

# MANAJEMEN PELATIHAN

Baiquni Rahmat  
Universitas Negeri Yogyakarta  
2015

# Manajemen

*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources (Daft, 1991: 5).*

---



# Pengembangan SDM (Pelatihan)

---



# Pengertian #1

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan suatu upaya yang terencana dan berkesinambungan dari manajemen untuk meningkatkan kompetensi para pegawai serta kinerja organisasi (Mondy, Noe, & Premeaux, 1999: 254).

Penekanan: pengembangan SDM dlm organisasi harus dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi.

---

# Pengertian #2

Pengembangan SDM dlm konteks organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses berkesinambungan untuk menjamin pengembangan kompetensi, dinamisme, motivasi dan keefektifan kerja pegawai/karyawan dalam suatu cara yang sistematis dan direncanakan dengan baik (Mahapatro, 2010: 254).

Penekanan: pengembangan SDM dlm organisasi harus dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan.

---



# Pengertian #3

Pembelajaran dan pengembangan merupakan proses penguasaan dan pengembangan pengetahuan, kecakapan, kemampuan, kelakuan dan sikap melalui pengalaman, peristiwa dan program yang diselenggarakan melalui organisasi, bimbingan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh garis manajer atau pihak-pihak lain, dan kegiatan-kegiatan mandiri (Armstrong, 2010: 217).

Penekanan: pengembangan SDM sebagai upaya penjaminan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang mumpuni sesuai dengan yang dibutuhkan.

---

# Pengertian #4

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2003: 69).

Penekanan: kemampuan SDM harus ditingkatkan agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

---

# Urgensi Diklat

- Bagian dari sistem manajemen SDM
  - Kebutuhan organisasi
  - Kebutuhan pribadi
  - Investasi
- 
- 

# Tujuan

- Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi;
- Meningkatkan produktivitas kerja;
- Meningkatkan kualitas kerja;
- Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia;
- Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja;
- Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal;
- Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja;
- Menghindarkan keusangan (*obsolescence*);
- Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

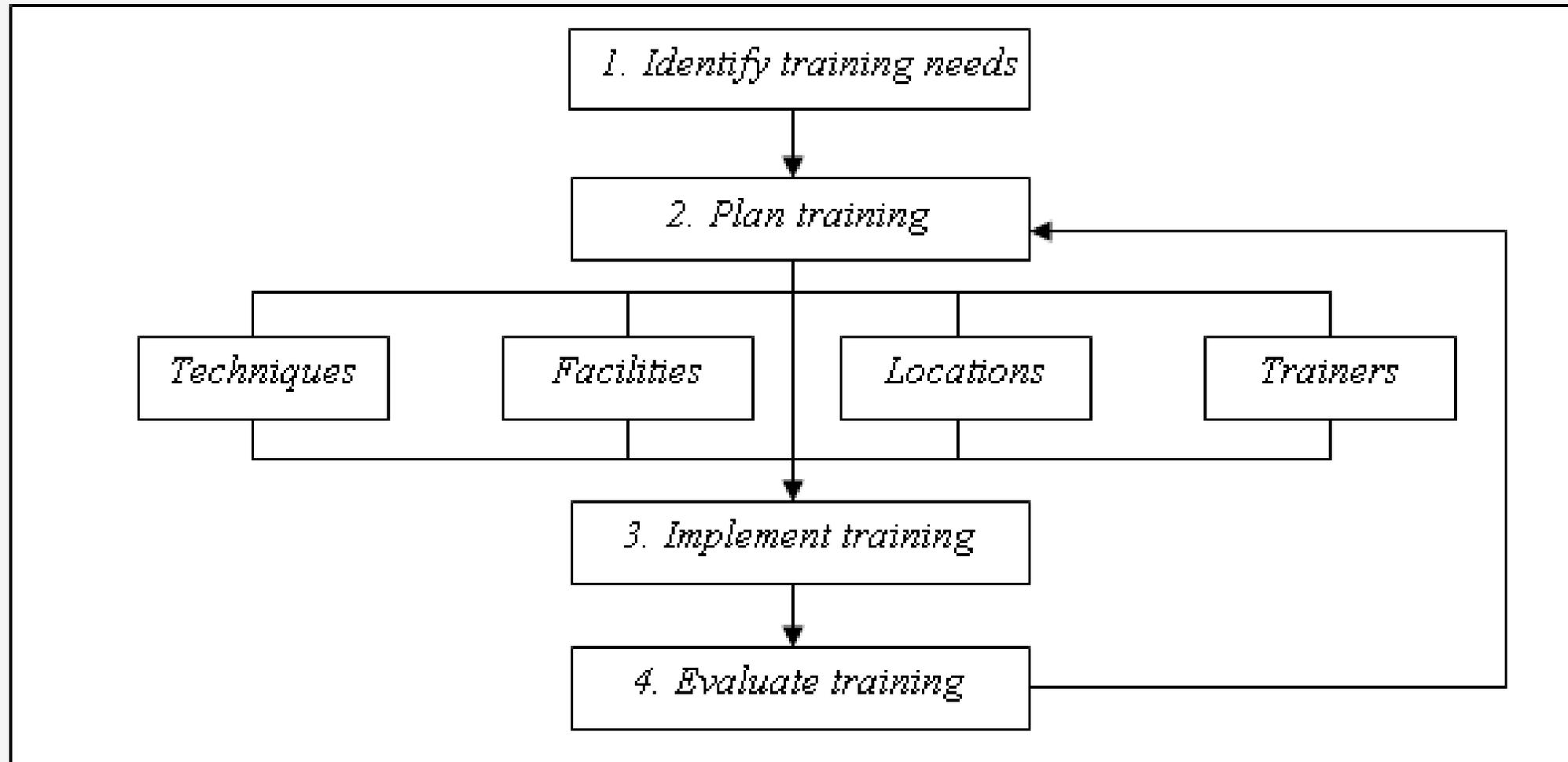
---

(Anwar Prabu Mangkunegara, 2006: 52)

# Langkah-langkah Pelatihan

---

- penentuan kebutuhan,
  - penentuan sasaran,
  - penetapan isi program,
  - identifikasi prinsip-prinsip belajar,
  - pelaksanaan program,
  - identifikasi manfaat,
  - penilaian pelaksanaan program.
- 



Tahap-tahap Pelatihan (Armstrong, 2010: 231)

# Jenis-jenis Pelatihan

Baiquni Rahmat  
Universitas Negeri Yogyakarta  
2015

# A. Berdasarkan Peserta

1. Diklat calon pegawai
2. Diklat ikatan dinas
3. Diklat dalam jabatan (*in service training*)
  - a. *On the job training*
  - b. *Off the job training*

# On the job training

- ▶ *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan, yakni pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau *supervisor*) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.
- ▶ *Coaching*, yakni bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana.
- ▶ *Job rotation*, yakni program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Metode ini biasa digunakan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas.
- ▶ *Apprenticeship*, yaitu pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta ditugaskan untuk melakukan praktik di lapangan.

# Off the job training

- ▶ *Lecture* atau kuliah, yakni presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak secara intensif. Metode ini pada umumnya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta.
- ▶ *Video presentation*, yakni presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau tentang bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini biasa digunakan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak sangat kompleks.

- ▶ *Vestibule training/simulation*, yakni pelatihan yang diberikan di suatu tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja dan dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja yang sesungguhnya.
- ▶ *Role playing*, yakni metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Hal ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain, misalnya pelanggan, atasan, rekan kerja, sehingga peserta dapat berinteraksi dengan baik dengan orang lain.

- ▶ *Case study*, yakni studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta untuk memecahkan kasus tersebut melalui diskusi dalam kelompok belajar.
- ▶ *Self-study*, yakni pelatihan dengan cara meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset. Metode ini biasanya digunakan karena adanya hambatan-hambatan geografis, kesulitan untuk mengadakan pertemuan langsung, atau kesulitan biaya untuk mengumpulkan seluruh peserta dalam satu tempat.

- ▶ *Program learning*, yaitu pelatihan yang merupakan bentuk lain dari *self-study*, yakni pelatihan dengan cara menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku atau dalam suatu program komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian *feedback* tersebut dianalisa untuk diketahui hasilnya.
- ▶ *Laboratory training*, yakni pelatihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku di antara beberapa peserta.
- ▶ *Action learning*, yakni proses pembelajaran melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, baik dari pihak internal maupun eksternal organisasi.

## B. Berdasarkan Bidang Tugas

1. Diklat teknis fungsional
2. Diklat bidang teknis
3. Diklat bidang administrasi

## C. Berdasarkan Pola Karier

1. Diklat jabatan struktural
2. Diklat jabatan fungsional

## D. Berdasarkan Lokasi Penyelenggaraan

1. Dalam negeri
2. Luar negeri

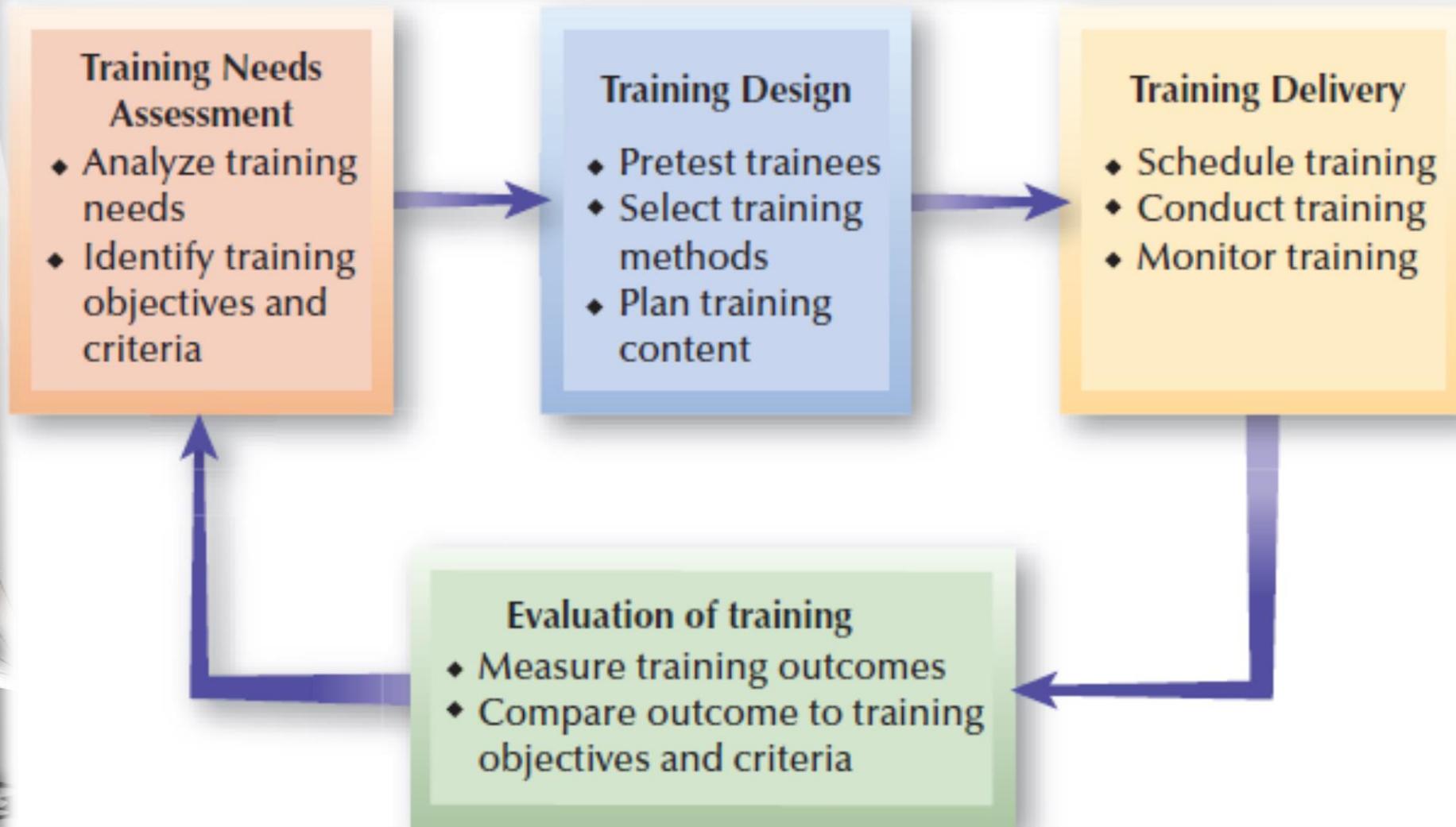




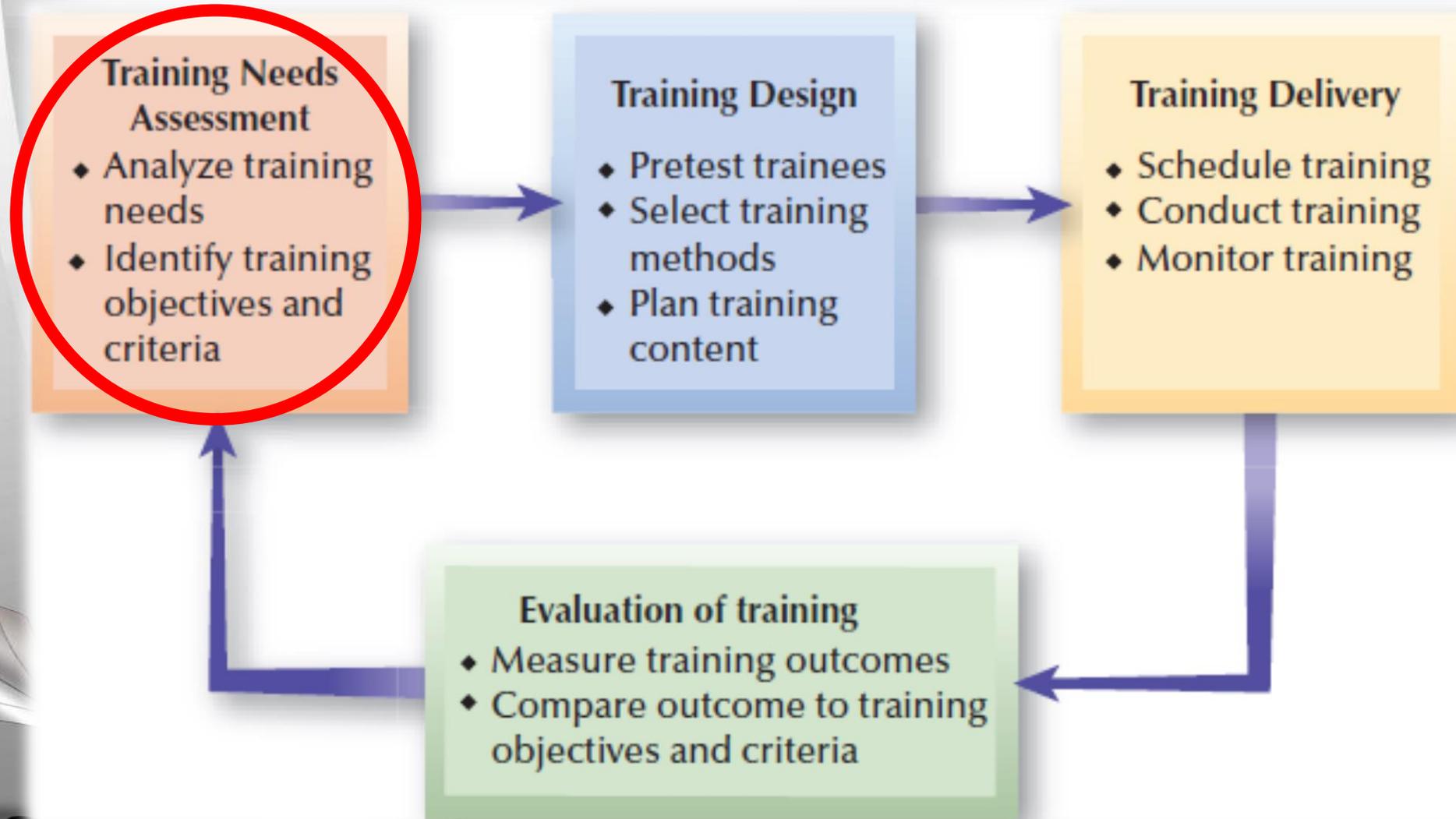
# **Manajemen Pelatihan**

**Baiquni Rahmat  
Universitas Negeri Yogyakarta  
2015**

# Systematic Training Process



# Systematic Training Process



# A. Training Needs Assessment

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan
  - a. Analisis Organisasional
  - b. Analisis Tugas/Pekerjaan
  - c. Analisis Individual



