

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DIKLAT DAN PENGEMBANGANNYA

BY

GUSMAN, M.Pd

WIDYAISWARA BALAI DIKLAT PALEMBANG

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia(SDM) merupakan elemen utama organisasi.Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi. Secara pragmatis program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Analisis Kebutuhan Pelatihan *Training Need Analysis (TNA). performance problem, new system and technology serta automatic and habitual training.* Merupakan sebuah analisis kebutuhan workplace secara spesifik dimaksud untuk menentukan apa sebetulnya kabutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana, waktu dll). Secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

Kata kunci : TNA,SDM..

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.Membicarakan sumberdaya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Keterkaitan antara aspek-aspek manajemen itu sangat erat sekali sehingga sulit bagi kita untuk menghindari dari pembicaraan secara terpisah satu dengan lainnya.

Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin

mereka akan berhasil. Karyawan baru sering sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan. Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar, dan persaingan global yang meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar.

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Wexley dan Yukl (1976 : 282) mengemukakan : “training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members”.Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula : “development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter”

Pendapat Wexley dan Yukl tersebut lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan

manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pengertian pelatihan dan pengembangan pegawai, dikemukakan oleh Adrew E. Sikula (1981 : 227) “training is short-terms educational procces utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowlegde and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoritical knowledge for general purpose”.

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation.

Mariot Tua Efendi H (2002) latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk malakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Sjafri Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

Rasionalisasi Pelatihan dan Pengembangan.

Secara pragmatis program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Smith (1997) menguraikan profil kapabilitas individu berkaitan dengan skill yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan penghasilan yang diterima individu akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan dan pengembangan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks tersebut peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi skill. Sementara dalam situasi sulit dimana organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawannya, pelatihan dan pengembangan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *job security* berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi.

1. Training and development has the potential to improve labour productivity;

2. Training and development can improve quality of that output, a more highly trained employee is not only more competent at the job but also more aware of the significance of his or her action;
3. Training and development improve the ability of the organisation to cope with change; the successful implementation of change whether technical (in the form of new technologies) or strategic (new product, new markets, etc) relies on the skill of the organisation's member. (Smith dalam prinsip-prinsip manajemen pelatihan, Irianto Jusuf, 2001).

Disaat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional.

Gejala Pemicu Pelatihan dan Pengembangan

Terdapat beberapa fenomena organisasional yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu munculnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Tidak tercapainya standar pencapaian kerja, karyawan tidak mampu melaksanakan tugasnya, karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun, tingkat keuntungan menurun adalah beberapa contoh gejala-gejala yang umum terjadi dalam organisasi.

Gejala yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut menurut Blanchard and Huszco (1986) mencontohkan terdapat tujuh gejala utama dalam organisasi yang membutuhkan penanganan yaitu :

1. Low productivity;
2. High absenteeism;
3. High turnover;
4. Low employee morale;
5. High grievances;
6. Strike;
7. Low profitability.

Hubungan Faktor-Faktor penyebab dan Gejala Organisasional.

Ketujuh gejala tersebut sangat umum dijumpai dalam organisasi yang dapat disebabkan oleh setidaknya tiga faktor yang meliputi : kegagalan dalam memotivasi karyawan, kegagalan organisasi dalam memberi sarana dan kesempatan yang tepat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kegagalan organisasi memberi pelatihan dan pengembangan secara efektif kepada karyawan.

Dalam situasi itulah program pelatihan sangat mengandalkan *training need analysis* (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan. Dan berorientasi kepada pengembangan karyawan meliputi :

1. Adanya pegawai baru, Memberikan orintasi pekerjaan atau tugas pokok organisasi kepada pegawai yang baru direkrut sebelum yang bersangkutan ditempatkan pada salah satu unit organisasi;
2. Adanya peralatan kerja baru, Mempersiapkan pegawai dalam penggunaan peralatan baru dengan teknologi yang lebih baru, sehingga tidak terjadi adanya kecelakaan kerja dan meningkatkan efesiensi kerja;

3. Adanya perubahan sistem manajemen/administrasi birokrasi, Mempersiapkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun;
4. Adanya standar kualitas kerja yang baru, Mempersiapkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun;
5. Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan , Memberikan nuansa baru/penyegaran ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki;
6. Adanya penurunan dalam hal kinerja pegawai, Meningkatkan kualitas kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis;
7. Adanya rotasi/relokasi pegawai, Meningkatkan pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan situasi kerja yang baru

Tahapan Perencanaan Pelatihan

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*) TNA pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut : yaitu : performance problem, new system and technology serta automatic and habitual training.

