et.al. (2007). *Knowledge, Higher Education, and The New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*. Oxford : Oxford University Press.
- Dessler, Gerry. (2000). *Human Resouces Management*.10th edition. New Jersey: Prentice Hall,inc.
- Drucker, P.,F (2012) *Management Challenges for the 21st Century*. California: Perfectbound.
- Doherty, G.,D (2005) *Developing Quality Systems In Educations*.Editor. NY: Routledge.

- Edens, S., P. and Bell, S (2003). *Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features*. Journal of Applied Psychology Copyright 2003 by the American Psychological Association, Inc. 2003, 88, (2) , 234–245.
- Fauzi, Ika Kartika A. (2011). *Mengelola Pelatihan Partisipatif*. Bandung: Alfabeta.
- Ford, Laura. (2009). *Improving Training Transfer*. Industrial and Commercial Training Vo. 41. No. 2, 92-96.
- Gibb, S. (2006). *Aesthetics and Human Resource Development*. NY: Routledge Gibson, J et.al. (2006). *Organization Behavior, Structure, Process*, Dallas: Business Pub.
- Ginting, A. (2011). *Pelatihan dan Pendidikan*. Jakarta: Grafindo.
- Gough, S. and Scott, W. (2007). *Higher Education and Sustainable Development. Paradox and Possibility*. NY: Routledge.
- Griffin, R.W dan More head. (2013). *Organizational Behavior. Managing People and Organization*. South Western: Cengage Learning.
- Griffith S, A.(2008). *A Proposed Model For Assessing Quality Of Education* International Review of Education (2008) 54:99–112.
- Handoko, T.Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta:BPFE.
- Hamalik, Oemar. (2000). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. (2007). *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hill R. & Stewart, J. (2007). *Management Development*. Lancaster: Routledge.
- Hoy, Jardine. et al (2005). *Improving Quality in Education*. London :New Fetter Lane.
- Hudson dan Hudson. (2013). Re-Structuring Preservice Teacher Education: Introducing the School-Community Integrated Learning (SCIL) Pathway. *Journal of*

- Education and Learning*; Vol. 2, No. 1 hlm 9.
- Huijts, P.M et al (2010) *Revealing Personal Professional Theories An Explorative Methodological Study*. *Qual Quant* (2011) 45:783-800.
- Johnstone, D.,B et al (2010). *Higher Education in a Global Society*. London: MPGmixed group.
- Kamil, Mustofa. (2010). *Model Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Alfabeta
- Kambey, Fendy Levy (2013). *Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan*
- Kaswan (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Kettner, P et al (2008) *Designing and managing programs: an effectiveness-based approach*. London: SagePublications.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation Training Program*. Second Edition. San Fransisco: Koehler.
- Knowles et al (2005). *The Adult Learner*. London: Elsevier Inc.
- Kulkarni, Pallavi P. (2013). *A Literature Review on Training & Development and Quality of Work life*. *International Refereed Research Journal*, 4, 136-143.
- Law, D.C.S. (2010). *Quality Assurance in Post-secondary Education: The Student Experience*. *Quality Assurance in Education*. 18 (4) hlm. 250-270
- Maarif, M. Syamsul (2014) *Manajemen Pelatihan: Upaya Mewujudkan Kinerja Unggul dan PemahamanEmployee Enggagement*. Bogor: PenerbitPT. IPB Press.
- Marlow, M. (2007). *Supporting Teacher Professional Identity Through Mentoring Activities*. *Research in Higher Education Journal – Volume 2*.
- Maslow, A.H (1987) *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, hlm 370-396.
- Marsh, Colin. (2008). *Becoming a Teacher: Knowledge, Skills and Issues*. 4<sup>th</sup> edition, Australia: Frechs Forrest Pearson Education.
- McMillan, James H and Schumacher, Sally. (2001). *Research in Education. A Conceptual Introduction*. New York: Longman.
- McMillan, James H. (2008). *Educational Research: Fundamentals for The Customer*. Boston: Pearson.