# Sources of Information for Training Needs Assessment

- Organization-Wide Sources
  - Observations
  - Customers
  - Equipment use
  - dll.
- Job/Task Sources
  - Job specifications
  - Employee KSAs
  - dll.
- Individual Employee Sources
  - Tests
  - Records
  - Performance appraisals
  - Questionnaires
  - dll.



# Sumber Informasi dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan

## Organization-Wide Sources

- ◆ Grievances
- ◆ Accidents
- ◆ Waste/scrap
- ◆ Training observations
- ◆ Observations
- ◆ Customer complaints
- ◆ Exit interviews
- ◆ Equipment use
- ◆ Attitude surveys

## Job/Task Sources

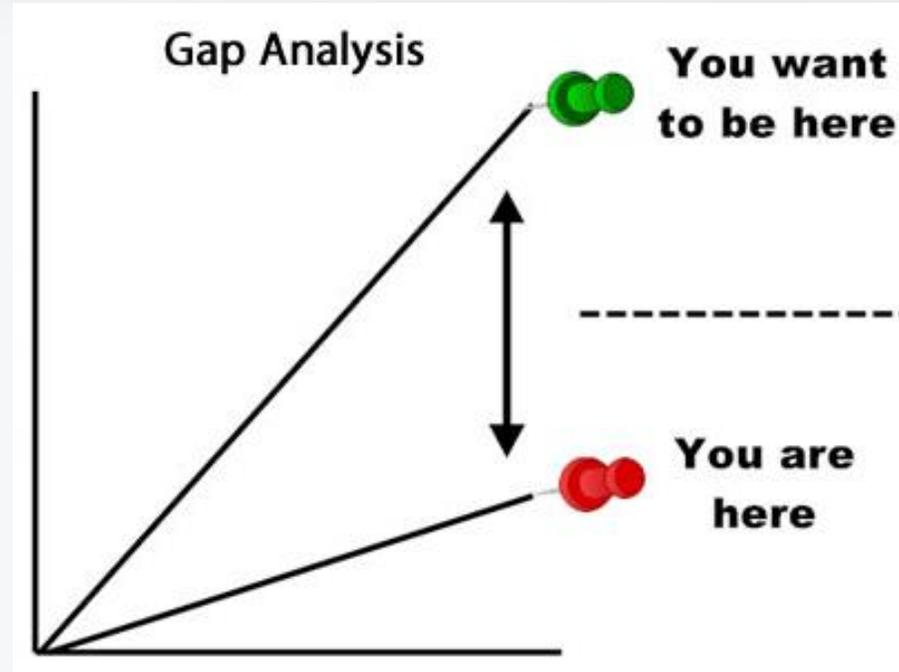
- ◆ Employee KSAs
- ◆ Benchmarks
- ◆ Effectiveness
- ◆ Job specifications
- ◆ Efficiency data
- ◆ Employees surveys

## Individual Employee Sources

- ◆ Tests
- ◆ Records
- ◆ Assessment centers
- ◆ Questionnaires
- ◆ Surveys
- ◆ Job knowledge tools
- ◆ Performance appraisals

## 2. Penetapan Sasaran Pelatihan

- *Gap Analysis* berdasarkan Training Needs Assessment



mencermati kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan, baik terkait organisasi maupun SDM

- Pelatihan dilaksanakan untuk meminimalisir atau menghilangkan kesenjangan atau memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai yg dibutuhkan organisasi pada saat ini atau masa yg akan datang

# Kategori Sasaran Pelatihan

- **Attitude:** menciptakan atau meningkatkan ketertarikan dan pentingnya suatu hal atau keahlian. kesadaran ttg  
contoh: kesadaran ttg pentingnya penulisan karya ilmiah
- **Knowledge:** penyampaian informasi kognitif metodologi  
contoh: pengetahuan ttg berbagai jenis karya ilmiah serta penulisannya
- **Skill:** pengembangan keterampilan kerja  
• contoh: keterampilan/kemahiran menulis karya ilmiah

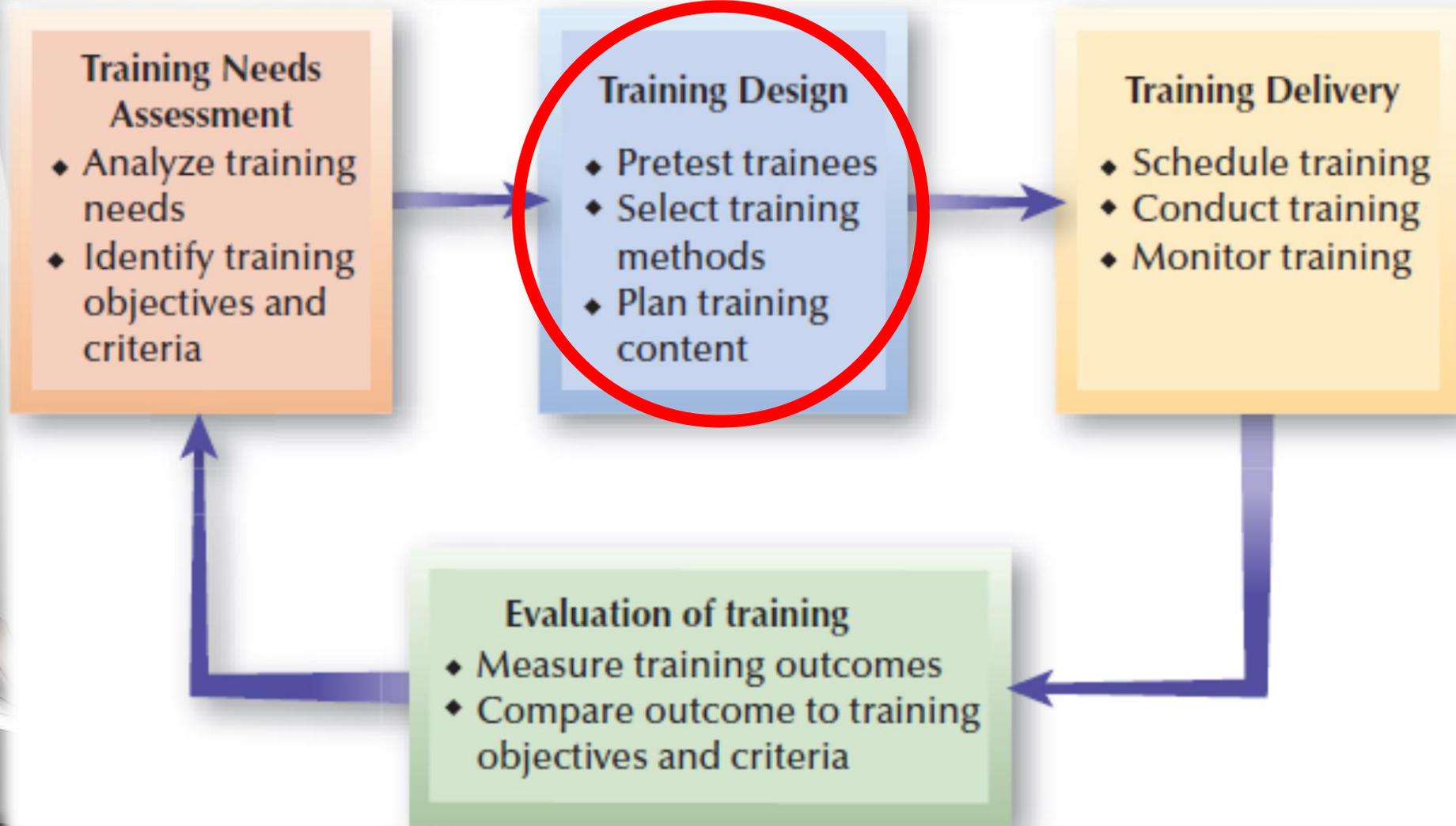


# Kriteria Sasaran Pelatihan

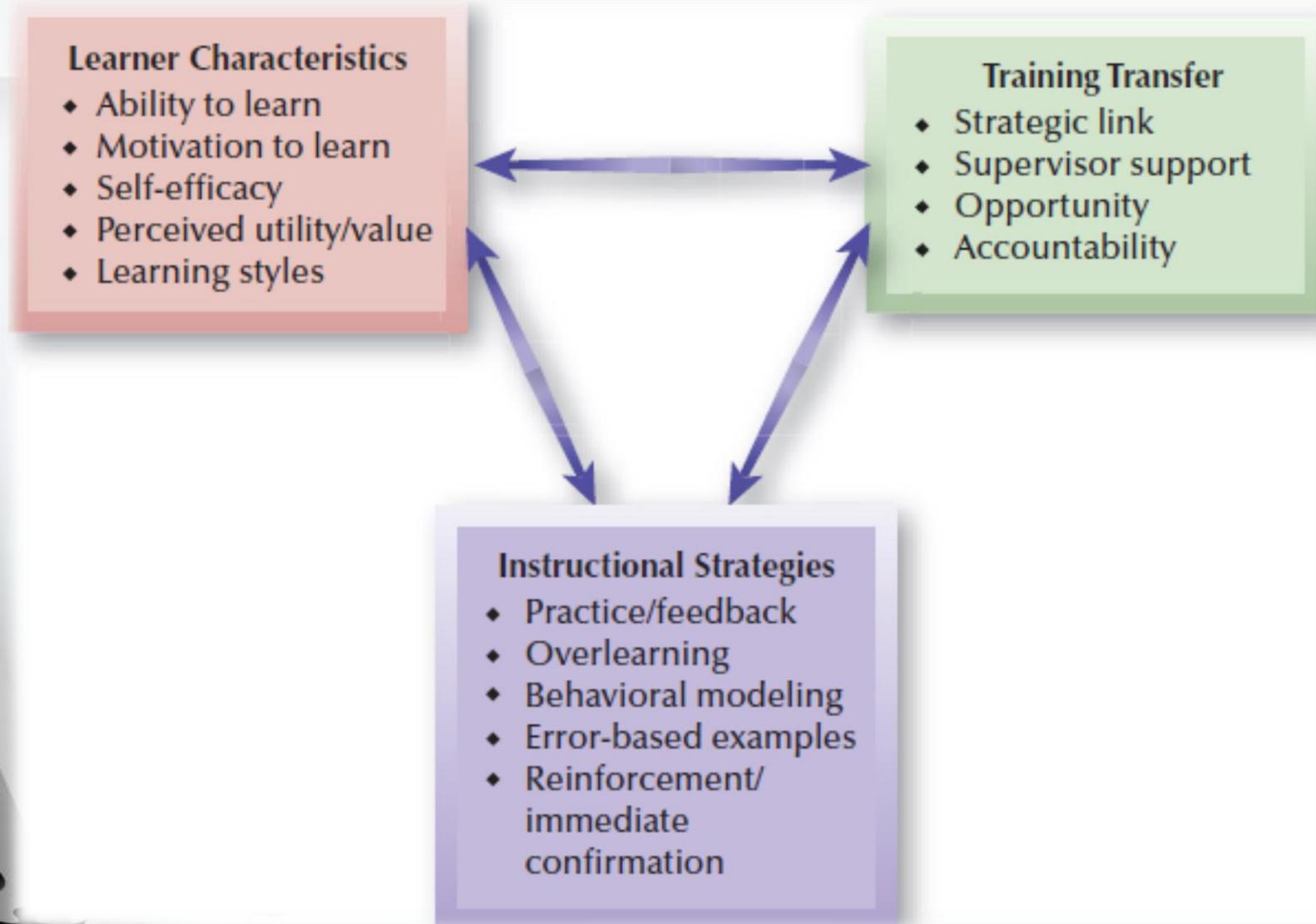
- Berorientasi thd peserta
- Spesifik
- Dapat diukur
- Menggunakan bahasa yg jelas



# Systematic Training Process

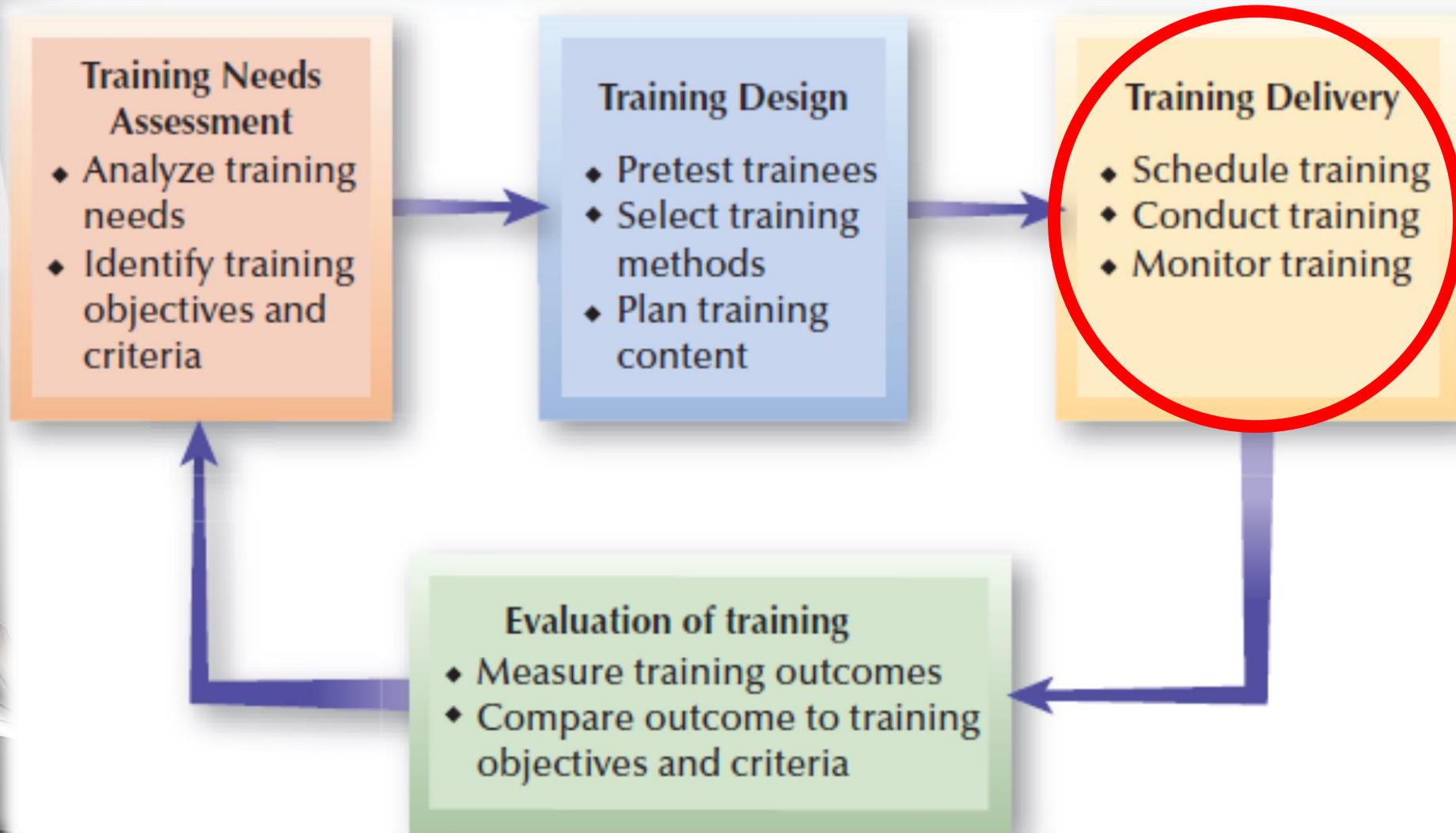


# B. Training Design



Training Design Elements

# Systematic Training Process



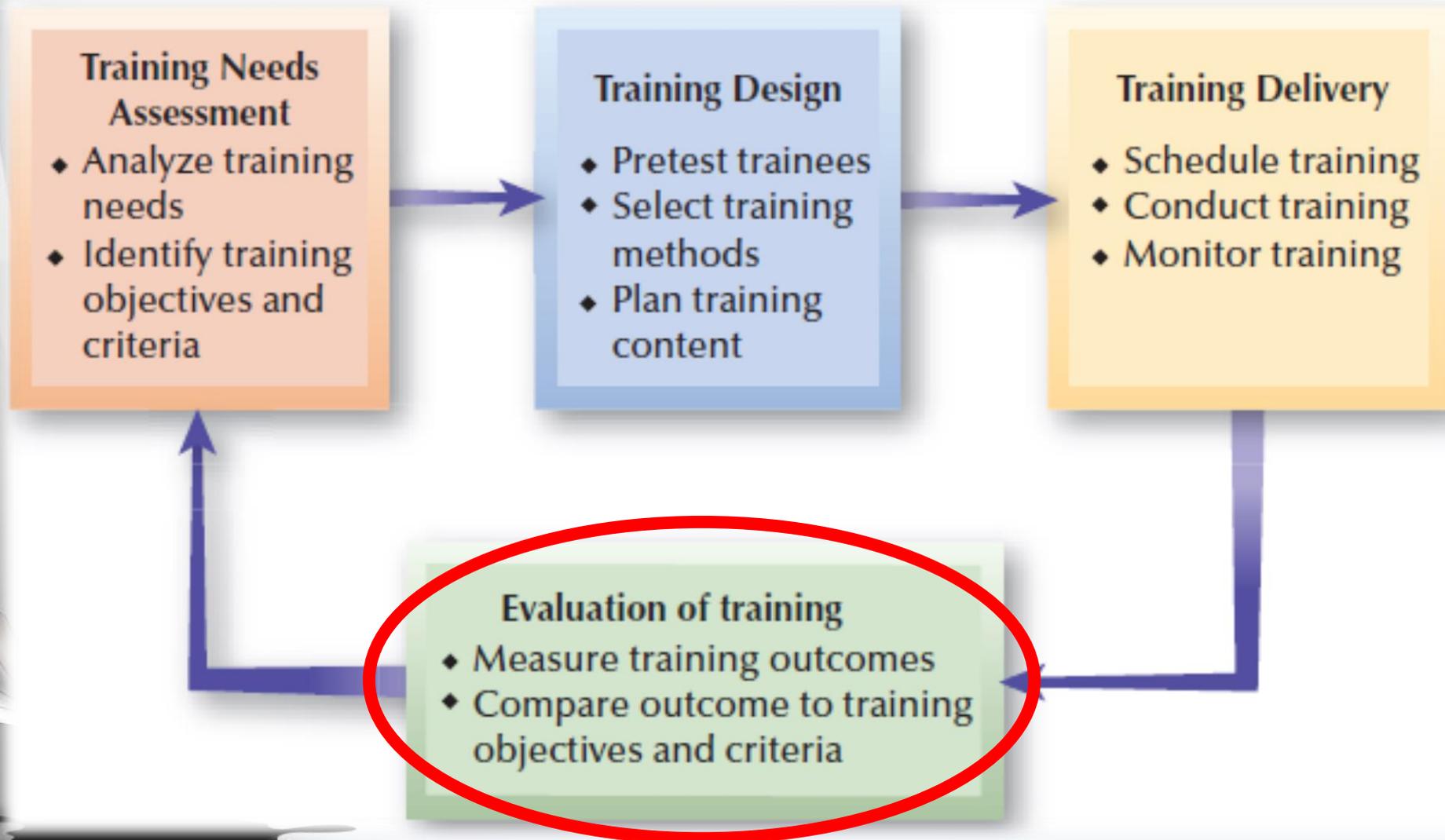
# C. Training Delivery

Hal-hal yg perlu dipertimbangkan dlm pelaksanaan pelatihan:

- Sifat pelatihan
- Permasalahan subjek
- Jumlah peserta
- Individual vs kelompok
- Mandiri vs dgn arahan
- Sumberdaya/biaya
- Modern vs tradisional
- Lokasi geografis
- Waktu



# Systematic Training Process



# D. Evaluation of Training

Aspek-aspek evaluasi hasil pelatihan:

## 1. Reaction

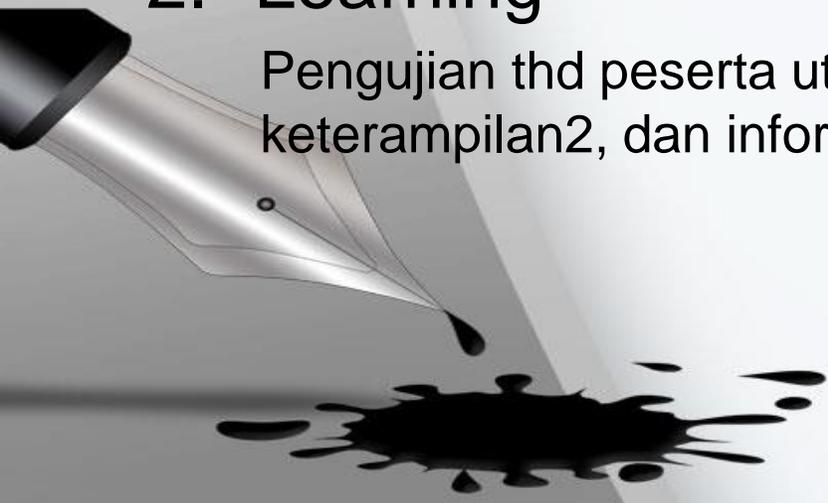
Evaluasi terhadap reaksi peserta terhadap program pelatihan.

