

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi kesehatan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Tidak terlalu jauh dalam instansi kesehatan, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kesehatan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam kesehatan. Secara deskripsi tertentu potensi para pekerja kesehatan mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara aktual para pekerja kesehatan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan dunia kesehatan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong pihak instansi kesehatan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kesehatan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif dan efisien.

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development* artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kesehatan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat sangat perlu pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kesehatan untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya. *Management thought* yang dikemukakan Taylor, bahwa tenaga kerja membutuhkan latihan kerja yang tepat. Teori ini sangat tepat untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggung jawab bekerja, sehingga dalam menyelesaikan tugas jabatan lebih efektif dan efisien sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dalam instansi kesehatan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

## **1.2 Tujuan**

Tujuan dari penyusunan makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui perencanaan SDM dan kebutuhan training
2. Untuk mengetahui konsep pelatihan
3. Untuk mengetahui tanggung jawab pelatihan
4. Untuk mengetahui jenis-jenis pelatihan
5. Untuk mengetahui pendekatan sistem pelatihan

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Perencanaan SDM dan Kebutuhan Training**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Simamora (2001:10) bahwa sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif mustahil bagi suatu organisasi mencapai tujuannya dengan baik. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu langkah kebijakan atau program dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut. Salah satu program pemberdayaan SDM tersebut adalah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Hal ini untuk membina dan mengembangkan kemampuan manusia jasmani dan rohani yang berlangsung seumur hidup dan sebagai proses belajar memperoleh dan meningkatkan ketrampilan dalam waktu jangka pendek.

Sumber daya manusia dapat diperoleh dengan baik dan dapat dimanfaatkan secara maksimal harus melalui proses perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan sumber daya manusia yang matang memungkinkan hal ini terjadi. Sekurang-kurangnya terdapat enam manfaat dari suatu perencanaan sumber daya manusia yang matang tersebut, yaitu :

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia harus diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang sudah ada dalam organisasi misalnya mengenai jumlah tenaga kerja yang ada dan berbagai kualifikasinya, pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya, minat pekerja yang bersangkutan dan lain sebagainya. Hasil inventarisasi sangat penting bukan hanya untuk pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang namun paling tidak berguna untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama, sebagai promosi untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika terdapat kekosongan dll.
2. Produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyeseuain tertentu, seperti peningkatan ketrampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Misalnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki, masa kerja setiap pekerja, jabatan yang pernah dipangku, tangga karier yang telah dinaiki, jumlah penghasilan, diklat yang pernah ditempuh dan lain sebagainya. Informasi komprehensif diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya dalam organisasi namun juga oleh setiap satuan kerja. Adanya informasi seperti itu sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan pada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karier masing-masing. Bagi satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan di masa depan. Bermanfaat juga bagi organisasi sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan dengan tepat.
5. Penelitian, berdasar bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan sumber daya manusia akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar tenaga kerja : permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya lalu pemahaman mengenai jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah dan lain-lain.
6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia sukar menyusun program kerja yang realistis.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting bagi suatu organisasi adalah dibidang sumber daya manusia. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin para pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugasnya dengan memuaskan.

Artinya para pegawai baru itu memerlukan pelatihan tentang berbagai tugas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Bagi pegawai yang ditempatkan pada tugas pekerjaan yang baru juga memerlukan pelatihan.

Artinya, kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum tentu sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Disinilah letak pentingnya pengembangan sumber daya manusia. Ada persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Perbedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja pegawai di masa depan. Namun sebenarnya perbedaan itu tidak perlu menjadi sesuatu yang diperdebatkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karier seseorang.

Konsep pendidikan dan pelatihan didefinisikan oleh Siswanto (2003, 200) secara terpisah. Pendidikan diartikan segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia jasmani dan rohani yang berlangsung seumur hidup, sedangkan pelatihan adalah proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan dalam jangka waktu pendek. Pelatihan baik bagi manajer maupun bagi para bawahan untuk mengoperasikan manajemen kinerja secara efektif berguna bagi mereka untuk mempelajari keahlian dalam menentukan sasaran, memberikan umpan balik, memberikan pelatihan dan konseling. Pelatihan dapat diberikan melalui kursus formal (selama mereka partisipatif) atau workshop. Sasaran dari pelatihan itu sendiri diharapkan agar para peserta pelatihan mengerti tentang :