- Mulder, Martin (2006). Customer Satisfaction with Training Program"s. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 No. 6, 321-331.
- Nasution. (2010). *Kurikulum dan Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nidjam, Achmad (2014). *Diklatpim Pola Baru: Impelemntasi dan Tantangannya*. Diaksesdari [pta.kemenag.go.id/assests/images/upload/news/Diklatkepemimpinan\\_pola\\_baru.doc](http://pta.kemenag.go.id/assests/images/upload/news/Diklatkepemimpinan_pola_baru.doc).
- Notoatmodjo, Soekidjo (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Petozs et.al. (2012). Exploring Peer Learning: Student to Student, Lecturer to Lecturer. *Asian Social Science*. Vol. 8, No. 14.
- Rad, A.M.M (2006) The Impact Of Organizational Culture On The Successful Implementation Of Total Quality Management. *The TQM Magazine*. Vol. 18 No. 6, 2006 pp. 606-625.
- Rafi,I. (2010). *Teknik Evaluasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rahmati M.H. et al (2014) Investigating Effectiveness of In-Service Training in the Public Sector. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* 7 (2) hlm 291- 313
- Rajasekar,J dan Khan, S.(2013). Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation. *Journal of Applied Business and Economics* vol. 14(2) hlm 37-52.
- Robbins, S dan Coulter.W.(2012). *Organizational Behaviour*. London: Routledge
- Robinson, Terrel E. Warren C. Hope. (2000). Teaching in Higher Education: Is There a Need for Training in Pedagogy in Graduate Degree Programs. -*Research in Higher Education Journal*.
- Rustiana, Ade. (2010). Efektivitas Pelatihan bagi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 1, No. 2, 2010, pp. 137-143.
- Sagala, Syaiful. (2009). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, E (2006) *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sedarmayanti.(1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Aditama: Bandung
- Shah, H.dan Gopal, R.(2012). Training Needs Analysis for Bus Depot Managers at GSRTC

- European. *Journal of Training and Development*. 36 (5) hlm 527-543.
- Silberman, Mel (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia dan produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sörilin S dan Vessuri.,H.(2007).*Knowledge Society VS Knowledge Economy*. NY: Palgrave McMillan.
- Sudjana, D.( 2010). *Pendidikan NonFormal*. Bandung: Falah.
- Suseno, F. (2002). *Etika Dasar*. Yogyakarta: Kanisus.
- Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sukmadinata.(1997). *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Alfabeta.
- Syah, M. (2010).*Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Towsend, T dan Donovan. (2004). *Effective Training*. NY : Routledge.
- Tupmahu, Stefan dan Budi W. Soetjipto (2005). *Pengukuran Return on Training Investment (ROTI)*. Jakarta: lembaga Manajemen FE-UI.
- Ucgun, Duygu. Assessment of The Turkish Teacher Training Process Through Academicians" Views. Proquest Research Library. Education; 2011;132,1; 128-129.
- Wipassilapa, Sirirat. The Development of an E-training Program for an English Language Training Course under A Collaborative Project between STOU, Thailand and Massey University, New Zealand.*International Journal of Arts & Science* 5.3 (2012): 307-315.
- Yolder.(1994). *Personel Principles and Polices*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zinni.(2011)*The Realtionship between A Teacher Mentor Induction Program and New Teachers. Peceptions of their Professional Self-Concept*. Northern Illinois University.
- Zong, L.Y. dan Wen, F. J. (2010). *Experimental Designing about R&D Risk Based Quality Function Deployment*. *Management Science and Engineering*. Vol. 4, No. 1, 2010, pp. 51-55.



## BIOGRAFI PENULIS



**Dr. H. Muh. Said MM., M.AP.**, adalah Dosen Tetap Yayasan pada Institut Teknologi Bisnis Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Isipol) Universitas Hasanuddin pada tahun 1986, kemudian penulis melanjutkan pendidikan pada program Pascasarjana di Universitas Tri

Sakti Jakarta dalam bidang Manajemen konsentrasi marketing pada tahun 2006, dan kembali menyelesaikan studi Pascasarjana pada Universitas Muhammadiyah Makassar dengan konsentrasi ilmu Administrasi Publik pada tahun 2020, sebelumnya pada tahun 2016 Penulis menyelesaikan pendidikan Program Doktor Ilmu Administrasi Publik di Universitas Negri Makassar.

Pengalaman Profesionalisme dimulai pada tahun 1996 sebagai Store Manager di show room Global Elektronik dan Furniture Jakarta di Atrium Plaza Jakarta Pusat, Pada tahun 1998 terjadi Krisis Moneter di Jakarta sehinggaperusahaan di akuisisi pada Perusahaan PT. Columbindo Perdana Jakarta dan pada tahun 2000 diangkat sebagai Branch Manager cabang Jakarta Pusat dan Utara, Pada Tahun 2004 di tarik ke Makassar dengan Tugas Khusus sebagai Kepala Cabang Makassar, Pada Tahun 2007 dipindahkan ke Cabang Tangerang Sebagai Branch Manager grade A, Kemudian pada tahun 2008 mendapat tugas Khusus sebagai Branch Manager Cabang Depok.