Situasi pertama, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Situasi kedua, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.

Situasi ketiga, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan

persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

Training Need Analysis (TNA) merupakan sebuah analisis kebutuhan workplace secara spesifik dimaksud untuk menentukan apa sebetulnya kabutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana, waktu dll) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan, sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak.

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui sebuah proses tanya jawab (*asking question getting answers*). Pertanyaan diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai masalah dimana akhirnya kebutuhan pelatihan dapat diketahui untuk memecahkan masalah tersebut.

Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan *lack of skill or knowledge* sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja aktual dengan kinerja situasional.

Fungsi *Training Need Analysis* (TNA) yaitu :

1. mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge dan feeling* pekerja;
2. mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*;
3. mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;

4. melibatkan stakeholders dan membentuk dukungan;
5. memberi data untuk keperluan perencanaan

Hasil *Training Need Analysis* (TNA) adalah identifikasi performance gap.

Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu tempat kerja.

Tahapan *Training Need Analysis* (TNA) mempunyai elemen penting yaitu :

- identifikasi masalah
- identifikasi kebutuhan
- pengembangan standar kinerja
- identifikasi peserta
- pengembangan kriteria pelatihan
- perkiraan biaya
- keuntungan

2. Pembuatan Desain Pelatihan

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan.

Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah :

1. mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;

2. menetapkan metode yang paling tepat;
3. menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;
4. memilih dari beraneka ragam media;
5. menetapkan isi;
6. mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
7. menyusun urutan pelatihan.

Selanjutnya yang tidak kalah pentingnya adalah membuat materi pelatihan yang diperlukan dan dikembangkan seperti :

1. jadwal pelatihan secara menyeluruh (estimasi waktu);
2. rencana setiap sesi;
3. materi-materi pembelajaran seperti buku tulis, buku bacaan, hand out dll;
4. alat-alat bantu pembelajaran;
5. formulir evaluasi.

Implementasi Pelatihan

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (selecting) program untuk memperoleh the right people under the right conditions. Training Need Analysis (TNA) dapat membantu mengidentifikasi the right people dan the right program sedangkan beberapa pertimbangan (training development) and consideration program dapat membantu dalam menciptakan the right condition.

Evaluasi Pelatihan

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematik manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu training need analysis, tahap implementasi dan tahap evaluasi. Tahap terakhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan karena acap kali diabaikan sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

1. Persepsi terhadap Evaluasi Pelatihan konsep pelatihan sudah sejak lama mengalami problem perseptual. Sebagai kegiatan banyak organisasi mempersepsikan evaluasi secara keliru disamping mengabaikan atau sama sekali tidak melakukannya setelah pelatihan diadakan. Menurut Smith (1997) evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan a necessary and usefull activity, namun demikian secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan sama sekali.
2. Makna Evaluasi Pelatihan Newby (Tovey, 1996 dalam Irianto Yusuf) menulis bahwa perhatian utama evaluasi dipusatkan pada efektivitas pelatihan. Efektifitas berkaitan dengan sampai sejauh manakah program pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai, karena efektivitas menjadi masalah serius dalam kegiatan evaluasi pelatihan.
3. Merancang Evaluasi Pelatihan Evaluasi yang dilakukan oleh penyelenggara diklat sebagai berikut :

Evaluasi Pra Diklat, bertujuan mengetahui sejauhmana pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dimiliki para peserta sebelum diklat dilaksanakan dibandingkan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang disusun dalam program. Pengetahuan, keterampilan

dan sikap yang belum dimiliki peserta yang disajikan dalam pelaksanaan program diklat.

Tahapan evaluasi terhadap pelatihan :

- Evaluasi Peserta
- Evaluasi Widyaiswara
- Evaluasi Kinerja Penyelenggara

Evaluasi Pasca Diklat, bertujuan mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sebelum diklat tidak dimiliki oleh peserta setelah proses diklat selesai dapat dimiliki dengan baik oleh peserta.

Kesimpulan

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. *Training Need Analysis* (TNA) merupakan sebuah analisis kebutuhan workplace secara spesifik dimaksud untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas.

Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana, waktu dll) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

DAFTAR PUSTAKA

- Hariandja, Marihot Tua Efendi (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Grasindo Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Irianto Jusuf (2001), *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)*, Insani Cendekia, Jakarta
- Handoko Hani. 1987, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia* Edisi 2 BPEE Fak Ekonomi UGM, Jogjakarta
- Schuler, R.S dan Jackson, S.E, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Edisis Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta Selatan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2006), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Refika Aditama, Bandung.