



Bab 2 **Pelatihan dan** **Pengembangan**

2.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Hal terpenting dalam sebuah organisasi (perusahaan) adalah mensosialisasi para anggota (karyawan) ke dalam budaya organisasi (perusahaan) agar mereka dapat menjadi anggota (karyawan) yang produktif segera setelah memasuki dan menjadi anggota sistem sosial organisasi (perusahaan). 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 (Mangkuprawira 2011).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), pelatihan adalah proses, cara belajar, dan membiasakan diri agar mampu/dapat melakukan sesuatu. Sementara pengembangan adalah hal mengembangkan, membangun secara bertahap dan teratur, serta mengarah ke sasaran yang dikehendaki.

Mangkuprawira (2011) menguraikan bahwa 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 standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. Dalam hal ini, manfaat finansial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan cepat. Sementara pendidikan memberikan pengetahuan tentang subjek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang. Di sisi lain, pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan sehingga perbedaan antara pelatihan dan pengembangan adalah pelatihan lebih berorientasi pada kondisi sekarang dan pengembangan lebih berorientasi pada perspektif masa depan.

Maarif dan Kartika (2014) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses internalisasi dari sumber kepada penerima dalam bentuk pengetahuan, keahlian, serta karakter sikap dan perilaku yang bermanfaat terhadap pengembangan individu baik pribadi maupun lingkungan kerja agar sesuai standar yang diharapkan.

2.2 Jenis Pelatihan

Michael R Carrel *et al.* dalam Mangkuprawira (2011) menyatakan bahwa ekonom ketenagakerjaan membagi program pelatihan menjadi dua, yaitu:

a. Program Pelatihan Umum

Pelatihan umum merupakan pelatihan di mana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Pendidikan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum. Misalnya, bagaimana belajar untuk memperbaiki kemampuan memimpin rapat dan bernegosiasi akan bermanfaat bagi setiap pengusaha, siapa pun yang secara individu dapat mengerjakannya.

b. Program Pelatihan Spesifik (Khusus)

Pelatihan spesifik (khusus) adalah pelatihan di mana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya pada bidang pekerjaannya. Pelatihan khusus, misalnya berupa pelajaran spesifik bagaimana sistem anggaran perusahaan khususnya dapat berjalan. Oleh karena setiap perusahaan memiliki sistem anggaran tersendiri, pelatihan ini secara langsung bermanfaat hanya bagi karyawan yang sudah ada.

2.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Seperti yang dikemukakan oleh Michael R Carrel *et al.* dalam Mangkuprawira (2011), terdapat tujuh tujuan penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- a. Memperbaiki kinerja;
- b. Meningkatkan keterampilan karyawan;
- c. Menghindari keusangan manajerial;
- d. Memecahkan permasalahan;
- e. Orientasi karyawan baru;
- f. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial; serta
- g. Memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.

2.4 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Davis dan Werther (1996) mengkategorikan manfaat pelatihan dan pengembangan menjadi kategori sebagai berikut.

a. Manfaat bagi Perusahaan

- Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
- Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat di perusahaan.
- Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- Memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen.
- Menciptakan iklim yang sehat untuk pertumbuhan dan komunikasi.
- Membantu menciptakan pencitraan perusahaan yang baik.

b. Manfaat bagi Individu

- Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan serta kepercayaan diri.
- Membantu seseorang dalam mengatasi stres, kekecewaan, dan konflik.
- Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan kerja.
- Mengembangkan minat untuk terus belajar.
- Membantu mengurangi rasa takut/khawatir dalam mencoba melakukan tugas/pekerjaan yang baru.

c. Manfaat bagi Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksanaan Kebijakan

- Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individu.
- Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui promosi.
- Menyediakan informasi mengenai kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.

- Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.
- Memperbaiki moral.

2.5 Tanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan

Anthony *et al.* (1996) menyatakan bahwa tanggung jawab pelatihan dan pengembangan terbagi menurut struktur organisasi/perusahaan, yaitu manajemen puncak (*top management*), Departemen SDM, penyelia senior, dan karyawan.

2.5.1 Manajemen Puncak (*Top Management*)

Komitmen dari manajemen puncak merupakan hal terpenting dalam menentukan langkah strategi pelatihan dan pengembangan menuju pencapaian visi dan misi organisasi/perusahaan. Manajemen puncak memiliki tanggung jawab untuk menyediakan kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan yang efektif termasuk penyediaan anggaran.

2.5.2 Departemen SDM

Departemen SDM memiliki peranan yang strategis dalam pencapaian strategi organisasi/perusahaan. Salah satu fungsi Departemen SDM adalah fungsi pengembangan yang merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, serta moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Silabus pelatihan dipersiapkan termasuk rencana jangka panjang program pelatihan dan proses evaluasi pelatihan.