Jabatan di kantor Pusat (Holding) PT Columbindo Perdana yaitu pada tahun 2003 sebagai Area Manager Wilayah Sulawesi dan Kalimantan Timur, kemudian tahun 2005 sebagai manager marketing Nasional (Manager SF dan SR) karena kebutuhan perusahaan tahun 2008 maka penulis di mutasi sebagai Zona Manager wilayah (Jakarta,

Bekasi, Bogor, dan Pontianak) dan pemekaran organisasi pada Konsep Pengambilan Keputusan di Era Industri 4.0 tahun 2009 penulis di tugaskan sebagai Regional Manager Operational wilayah Jawa Tengah dan DIY Yogyakarta dan penulis mengahairi sebagai Manager training dan pengembangan pada 2010 - 2011.

Pada tahun 2012 Penulis kembali ke kampung halaman dengan modal pengalaman sebagai kepala Cabang, maka penulis mendirikan perusahaan yaitu PT Maulida Perdani Utama sebagai komisaris dan pemegang saham, dan pada tahun 2013 penulis merangkap sebagai Direktur Operational wilayah Sulawesi pada perusahaan elektronik dan Furniture dan Finance. Namun karena Penulis Terpilih sebagai Wakil Rakyat yaitu tahun 2014 -2019 penulis terpilih sebagai anggota DPRD Kota Makassar, membuat penulis harus mundur di perusahaan dan konsentrasi penuh sebagai anggota DPRD Kota Makassar

Kiprah sebagai tenaga pengajar di mulai pada tahun 2010 - 2011 pada saat penulis sebagai Manager training dan pengembangan yang harus keliling Cabang di Indonesia untuk mengajar, setelah menyelesaikan studi Program Doktor 2016 penulis mulai mengajar sebagai dosen Luar biasa di berbagai perguruan tinggi Makassar yaitu di Universitas Veteran Indonesia (Universitas Pejuang), Universitas Indonesia Timur, Stitek Balik Diwa, dan STIE Manajemen Nitro Makassar. Kemudian menjadi dosen tetap Pada tahun 2016 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Makassar hingga sekarang yang telah berubah nama Institut Teknologi Bisnis (ITB) Nobel Indonesia.

Penulis aktif dalam kegiatan organisasi yaitu sebagai Komandan Resimen Mahasiswa Wolter Mongisidi Propinsi Sulawesi Selatan, ( 2014-2018), Dewan Pembina IARMI Sul-Sel ( 2015-2018), Ketua Perbakin Darma Shida Sul-Sel ( 2016-2018), Ketua Search and Rescue (SAR) Menwa Sul-Sel,( 2014- 2019), Ketua Scuba Diving Castrena Sul-Sel (2016-2018), Ketua Dewan Pakar IARMI Kota Makassar (2015 -2020), dan penulis pernah berkecimpung di dunia Politik sebagai Ketua Partai Bulan Bintang (PBB) yang mengantarkan penulis menjadi Anggota DPRD Makassar. (2014 -2019)

# BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si.**, adalah Dosen LLDIKTI Wilayah IX Sultanbatara yang diperkerjakan pada Institut Teknologi Bisnis Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyelesaikan pendidikan Diploma tiga (D3) Manajemen Informatika pada AMIK Rizky Makassar tahun 1997 dan menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen pada STIE Rizky Makassar tahun 2002.

Kemudian tahun 2009 menyelesaikan studi Manajemen Keuangan (S2) pada UNHAS Makassar serta tahun 2016 menyelesaikan program Doktor Ilmu Manajemen (S3) pada UMI Makassar

Penulis juga telah menulis berbagai artikel baik pada jurnal bereputasi yang terideks scopus maupun WoS serta pada jurnal terakreditasi SINTA. Penulis juga banyak melakukan penelitian baik skala nasional, regional maupun lokal. Demikian juga aktif pada berbagai kegiatan pengabdian pada masyarakat.

Kiprah sebagai akademisi dimulai sejak tahun 2002 sebagai dosen Yayasan pada STIE Rizky Makassar (sekarang STIE Ciputra Makassar) dan pada tahun 2005 terangkat sebagai dosen Kopertis dipekerjakan pada kampus yang sama. Kemudian pada tahun 2014 pindah *homebase* pada STIE Nobel Indonesia Makassar yang saat ini telah berubah bentuk menjadi Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia.

Penulis juga telah menduduki sejumlah jabatan struktural pada perguruan tinggi diantaranya: Ketua Program Studi Manajemen (S1) (2002-2006); Ketua Program Studi Akuntansi (S1) (2006-2010); Wakil Ketua (2010-2012) dan Ketua (2012-2014) pada STIE Rizky Makassar serta Ketua Jurusan Manajemen (S1) (2015-2019) dan Wakil Ketua I bidang Akademik (2019-2021) pada STIE Nobel Makassar dan saat ini sebagai Wakil Rektor I bidang Akademik dan Sumberdaya pada Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia.