

BAB 7

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

7.1. PELATIHAN

Dewasa ini trend penyelenggaraan pelatihan (*training*) di berbagai instansi semakin meningkat. Pelatihan dan pengembangan sepintas memiliki makna yang sama. Bila kita kaji lebih lanjut, ada perbedaan yang mendasar. Pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki ketrampilan (*skill*) dan cara pelaksanaan pekerjaan tertentu yang sedang atau yang akan menjadi tanggungjawabnya, secara rinci dan rutin.

Pelatihan juga dapat dikatakan sebagai suatu proses mengajarkan pada karyawan baru atau yang ada sekarang tentang ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Biasanya pelatihan diberikan dengan batas waktu tertentu atau memiliki rentang waktu yang pendek.

Di sisi lain, pelatihan dianggap sebagai sarana yang ditujukan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negatif yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari anggota atau kelompok anggota tertentu. Jadi pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi dimana para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan tentang suatu pekerjaan.

Pengembangan mempunyai jangkauan yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan, dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat serta kepribadian. Pengembangan (*development*) juga lebih dititikberatkan pada pemberian kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan diri para karyawan. Kesempatan yang demikian bukan hanya terbatas pada upaya perbaikan kinerja karyawan saat ini, namun lebih berorientasi ke jangka panjang. Dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan karyawan guna memegang tanggungjawab atas suatu jabatan/pekerjaan di masa datang.

Dengan demikian, pelatihan cenderung berkaitan langsung dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan (*development*) tidak harus. Bagaimana dengan pendidikan ? Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) karyawan melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang.

Pelatihan sering dipakai sebagai solusi atas persoalan kinerja organisasi. Tabel berikut meringkaskan sebab-sebab persoalan kinerja, tanggapan-tanggapan organisasi yang diinginkan, dan aktivitas kepegawaian yang terlibat.

Tabel 7.1. Tanggapan dan Aktivitas Organisasi

SITUASI	TANGGAPAN ORGANISASI	AKTIVITAS KEPEGAWAIAN
1. Permasalahan yang tidak berarti	Abaikan hal tersebut	Tidak
2. Kriteria seleksi tidak memadai.	Meningkatkan perhatian pada kriteria seleksi	Analisis pekerjaan
3. Para pekerja tidak mengetahui standar-standar kinerja		Evaluasi kinerja dan orientasi
4. Para pekerja kurang trampil	Mengadakan pelatihan	Pelatihan
5. Kinerja yang baik tidak dihargai	Memberikan imba-lan atau hukuman, dan kaitkan hal-hal	Evaluasi kinerja
Kinerja yang jelek tidak dihukum	tersebut dengan kinerja	Tindakan disiplin

Sumber : Klingner et al. *dalam* Cardoso, 1997.

Jadi persoalan kinerja dapat disebabkan oleh beberapa sebab seperti yang dijelaskan sebagai kondisi-kondisi di atas, yang masing-masing sebab menghendaki tanggapan dari organisasi yang sesuai dan tepat, yang diikuti dengan kegiatan yang tepat pula.

7.2. TUJUAN PELATIHAN

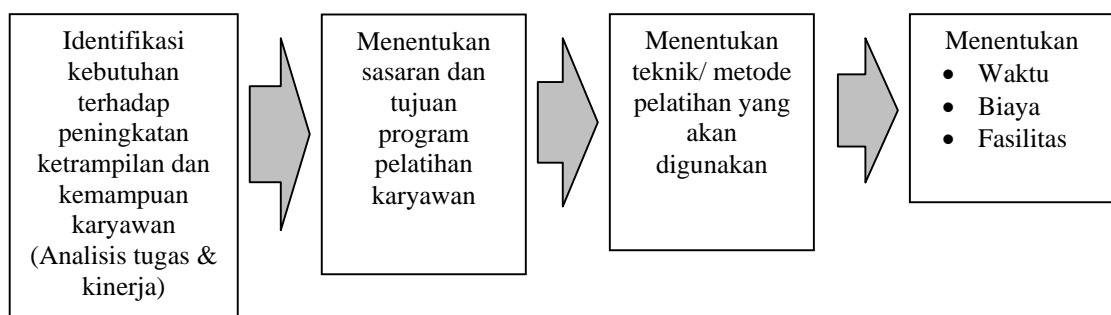
- Untuk menghilangkan “*gap*” antara ketrampilan karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan jabatan tertentu.
- Mengembangkan keahlian karyawan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.
- Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.

- Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dg sesama rekan kerja dan pimpinan.
- Menghindarkan karyawan dari kebosanan kerja.

7.3. ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

- Analisis Tugas** : suatu telaah yang rinci untuk mengidentifikasi ketrampilan yang dituntut pada suatu jabatan, sehingga suatu program pelatihan yang tepat dapat direncanakan.
- Analisis Kinerja** : menilai kinerja karyawan yang ada, untuk menentukan apakah penurunan kinerja dapat diperbaiki melalui pelatihan, atau pemindahan karyawan.

Gambar 7.1. Prosedur menentukan pelatihan bagi karyawan



7.4. METODE PELATIHAN

A. *On the Job Training* :

Pelatihan yang diberikan pada saat karyawan bekerja. Sambil bekerja seperti biasa, karyawan memperoleh pelatihan, sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung dari pelatihnya. (Handoko, 1989). Dilakukan oleh semua perusahaan, terutama untuk karyawan baru s/d karyawan yang berpengalaman. Keuntungannya : relatif tidak mahal, peserta pelatihan bisa belajar sambil tetap menjalankan proses produksi, tidak perlu ruang kelas khusus.

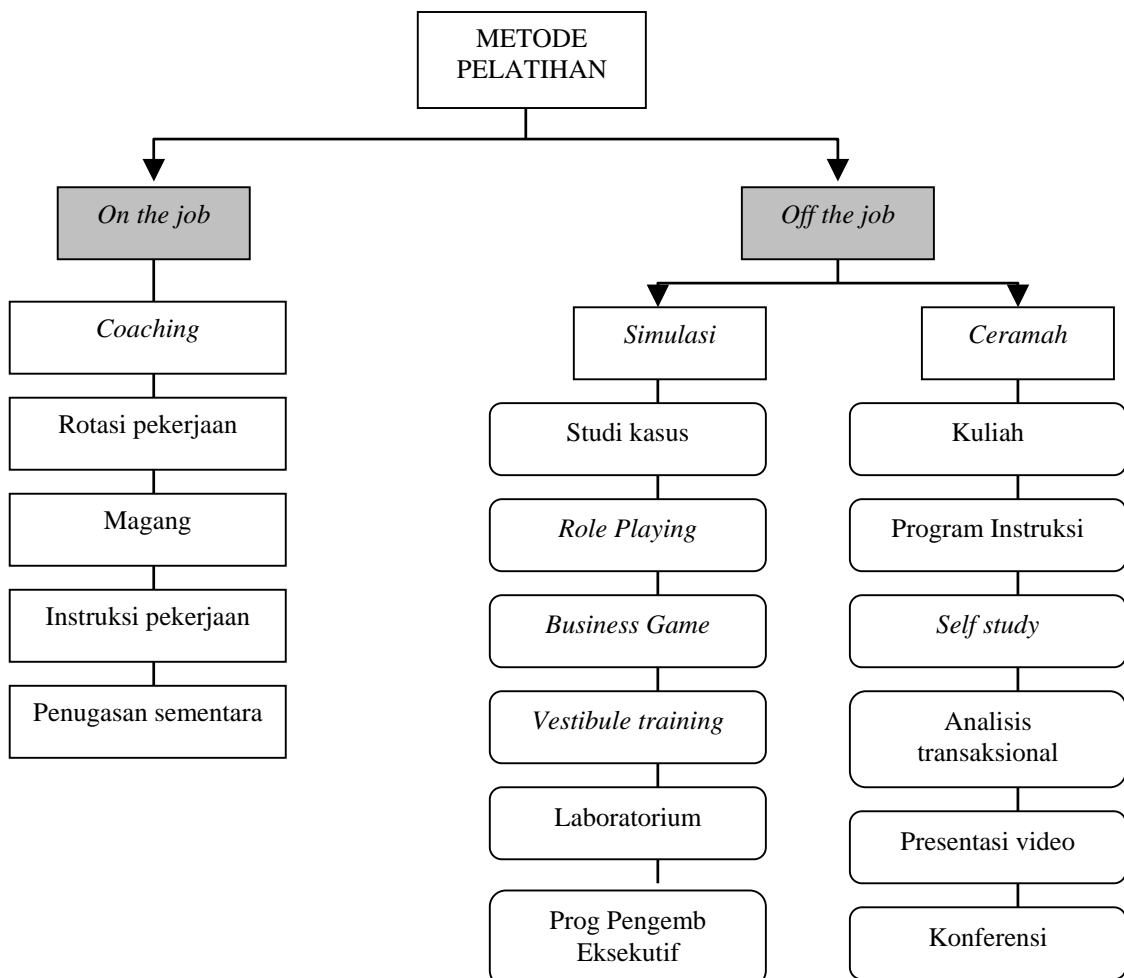
Bentuk pelatihan *on the job training* :

- *Coaching/pendampingan* : karyawan dibimbing, diarahkan oleh atasan / supervisor / karyawan lain yang lebih berpengalaman. Hubungan mereka serupa

dengan hubungan karyawan- tutor. Cara ini akan berjalan efektif apabila periode selama bimbingan dan umpan balik diperpanjang.

- *Rotasi pekerjaan* : peserta pelatihan ditugaskan untuk berpindah dari satu bagian ke bagian pekerjaan yang lain dalam satu perusahaan, dengan interval yang terencana, sehingga diperoleh pengalaman kerja. Cara ini umum dipakai dalam melatih manajer dengan level manajerial apapun juga.
- *Magang/ apprenticeship training* : merupakan pembelajaran bagi karyawan baru kepada karyawan lama yg lebih berpengalaman.
- *Pelatihan Instruksi Jabatan (Job Instruction Training)* : diberikan untuk pekerjaan yang terdiri dari urutan langkah-langkah yang logis. Semua langkah perlu ditata dalam urutan yang tepat. Petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan yang sedang dilakukan. Contoh sederhana : mengoperasikan mesin pinal benang.

Gambar 7.2. Metode Pelatihan



B. Off the Job Training :

Teknik pelatihan yg dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode simulasi.

Keuntungan *Off the Job Training* :

- *Trainer/* Instruktur harus lebih trampil dalam mengajar, karena tidak ada tuntutan pekerjaan yang lain.
- *Trainee/* karyawan terhindar dari kekacauan dan tekanan situasi kerja, sehingga mampu konsentrasi lebih baik/ lebih terfokus perhatiannya.
- Tidak mengganggu proses produksi yang sedang berjalan di perusahaan.
- Waktu dan perhatian lebih memadai

Contohnya : Balai Pelatihan (*Vestibule Training*) : Merupakan alternatif untuk mengatasi kekurangan pada metode pelatihan di tempat kerja (*on the job*). Jenis pekerjaan yang dilatih adalah sama dengan pelatihan di tempat kerja. Cocok digunakan bila jumlah peserta pelatihan melebihi kemampuan supervisor lini.

Tabel 7.2. Jenis Program Pelatihan

Types of Training	Percentage Providing
New-employee orientation	80.7
Performance appraisals	66.2
Word processing	63.5
Time management	63.3
Leadership	62.0
New-equipment operation	60.9
Hiring/selection	59.6
Product knowledge	56.9
Stress management	54.8
Train-the-Trainer	52.6
Listening skills	52.4
Team building	51.2
Safety	51.0
Motivation	48.7
Problem solving	48.0
Delegation skills	46.8
Public speaking/presentation	45.3
Interpersonal skills	45.1

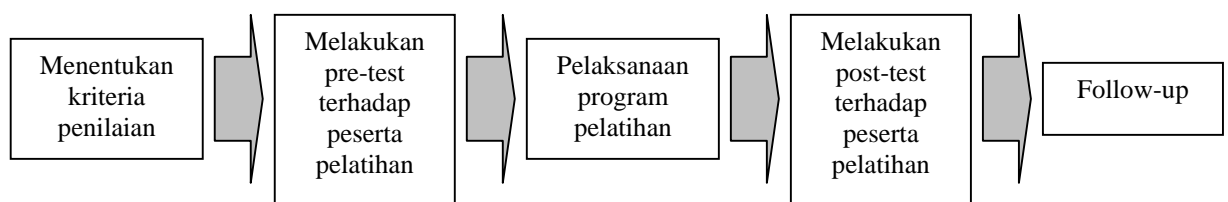
Goal setting	44.9
Decision making	43.2
Computer applications	42.8
Planning	42.3
Writing skills	41.4
Computer programming	40.6
Managing change	40.0
Data processing	39.5
Management information system (MIS)	39.5
Conduction meetings	38.4
Negotiating skills	35.9
Substance abuse	35.0
Smoking cessation	34.4
Strategic planning	34.2
Quality control	34.1
Finance	28.4
Purchasing	24.9
Outplacement/retirement planning	24.0
Creativity	21.6
Ethics	19.7
Reading skills	19.3
Foreign language	10.9
Other	4.9

Sumber : J. Gordon, "Who is Being Trained to DO What?", (1988), dalam H. John Bernandin & Joyce E.A. Russell, *Human Resource Management : And Experiential Approach*, Mc.Graw Hill, 1993, hal. 298.

7.5. EVALUASI TERHADAP PELATIHAN KARYAWAN

Baik buruknya suatu kegiatan akan diketahui hasilnya, jika dilakukan evaluasi terhadap output yang dihasilkan. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan feed back bagi pelaksanaan kegiatan sejenis berikutnya. Begitu pula dengan pelatihan karyawan perlu dilakukan evaluasi agar dapat diketahui efektif tidaknya. Langkah yang dapat ditempuh sebagai berikut :

Gambar 7.3. Prosedur evaluasi pelatihan karyawan



7.4. PENGEMBANGAN KARYAWAN

Sebenarnya untuk apa karyawan dikembangkan ? Mengapa perusahaan mau mengeluarkan berjuta-juta bahkan beratus-ratus juta rupiah untuk mendidik dan melatih karyawannya ? Mengapa karyawan menjadi begitu penting ?

Jika semua pertanyaan diatas dijawab dengan kalimat pendek, maka kita akan menjawab dengan tegas bahwa manusia atau karyawan adalah komponen atau aset yang paling penting yang dimiliki perusahaan, meskipun perusahaan itu telah memiliki perangkat teknologi yang paling canggih di dunia. Semua mesin, komputer, peralatan, robot, dan sebagainya, tak lebih akan menjadi benda mati tanpa ada manusia yang menggerakkan dan membuatnya bekerja. Semua teknologi ini telah membantu mempermudah dan mempercepat pekerjaan manusia, namun manusia akan tetap tidak dapat digantikan. Bila ada pekerjaan yang dapat digantikan oleh mesin, maka manusia akan segera menemukan pekerjaan lain yang lebih kompleks yang tak dapat dilakukan oleh mesin.

Di negara-negara yang lebih maju seperti Jepang, Eropa Barat, dan Amerika Serikat, pengembangan karyawan ini ditempatkan di posisi yang sangat terhormat, dan telah menyedot dana yang amat besar, yang besarnya hampir sama dengan biaya pendidikan formal diperguruan tinggi. Riset dalam bidang ini di Amerika Serikat (Carnavale, 1984) menemukan fakta bahwa pada akhir tahun 1990, biaya untuk pengembangan karyawan ini telah mencapai 210 milyar dolar pertahun. Bandingkan dengan biaya pendidikan diperguruan tinggi yang mencapai 238 miliar dolar. Hampir sama bukan ?

Ditahun-tahun mendatang, pengembangan karyawan ini tidak akan bertambah surut, tetapi makin bertambah keras gaungnya. Biaya yang dikeluarkan semakin besar, jumlah karyawan yang dididik dan dilatih semakin banyak. Strategi diklatpun akan semakin canggih dan beranekaragam.

Secara umum, perusahaan mau mengeluarkan biaya yang cukup besar bagi pengembangan karyawan mereka sebab perusahaan percaya bahwa jatuh bangunnya perusahaan akan sangat ditentukan oleh karyawan yang mereka miliki.

Namun ada beberapa alasan (rasionale) dan tujuan khusus dari proses pengembangan pegawai yaitu seperti yang terlihat berikut ini :

Tabel 7.3. Alasan dan Tujuan Pengembangan Pegawai

Alasan	Tujuan
1. Adanya pegawai baru.	Memberi orientasi pekerjaan kepada pegawai baru.
2. Adanya peralatan kerja baru.	Mempersiapkan pegawai untuk menggunakan peralatan baru.
3. Adanya perubahan sistem manajemen / administrasi birokrasi.	Mempersiapkan pegawai bekerja di sistem yang baru.
4. Adanya standar kualitas kerja yang baru.	Mempersiapkan pegawai agar mampu mencapai standar kualitas kerja yang baru.
5. Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan.	Menyegarkan (<i>refresing</i>) ilmu dan ketrampilan yang dimiliki.
6. Adanya penurunan dalam hal kinerja pegawai.	Meningkatkan kualitas kinerja pegawai.
7. Adanya rotasi/relokasi pegawai.	Menyiapkan pegawai menghadapi pekerjaan baru.

Pengembangan karyawan mempunyai cakupan makna yang luas. Namun secara umum pengembangan karyawan dapat didefinisikan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kerja karyawan sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya.

Dengan demikian, kata kunci dari pengembangan karyawan adalah “rekayasa perilaku” (*behaviour engineering*). Apa arti rekayasa perilaku ini? Rekayasa perilaku mengundang makna tersirat bahwa perilaku sesungguhnya dapat diubah dan diperbaiki. Perilaku diubah dari satu keadaan ke keadaan lain. Perilaku dapat diperbaiki dari satu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik. Namun dalam hal ini harus dicatat bahwa perekayasaan perilaku ini harus dilaksanakan secara sadar, baik oleh organisasi maupun oleh pegawai yang bersangkutan.

Apa arti “dilaksanakan secara sadar”? Artinya adalah bahwa proses pengembangan karyawan harus melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis, demi mencapai tujuan-tujuan pengembangan itu sendiri.

Hanya saja, pengembangan karyawan ini sering kali disalahfahami. **Pertama**, Pengembangan karyawan dianggap hanya dapat dilakukan melalui jalur diklat (pendidikan dan latihan). Ini tidak benar. Pengembangan karyawan dapat dilakukan baik melalui jalur (cara) diklat maupun jalur non diklat. Jalur diklat

misalnya berbentuk kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain. Jalur non diklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman, dan lain-lain.

Kedua, Pengembangan karyawan harus menunjukkan hasil yang segera diamati (dinikmati). Inipun tidak benar. Pada batas tertentu, pengembangan karyawan memang bisa menghasilkan sesuatu yang nyata dalam waktu yang segera. Misalnya, sebelum dilatih karyawan sering membuat kesalahan kerja. Sesudah dilatih, tingkat kesalahan kerja berkurang. Ini adalah sesuatu yang wajar terjadi. Tetapi, kurang realistis jika kita mengharapkan bahwa dengan pelatihan tersebut, misalnya, laba perusahaan akan meningkat segera setelah pelatihan selesai.

Ketiga, pengembangan karyawan dianggap sebagai pengeluaran dan atau pemborosan. Hal ini tidak benar. Pengembangan karyawan adalah investasi, yang cepat atau lambat akan menghasilkan buah. Jika pendidikan dianggap pemborosan, maka tidak ada perlunya kita sekolah / kuliah. Jika diklat dianggap pemborosan maka tidak ada perlunya perusahaan mendidik dan melatih karyawan.

7.5. STRATEGI PENGEMBANGAN KARYAWAN

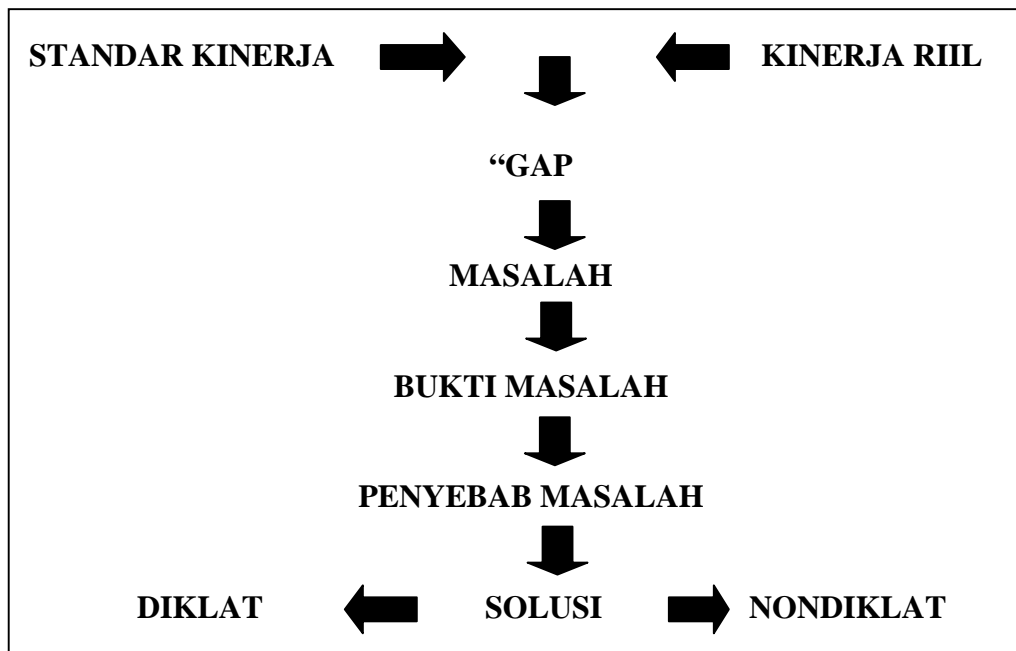
Strategi pengembangan karyawan meliputi proses dan langkah- langkah yang cukup kompleks, meliputi langkah - langkah :

- I. Analisis Kinerja
- II. Analisis Kebutuhan
- III. Analisis Sumber Daya

I. Analisis Kinerja

Untuk memahami apa yang dimaksud dengan Analisis Kinerja, coba kaji diagram berikut ini :

Gambar 7.5. Analisis Kinerja



Dari gambar di atas, kita mengetahui bahwa perbedaan antara Standar Kinerja dan Kinerja Riil disebut *gap* (kesenjangan). Pada konteks organisasi (makro), sampai pada tahap ini kita belum bisa menentukan apakah *gap* ini berhubungan dengan karyawan atau tidak. Oleh karena itu, kita belum bisa memastikan apakah *gap* ini berhubungan dengan pengembangan karyawan.

Adanya *gap* atau perbedaan antara standar kinerja dan kinerja tersebut dapat diidentifikasi masalah yang ada. Tetapi ingat; tidak semua *gap* menimbulkan masalah. Masalah biasanya timbul bila kinerja lebih rendah dari pada standar kinerja. Bila kinerja lebih baik dari pada standar kinerja, *gap* ini justru patut disyukuri.

Seringkali terjadi masalah yang diidentifikasi tersebut belum cukup jelas dan spesifikasi. Karena itu, masalah perlu dilengkapi dengan bukti-bukti masalah. Dalam keseluruhan proses analisis kinerja ini, menemukan bukti-bukti masalah adalah kegiatan yang sangat kompleks dan menuntut para analis untuk memiliki kemampuan meneliti yang baik.

Jika masalah dan bukti-bukti masalah telah teridentifikasi dengan baik, maka kita sudah boleh memulai mengidentifikasi penyebab masalah. Pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab dalam hal ini, misalnya mengapa masalah ini timbul. Faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya masalah ini ?

II. Analisis Kebutuhan

Suatu perencanaan SDM yang baik harus juga didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pengembangan pegawai yang baik dan tuntas. Analisis kebutuhan pengembangan pegawai ini didasarkan pada hasil Analisis Kinerja (langkah I di atas). Untuk itu, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Mengidentifikasi standar kinerja karyawan.
2. Mengidentifikasi kinerja karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan

(1) Mengidentifikasi Standar Kinerja Karyawan

Standar kinerja karyawan kadangkala disebut pula standar kerja, yaitu tolak ukur dengan apa kinerja karyawan dibandingkan. Oleh karena itu standar kinerja harus ideal (meskipun harus pula realistis).

- a. Deskripsi pekerjaan (*job description*);
- b. Desain pekerjaan (*job design*);
- c. Spesifikasi pekerjaan/pegawai (*job/person specification*);
- d. Standar kualitas kerja (*job standards of quality*);
- e. Alat bantu kerja (*job aids*);
- f. Prosedur kerja baku (*standard operating producers*);
- g. Petunjuk kerja (*job manuals*).

Di dalam satu dan lain dokumen di atas selalu terdapat informasi-informasi yang bersangkutan dengan hal-hal berikut :

- Judul (nama) pekerjaan (*job title*)
- Tujuan atau target yang dicapai melalui pekerjaan tersebut
- Prosedur atau cara melakukan pekerjaan tersebut
- Peralatan dan bahan-bahan yang digunakan dalam bekerja
- Wewenang dan tanggung jawab si pekerja
- Persyaratan yang harus dimiliki pekerja (baik persyaratan intelektual, psikomotorik, maupun sikap)
- Standar kualitas pekerjaan dan hasil kerja
- Lain-lain seperti daftar masalah beserta jalan ke luar terhadap masalah yang biasa timbul dalam pekerjaan tersebut.

Dengan memahami semua isi dokumen di atas, serta menggabungkannya dengan informasi yang didapat dari analisis kinerja ditingkat organisasi, maka praktisi SDM mulai bisa mengantisipasi SDM seperti apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Jika pun tidak untuk seluruh organisasi, seorang praktisi SDM pada tahap ini sudah bisa mengetahui karyawan seperti apa yang dibutuhkan oleh suatu unit kerja tertentu. Tetapi, ini baru langkah pertama. Pada langkah ini informasi umum tentang karyawan yang ideal telah diketahui (baik jumlah maupun kualitasnya). Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi kinerja (aktual/riil) karyawan.

(2) Mengidentifikasi Kinerja Karyawan

Pada tahap ini, kita harus berusaha agar kinerja aktual yang benar-benar ditunjukkan oleh karyawan dapat dipahami dengan sebaik-baiknya. Langkah ini telah cukup populer di kalangan praktisi SDM maupun para karyawan pada umumnya dengan sebutan Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*).

Secara umum ada beberapa hal yang harus dipahami melalui penilaian kinerja ini antara lain mencakup berikut ini :

- Sampai seberapa jauh tujuan atau target kerja yang ditetapkan berhasil dicapai oleh karyawan.
- Sampai seberapa jauh tujuan atau target tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.
- Apakah karyawan menemui kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan bagaimana kesulitan tersebut diatasi.
- Bagaimana profil prestasi karyawan yang dinilai (buruk, cukup, baik, atau baik sekali).
- Rekomendasi atau usulan apa yang dapat diajukan untuk memperbaiki kinerja karyawan tersebut.

Langkah berikutnya adalah identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan

(3) Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan

Kebutuhan (*need*) adalah perbedaan (disebut juga kesenjangan, *gap*) antara sesuatu yang ideal (*what should be*) dengan apa yang sebenarnya ada (*what is*). Dalam hal ini, kebutuhan pengembangan karyawan adalah perbedaan antara standar

kinerja karyawan (hasil dari langkah pertama) dengan kinerja karyawan (hasil langkah kedua).

Tabel 7.4. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan

STANDAR KINERJA	KINERJA	KEBUTUHAN PENGEMBANGAN
<ul style="list-style-type: none"> • Semua <i>supervisor</i> harus mampu berbahasa Inggris (minimal secara pasif) • Setiap karyawan administrasi (bila memenuhi syarat) memperoleh kenaikan pangkat atau tingkat selambat-lambatnya dalam tempo empat tahun • Seorang <i>Team Leader</i> maksimal membawahi tujuh <i>Account Officer</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya 40% <i>supervisor</i> mampu berbahasa Inggris pasif, dan 10% pasif dan aktif (menulis dan membaca) • Terdapat 25% karyawan administrasi yang tetap pada pangkat saat ini semenjak enam tahun yang lalu. • Sebagian besar <i>Team Leader</i> (sekitar 8%) membawahi antara 9 sampai 12 <i>Account Officer</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal 50% <i>supervisor</i> perlu dilatih bahasa Inggris, minimal sampai mampu membaca teks/dokumen bahasan Inggris. • Perlu pembentukan dalam sistem perencanaan dan pengembangan karier karyawan administratif. • Perlu perekrutan <i>Team Leader</i> baru dan peninjauan kembali terhadap rasio <i>Team Leader</i> dan <i>Account Officer</i>.

Contoh-contoh di atas menunjukkan hasil analisis yang bersifat makro. Hasil tersebut harus didasarkan pada analisis yang mikro di tingkat karyawan. Dengan kata lain, kita tidak hanya mengetahui profil besar semua karyawan, tetapi juga profil setiap individu karyawan. Sehingga, jika kita ditanya tentang seorang karyawan tertentu, maka kita telah siap dengan data yang secara khusus menjelaskan pegawai yang bersangkutan.

III. Analisis Sumber Daya

Setiap perencanaan yang baik dan realistis pasti berdasarkan pada masukan yang didapat dari berbagai analisis yang kritis. Kita telah membahas analisis kinerja

dan analisis kebutuhan pengembangan karyawan. Kini kita perlu membahas satu jenis analisis lain yang diperlukan dalam proses perencanaan PSDM, yaitu Analisis Sumber Daya.

Apa yang termasuk dalam sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan SDM? Ada beberapa macam yaitu :

1. Sumber Daya Manusia
2. Biaya
3. Fasilitas

1. Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini kita perlu mengkaji siapa yang dapat kita manfaatkan dalam proses PSDM. Kita perlu mengkaji SDM ini dari berbagai segi, yaitu :

a. Jumlah :

- Berapa jumlah instruktur/*trainer* yang dimiliki oleh organisasi kita sendiri?
- Apakah jumlah instruktur yang ada mencukupi?
- Berapa jumlah personel yang melibatkan dalam kepanitiaan PSDM?
- Berapa banyak *trainer*/siswa yang dilayani?

b. Pemasok :

- Apakah kita perlu mengundang instruktur atau pakar lain dari luar organisasi?
- Dari lembaga apa saja para ahli tersebut direkrut?
- Apakah semua *trainee* berasal dari tempat yang sama dalam organisasi kita? Atau mereka berasal dari unit-unit atau cabang-cabang yang tersebar di seluruh Indonesia?

c. Kualifikasi :

- Latar belakang apa yang harus dimiliki para instruktur dan *trainee*?
- Apakah instruktur dan *trainee* harus memiliki pengalaman praktis dalam pekerjaan tertentu?

Pertanyaannya adalah mengapa kita harus menganalisis hal-hal di atas ? Dari segi jumlah SDM, kita memerlukan informasi di atas agar dalam proses perencanaan nantinya kita akan mampu menentukan beberapa hal penting, yaitu :

- Jumlah waktu yang diperlukan untuk proses pengembangan pegawai,
- Jumlah biaya yang diperlukan untuk kegiatan pengembangan,
- Alat-alat dan fasilitas yang diperlukan dalam pengembangan,
- Jumlah instruktur yang diperlukan (secara proporsional dibandingkan, dengan jumlah siswa),
- Jenis dan metode pengembangan.

2. Biaya

Perencanaan pengembangan karyawan sangat dipengaruhi oleh jumlah uang (biaya) yang dimiliki perusahaan (organisasi). Betapapun idealnya tujuan pengembangan, jumlah uang yang ada selalu menuntut para perencana melakukan “penyesuaian-penyesuaian” yang perlu agar program-program yang ditawarkan tetap terjangkau (fisibel dan realistis).

Suatu perencanaan pengembangan karyawan mutlak dan harus mempertimbangkan faktor biaya ini, agar hasil perencanaan tersebut realistis. Untuk itu, semua hal yang terlibat dalam program pengembangan tersebut harus diperhitungkan, termasuk hal-hal yang dibiayai secara langsung (*direct cost*) maupun tidak langsung (*indirect cost*).

3. Fasilitas

Selain biaya, fasilitas yang dimiliki organisasi juga sangat mempengaruhi proses perencanaan pengembangan karyawan. Yang dimaksud dengan fasilitas adalah :

- Fasilitas belajar (perpustakaan, lab. bahasa, media, lab. komputer, buku-buku, alat-alat praktek, ruangan kelas, ruang simulasi, dan sebagainya),
- Fasilitas pendukung (sarana transportasi, wisma tamu, mesin fotocopy, alat-alat percetakan, dan lain-lain).

Semakin lengkap yang dimiliki organisasi, semakin mudah proses perencanaan PSDM. Jika tidak, maka para perencana harus memikirkan jalan ke luar untuk mengadakan fasilitas yang diperlukan, apakah dibeli, disewa, dipinjam, atau lewat cara lain.

Soal latihan

1. Jelaskan perbedaan pelatihan dan pengembangan
2. Mengapa trend pelatihan dewasa ini semakin meningkat ?
3. Kondisi bagaimana yang menyebabkan diperlukannya pelatihan ?
4. Apa tujuan umum pelatihan ?
5. Apakah yang dimaksud dengan On the job training? Contohnya ?
6. Apakah yang dimaksud dengan Off the job training? Contohnya ?
7. Jelaskan alasan diperlukannya pengembangan karyawan dan apa tujuannya ?
8. Pengembangan karyawan merupakan “rekayasa perilaku” karyawan. Jelaskan maksudnya .
9. Di beberapa organisasi sering timbul salah paham terhadap dilakukannya program Pengembangan karyawan. Mengapa bisa terjadi ?
10. Jelaskan pokok-pokok strategi Pengembangan karyawan