Misal:

- Apakah peserta menyukai program pelatihan tsb?
- Apakah peserta yakin bhw program pelatihan tsb bermanfaat?

## 2. Learning

Pengujian thd peserta utk mengetahui apakah mereka telah mempelajari prinsip2, keterampilan2, dan informasi2 yg seharusnya mereka pelajari



### 3. Behavior

Perubahan perilaku kerja peserta dgn mengikuti pelatihan.

Misal:

Apakah peserta semakin antusias menulis karya ilmiah?

### 4. Results

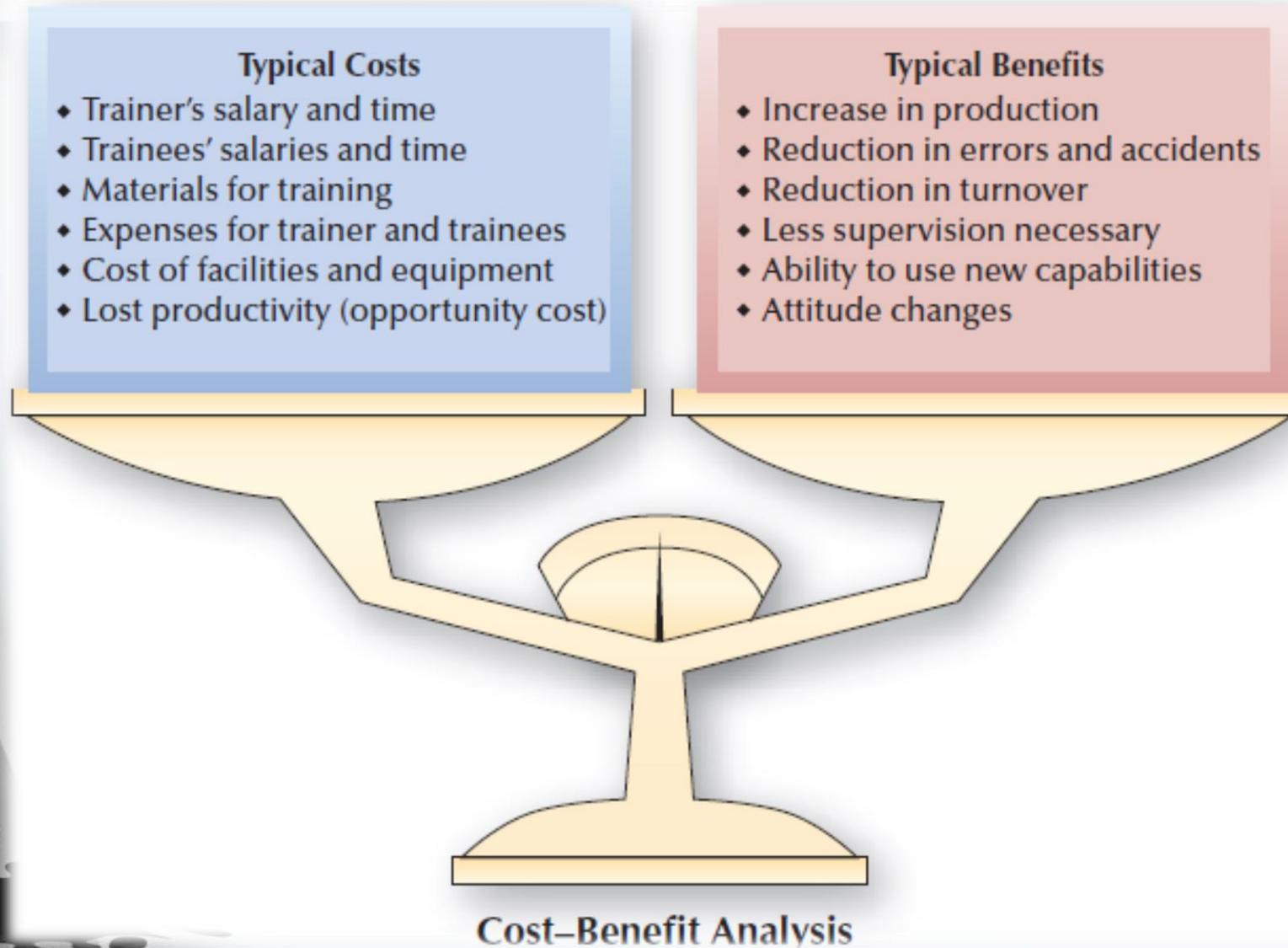
Hasil yg dicapai terkait sasaran2 pelatihan yg telah ditetapkan.

Misal:

Sasaran pelatihan : meningkatkan kuantitas dan kualitas publikasi karya ilmiah

Evaluasi : Apakah kuantitas dan kualitas publikasi karya ilmiah meningkat?

# Pengukuran Hasil Pelatihan Menggunakan *Cost-Benefit Analysis*



## Four Stages in Calculating Training Costs and Benefits

- Determine training costs.
- Identify potential saving results.
- Compute potential savings.
- Conduct costs and savings benefits comparisons.



## Referensi Utama:

Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2011). *Human resource management (13<sup>th</sup> ed.)*. Omaha: South-Western Cengage Learning.