1. Tujuan serta prinsip dari manajemen kinerja.
2. Rangkaian aktivitas yang akan terjadi.
3. Bagaimana melaksanakan atau ikut serta dalam proses berikut ini :
  - a. Menyepakati tugas-tugas kunci
  - b. Menetapkan sasaran
  - c. Menyepakati persyaratan mengenai keahlian, pengetahuan dan kompetensi
  - d. Mengevaluasi kinerja secara berkesinambungan
  - e. Memberikan umpan balik

- f. Memberikan konseling dan pelatihan
- g. Mempersiapkan rencana kerja dan pengembangan

### **Analisis Kebutuhan Pelatihan & Kinerja**

Semua pelatihan yang direncanakan harus dimulai dengan sebuah analisis mengenai kebutuhan pelatihan-keahlian serta kompetensi yang harus dikembangkan serta kesenjangan dalam pengetahuan atau keahlian yang perlu diisi. Apa yang dilakukan pelatih yang dihubungkan dengan kinerja secara spesifik memastikan bahwa proses pengidentifikasian kebutuhan pelatihan ditanamkan ke dalam proses manajemen kinerja. Hal ini berkaitan dengan mengevaluasi kinerja dalam hubungannya dengan sasaran serta tuntutan atribut dan tingkat kompetensi dan atas dasar analisis ini memutuskan kebutuhan pelatihan mana yang harus dikerjakan untuk membawa peningkatan atau untuk mempersiapkan individu mengelola perubahan di masa depan.

Kebutuhan pelatihan seharusnya sudah dapat dilihat pada saat evaluasi kinerja pegawai, metode untuk memenuhinya sudah dimasukkan ke dalam kesepakatan kinerja serta rencana pengembangan. Pelatihan itu sendiri dapat dalam bentuk pelatihan individu ataupun kelompok. Penilaian ke atas dan oleh rekan sejawat dapat dipergunakan untuk mengidentifikasikan kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pelatihan tidak hanya mengatasi kekurangan namun juga menentukan apa yang perlu diketahui dan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk mengelola atau mengoperasikan secara efektif sistem, peralatan, prosedur dan proses yang baru atau secara umum mampu mengadaptasikan diri mereka sendiri pada tuntutan baru. Kebutuhan pelatihan kelompok atau kolektif dapat diidentifikasi dengan menganalisa kebutuhan umum yang timbul dari evaluasi tim atau individu.

Cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berkaitan dengan kinerja adalah dengan on the job training dan pengembangan, dengan para individu diberi dorongan, bantuan dan bimbingan untuk belajar dengan melakukan secara maksimal. Suatu pendekatan pembelajaran mandiri merupakan sebuah cara yang baik untuk membantu seseorang dalam mengelola pembelajarannya sendiri. Hal ini dapat dibantu dengan penyediaan modul-modul latihan, paket belajar jarak jauh dan daftar bacaan terbimbing yang dibuat oleh para spesialis pelatihan. Pembelajaran mandiri dimulai dengan sebuah penentuan tentang apa yang perlu

diketahui atau dilakukan oleh seseorang untuk dapat menunjukkan kinerja secara lebih efektif atau mempelajari suatu keahlian.

Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana kalangan karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seorang individu. Pengembangan adalah penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik. Sepuluh cara dimana pelatihan berhubungan dengan kinerja dapat memberikan kontribusinya pada peningkatan kinerja organisasi :

1. Memastikan bahwa pernyataan misi perusahaan tidak hanya dilihat dan didengar oleh para karyawan namun juga dapat dipahami, diterima dan ditindaklanjuti.
2. Mengkomunikasikan dan mendapatkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi yang berkenaan dengan manajemen yang berkualitas secara total atau pelayanan konsumen.
3. Sebagai alat efektif untuk mencapai perubahan budaya.
4. Menyalurkan sikap serta kepercayaan pada arah yang tepat, untuk menjadi lebih inovatif.
5. Membantu perubahan organisasi dengan melengkapai orang dengan keahlian-keahlian baru yang diperlukan.
6. Meningkatkan fleksibilitas dengan membantu orang mendapat keahlian baru.
7. Menyokong inovasi dan pertumbuhan dengan memastikan bahwa orang mampu untuk mengimplementasikan perubahan dan melaksanakan tugas-tugas baru.
8. Mempercepat induksi pada para trainer, pemula dan para karyawan yang baru dipromosikan, membawa mereka dengan cepat kepada standar kinerja para pekerja yang berpengalaman efektif.
9. Menyediakan ruang dan mengembangkan bakat yang dispesifikasikan oleh rencana strategis perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas.
10. Meningkatkan keefektifan organisasi secara umum dengan mengisi kesenjangan di antara apa yang dapat dilakukan orang dan apa-apa yang harusnya mampu mereka lakukan.

### **Data yang Dipakai dalam Penilaian Kebutuhan Pelatihan**

### Analisis Organisasional :

- a. Tujuan dan sasaran organisasional
- b. Persediaan manajemen
- c. Persediaan keahlian
- d. Perubahan dalam sistem atau subsistem
- e. Permintaan manajemen
- f. Wawancara keluar
- g. Sistem perencanaan kerja
- h. Survei kepuasan pelanggan

### Analisis Operasional

- a. Deskripsi pekerjaan
- b. Spesifikasi pekerjaan
- c. Standar kinerja
- d. Pelaksanaan pekerjaan
- e. Penarikan sample kerja
- f. Telaah literature tentang pekerjaan
- g. Mengajukan pertanyaan tentang pekerjaan
- h. Komite pelatihan
- i. Analisis masalah operasi
- j. Catatan kerja

### Analisis Personalia

- a. Data penilaian kinerja
- b. Penarikan sample kerja
- c. Wawancara
- d. Kuesioner
- e. Tes kemampuan, keahlian, pengetahuan dll
- f. Survei sikap karyawan atau pelanggan
- g. Kemajuan pelatihan
- h. Skala penilaian
- i. Teknik kejadian kritis
- j. Pusat penilaian



## Acuan Dasar Pelatihan dan Pengembangan

### 1. Acuan filosofis

- a. Mampu mengembangkan kreativitas kebudayaan dan peradapan.
- b. Mendukung desiminasi nilai keunggulan (siap bersaing)
- c. Mengembangkan nilai-nilai demokrasi, kemanusiaan, keadilan dan keagamaan.
- d. Mengembangkan secara berkelanjutan kreatif kinerja

### 2. Acuan nilai kultural :

Pada tingkat nilai inti ideal acuan pendidikan nilai pemberdayaan untuk kemandirian dan keunggulan pada tingkat instrumental, otonomi, kecakapan, kesadaran berdemokrasi, kreativitas, daya saing, estetika, kearifan, moral, harkat, martabat dan kebanggaan pada tingkat operasional pentingnya kerja keras, sportivitas, kesiapan persaingan, bekerjasama dan disiplin diri.

### 3. Acuan lingkungan strategis :

Masih berlangsungnya krisis multi dimensi dan reformasi ekonomi, politik, hukum, budaya, administrasi serta kehidupan beragam.

## 2.2 Konsep Pelatihan

Secara umum pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumberdaya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia. Dalam proses pengembangannya diupayakan agar sumberdaya manusia dapat diperdayakan secara maksimal, sehingga apa yang menjadi tujuan dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia dapat terpenuhi.

Antara pendidikan dengan pelatihan sulit untuk menarik batasan yang tegas, karena baik pendidikan umum maupun pelatihan merupakan suatu proses kegiatan pembelajaran yang mentransfer pengetahuan dan keterampilan dari sumber kepada penerima. Walaupun demikian perbedaan keduanya akan terlihat dari tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan tersebut.

Dalam suatu organisasi, lembaga, atau perusahaan, pelatihan dianggap sebagai suatu terapi yang dapat memecahkan permasalahan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan produktifitas organisasi, lembaga atau perusahaan. Pelatihan dikatakan sebagai terapi, karena melalui kegiatan pelatihan para karyawan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap produktivitas organisasi. Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan sebagai hasil pelatihan maka karyawan akan semakin matang dalam menghadapi semua perubahan dan perkembangan yang di hadapi organisasi.

Lebih lanjut untuk mengetahui penjelasan mengenai pelatihan berikut ini diuraikan beberapa batasan atau pengertian pelatihan yang dikemukakan para ahli. Kenneth Robinson (1981), dalam Sadirman (2001:20) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan instruksional atau experensial untuk mengembangkan pola-pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan keterampilan atau sikap untuk mencapai standar yang di harapkan.

Alex S Nitisemito (1982:86) mengungkapkan tentang tujuan pelatihan sebagai usaha untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan pengetahuan, sesuai dari keinginan individu, masyarakat, maupun lembaga yang bersangkutan. Dengan demikian pelatihan dimaksudkan dalam pengertian yang lebih luas, dan tidak terbatas semata-mata hanya untuk mengembangkan keterampilan dan bimbingan saja. Pelatihan diberikan dengan harapan warga masyarakat dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masyarakat yang telah mengikuti pelatihan dengan baik biasanya akan memberikan hasil pekerjaan lebih banyak dan baik pula dari pada masyarakat yang tidak mengikuti pelatihan

### **2.3 Tanggung Jawab Pelatihan**

Hal yang harus dilakukan dalam program pelatihan dan pengembangan Sumber daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan etos kerja dan kemampuan dalam organisasi maupun perusahaan, mengingat banyaknya karyawan maupun staff pemerintahan yang masih belum memiliki skill, kompetensi, maupun keahlian yang memadai dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Tentunya sangat berpengaruh dengan lingkungan kerja.

Pelatihan dan pengembangan dapat membantu untuk menjamin bahwa anggota organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan

pekerjaan secara efektif, mengambil satu tanggung jawab baru, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi. Pelatihan ini terfokus pada pengajaran anggota organisasi (sumber daya manusia) tentang bagaimana mereka dapat menjalankan pekerjaan dan membantu mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang di butuhkan untuk kinerja yang efektif. Sedangkan pengembangan terfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi sehingga mereka dapat dipersiapkan untuk mengambil tanggung jawab dan tantangan baru.

Dengan melakukan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam instansi, maka diharapkan kinerja dalam perusahaan akan semakin meningkat dan maksimal. Berikut beberapa fungsi dan tujuan dalam Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia:

1. Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi.
2. Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
3. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan persoalan operasional.
5. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
6. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
7. Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.

Sebelum mendesign program pelatihan dan pengembangan, manajer seharusnya menunjukkan perkiraan kebutuhan untuk menentukan mana-mana karyawan yang memerlukan pelatihan dan pengembangan dan jenis pengetahuan atau keterampilan apa yang mereka butuhkan. Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya manusia dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif. Adapun yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ini adalah pimpinan organisasi di semua level dan dapat dibantu oleh para staff specialist yang ditugaskan organisasi untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan.

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.

Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), diantaranya dengan melakukan diklat, seminar, atau kegiatan pelatihan diluar ruangan seperti kegiatan outbound training, corporate culture, dan berbagai pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) lainnya.

## **2.4 Jenis-Jenis Pelatihan**

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan perestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen.

(Decenzo&Robbins:1999:230): *“The most popular training and development methods used by organization can be classified as either on-the-job training. In the following pages, we will briefly introsce the better know techniques of each category.”*

### **1. Metode Praktis (On The Job Training)**

Metode on the job adalah pelatihan yang menggunakan situasi dalam pekerjaan. Di sini karyawan diberi pelatihan tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Di dalam On the job Training, dibagi dalam beberapa metode, yaitu :

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

Adalah dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan terutama digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya.

#### **2. Job Rotation (Rotasi Pekerjaan)**

Dalam rotasi jabatan karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan pada bagian-bagian organisasi yang berbeda dan juga praktek berbagai

macam ketrampilan dengan cara berpindah dari satu pekerjaan atau bagian ke pekerjaan atau bagian lain.

### 3. Apprenticeships

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Metode ini digunakan untuk mengembangkan keahlian perorangan, sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

### 4. Coaching

Adalah suatu cara pelaksanaan pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini pengawas diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

## **2. Teknik-Teknik Presentasi Informasi dan Metode-Metode Simulasi (*Off The Job Training*)**

Metode off the job adalah pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan, di samping itu juga apabila pelatihan dalam pekerjaan tidak dapat dilakukan karena sangat mahal.

### 1. Lecture

Merupakan metode pelatihan dengan memberikan kuliah atau ceramah dalam rangka penyampaian informasi-informasi yang dibutuhkan petatar Metode ini mengeluarkan biaya yang tidak tinggi, namun kelemahannya adalah peserta kurang partisipasi dan kurang respon.

### 2. Video Presentation

Adalah prestasi yang dilakukan melalui media televisi, film, slides dan sejenisnya serupa dengan bentuk lecture.

### 3. Vestibule Training

Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus yang terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan jenis peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Latihan ini berguna sebagai pendahuluan dari latihan kerja.

#### 4. Role Playing

Merupakan suatu permainan peran yang dilakukan oleh peserta untuk memainkan berbagai peran orang tertentu dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Teknik ini dapat mengubah sikap peserta, seperti misalnya: menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual dan juga dapat mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi.

#### 5. Case Study

Merupakan metode pelatihan dimana para peserta pelatihan dihadapkan pada beberapa kasus tertulis dan diharuskan memecahkan masalah-masalah tersebut.

#### 6. Simulation

Simulasi merupakan suatu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja dan para pelatihan harus memberikan respon seperti dalam kejadian yang sebenarnya. Jadi simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.

#### 7. Self Study

Merupakan teknik yang menggunakan modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman dan para peserta hanya mempelajarinya sendiri. Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dalam jumlah yang besar, pada karyawan tersebar di berbagai lokasi yang berbeda-beda dan sulit mengumpulkan para karyawan sekaligus untuk bersama-sama mengikuti program pelatihan tertentu.

#### 8. Programmed Learning

Dalam metode ini, diberikan beberapa pertanyaan-pertanyaan dan para peserta pelatihan harus memberikan jawaban yang benar. Metode ini dapat juga melalui komputer yang sudah mempunyai program tersendiri agar para peserta dapat mempelajari dan memperinci selangkah demi selangkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian- setiap langkah. Masing-masing peserta pelatihan dapat menetapkan kecepatan belajarnya.

## 9. Laboratory Training

Teknik ini adalah merupakan suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Latihan ini bersifat sensitivitas, dimana peserta menjadi lebih sensitif terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Laboratory Training ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut (Simamora:2006:278) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

### 1. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatiahannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilalan efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

### 2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.

### 3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

### 4. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

#### 5. Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

### 2.5 Pendekatan Sistem Pelatihan

Paul G. Friedman dan Elaine A. Yarbrough dalam buku "*Training Strategies*" mengungkapkan bahwa: dalam pelaksanaan pelatihan dapat ditelusuri dari dimensi langkah-langkahnya, pelatih dan metodenya. Proses pelatihan secara umum dilakukan melalui dua pendekatan yaitu; pendekatan menerima (*receptive*) yang digunakan sebagai fase diagnostik atau lebih dikenal dengan sebutan pendekatan "*bottom-up*", dan pendekatan instruksi (*directive*) yang digunakan sebagai fase instruksional atau disebut dengan pendekatan "*top-down*". Kedua pendekatan ini mempunyai kepentingan yang sama sesuai dengan fungsinya, serta digunakan untuk saling melengkapi walaupun dalam situasi yang berbeda.

Dua hal yang perlu diperhatikan dalam menyeimbangkan kedua pendekatan tersebut dalam suatu pelatihan, yaitu dengan mengetahui situasi penggunaan masing-masing pendekatan dan mengetahui bagaimana mengimplementasikannya. Pada tahap pertama dalam setiap tugas pelatihan adalah diagnosis situasi dengan mencoba merespon pertanyaan-pertanyaan tentang status quo (keadaan sekarang), perbedaan antara perilaku seseorang dan perilaku yang di harapkan terjadi pada peserta pelatihan, tujuan-tujuan pelatihan yang bersifat realistik, dan metode yang dipergunakan untuk mencapai tujuan instruksional. Tahapan berikutnya adalah implementasi dengan menggunakan pendekatan direktif, yang dalam hal ini program pelatihan diwujudkan dalam praktek. Sekuensi *receptive* dan *directive* merupakan suatu siklus dan dapat berulang dalam suatu program pelatihan.

Halim dan Ali (1993:20) mengemukakan adanya tiga pendekatan dalam menyelenggarakan pelatihan, yaitu pendekatan (a) tradisional, (b) eksperensial, dan (c) berbasis kinerja. Menurut mereka dalam **pendekatan tradisional** staf pelatihan merancang tujuan, konten, teknik pengajaran, penugasan, rencana pembelajaran, motivasi,



tes dan evaluasi. Fokus model pelatihan ini adalah intervensi yang dilakukan staf pelatihan. Dalam **pendekatan eksperiensial**, pelatih memadukan pengalaman sehingga warga belajar menjadi lebih aktif dan mempengaruhi proses pelatihan. Model pelatihan ini menekankan pada situasi nyata atau simulasi. Tujuan pelatihannya ditetapkan bersama oleh pelatih dan warga belajar. Pelatih menjalankan peran sebagai fasilitator, katalis, atau narasumber, sedangkan dalam **pendekatan berbasis kinerja**, tujuan diukur berdasarkan pencapaian tingkat kemahiran tertentu dengan menekankan pada penugasan keterampilan yang bisa diamati.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1 Kesimpulan**

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah training and development artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja pendidikan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat sangat perlu pelatihan dan pengembangan. Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan.

## DAFTAR PUSTAKA

Alex. S. Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia*. Edisi Ke-3 Cetakan ke-9, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Sardiman AM, 2001, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Simamora, Henry, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 3, STIE YKPN, Yogyakarta.

Suwatno. 2001. *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Suci Press.

<http://www.damandiri.or.id/file/sudirmanupibab2.pdf>