2.5.3 Penyelia Senior

Penyelia senior memiliki tanggung jawab langsung untuk mendorong karyawan mengembangkan diri dan menyediakan waktu bagi karyawan agar dapat mengikuti pelatihan tersebut. Dengan demikian, atmosfer proses belajar berkesinambungan terbentuk dengan baik sehingga meningkatkan produktivitas dan manajemen pengetahuan.

2.5.4 Karyawan

Pada hakikatnya tanggung jawab utama terletak pada individu karyawan. Karyawan memiliki tanggung jawab menunjukkan minat dalam pengembangan karier sekaligus pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan harus dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh karyawan dan diharapkan karyawan tersebut dapat menerapkan ilmu yang diperoleh dari pelatihan tersebut dalam melaksanakan tugas sehari-hari serta mengajarkannya kepada karyawan lain yang belum mendapat kesempatan mengikuti pelatihan.

2.6 Mitos Pelatihan

Banyak organisasi/perusahaan yang tidak menyadari substansi pelatihan dan pengembangan secara benar, sehingga mengakibatkan tidak ada ataupun rendahnya komitmen terhadap program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Terdapat berbagai macam argumentasi yang dapat menjelaskan mengapa organisasi/perusahaan tidak memiliki komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan. Semua argumentasi tersebut mengarah pada persepsi pimpinan/manajer yang secara detail dikonsepsikan oleh Krause (1996) ke dalam lima mitos pelatihan sebagai berikut.

- *Our People are Experienced, They Do Not Need to be Trained*

Manajer/pimpinan beranggapan bahwa semua pekerja yang ada sudah memiliki pengalaman yang memadai. Manajer/pimpinan berargumentasi bahwa pekerja tidak memerlukan pelatihan karena semua proses pekerjaan sudah dikuasai berdasarkan pengalaman kerja yang dimiliki selama bertahun-tahun. Terhadap persepsi seperti dalam mitos pertama ini, manajer dapat dinilai sebagai pimpinan yang tidak mengikuti kemajuan zaman. Pimpinan yang memitoskan pengalaman sebagai andalan kerja menandakan bahwa dirinya tidak dapat membedakan antara berpengalaman (*experience*) dan berkompotensi (*competence*). Dalam ungkapan yang lain, jika pengalaman yang menjadi andalan maka dapat diartikan bahwa organisasi yang dipimpin tersebut menggunakan metode proses kerja yang telah usang (*out of date*).

- *We Tried it and it Did Not Work*

Pelatihan dan pengembangan sudah pernah diadakan, tetapi tidak berdampak positif bagi kemajuan organisasi/perusahaan. Mitos semacam inilah yang paling memengaruhi persepsi manajer/pimpinan untuk meniadakan program pelatihan karena dianggap sebagai sebuah pemborosan. Persepsi sebagaimana terumuskan dalam mitos kedua ini dapat diubah dengan penyadaran paradigma bahwa pelatihan bukanlah sekadar sebuah *entertainment event*, tetapi lebih merupakan sebuah proses berkesinambungan dalam rangka penguatan, pencerahan, serta perluasan cakrawala pandang bagi karyawan dan organisasi. Hasil dari sebuah proses tentu membutuhkan waktu, oleh karena itu diperlukan pengukuran (evaluasi) terhadap pelaksanaan pelatihan tersebut.

- *Our Organization is Too Small*

Pimpinan beranggapan bahwa organisasi yang dipimpinnya terlalu kecil untuk mengadakan pelatihan dan pengembangan. Dengan biaya yang besar, dipandang tidak adil jika pelatihan tetap diadakan sementara ada pos belanja lain yang memerlukan dana untuk penyelenggaraannya. Pelatihan dan pengembangan adalah hal penting dalam sebuah perusahaan/organisasi tanpa memandang apakah perusahaan/organisasi tersebut besar atautkah kecil.

- *It is Too Many Cost for Pelatihan*

Program pelatihan dan pengembangan membutuhkan biaya yang sangat besar dan mahal, sehingga akan mengganggu struktur anggaran belanja perusahaan/organisasi. Terkadang manajer/pimpinan tidak mempertimbangkan bahwa biaya yang timbul karena karyawan yang tidak memiliki kompetensi akan lebih besar jumlahnya daripada biaya penyelenggaraan sebuah pelatihan.

- *We Do Not Have Time*

Organisasi/perusahaan tidak memiliki waktu lagi untuk melatih karyawan. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai pemborosan biaya, juga dipandang sebagai pemborosan waktu. Karyawan difokuskan untuk melakukan rutinitas pekerjaan kekinian. Tantangan proses kerja di waktu mendatang seiring dengan tantangan bisnis secara global menuntut karyawan memiliki kredibilitas untuk

menghadapinya. Rutinitas pekerjaan kekinian bukanlah merupakan sarana yang tepat bagi pemberdayaan karyawan menghadapi tantangan masa depan yang secara cepat mengalami perubahan.