

---

## **Peranan Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Kebijakan SDM Bagi Perusahaan**

*Ida Miharti*

*Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas, Padang, Indonesia*

*E-mail: idamiharti@gmail.com*

---

**Abstract:** *This paper tries to show that training and development have positive effects on employees and organizations. There is a strong believe that training can increase employees productivity. Through training and development, employees can get satisfaction and manager can make a good decision making. We can see that training have effects on tenure and mobility of employees. At the end, training activities in organization can increase organization's performance through their employees.*

**Keywords:** *Training and Development*

---

**Abstrak:** Makalah ini mencoba untuk menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki efek positif pada karyawan dan organisasi. Ada keyakinan yang kuat bahwa pelatihan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan dapat memperoleh kepuasan dan manajer dapat mengambil keputusan yang baik. Kita dapat melihat bahwa pelatihan memiliki efek pada masa kerja dan mobilitas karyawan. Pada akhirnya, kegiatan pelatihan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui karyawannya.

**Kata Kunci:** **Pelatihan dan Pengembangan**

### **PENDAHULUAN**

Berdasarkan teori *human capital*, investasi yang dilakukan perusahaan dalam bentuk pelatihan dan pengembangan, dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Walaupun perusahaan telah memilih karyawan yang berpotensi pada waktu perekrutan, hal ini tidaklah menjamin bahwa para pekerja yang diterima tersebut akan bekerja secara efektif. Salah satunya karena mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Mereka tidak dapat bekerja secara efektif walaupun sebenarnya mereka sangat ingin untuk dapat bekerja secara efektif. Untuk itulah perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dalam perusahaan atau organisasi merupakan proses terintegrasi, yang digunakan untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2003). Pelatihan dan pengembangan ini seperti yang kita ketahui, merupakan fungsi dari SDM yang sangat membantu pelaksanaan tugas karyawan disemua level, termasuk level manajer.

Kemampuan dalam membuat keputusan merupakan sesuatu hal yang sangat diperlukan oleh seorang manajer. Dalam menghadapi suatu masalah, diharapkan manajer dapat mengambil keputusan yang baik dan adil, untuk diterapkan secara seragam pada semua bawahannya, sebagai solusi terhadap permasalahan tersebut. Selain itu, kemampuan untuk mengelola karyawan yang terdiri atas berbagai kepentingan, bukanlah merupakan suatu hal yang mudah. Kemampuan yang dimiliki oleh manajer untuk melakukan semua hal itu bukanlah sesuatu yang didapat dengan cepat, butuh proses, latihan dan pengalaman.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh manajer adalah bagaimana menetapkan keputusan yang adil bagi karyawan yang memerlukan izin dalam waktu yang singkat, karena suatu keadaan yang mendadak. Seperti yang dikutip oleh Bond dan McCracken (2005) dari Guest (1987), Legge (1989), Whittaker dan Marchington (2003), Dex dan Scheibl (1998, 2001), dimana masalah ini menjadi suatu isu yang sangat penting, mengingat adanya dua kecenderungan dalam organisasi yang terjadi baru-baru ini. Pertama, meningkatnya penerapan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi, dimana pelaksanaan personalia diserahkan pada bagian

lini. Kedua, peningkatan profil pelaksanaan *work-life balance* sebagai cara pengamanan peningkatan manfaat bisnis, dengan memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam bekerja.

Dengan adanya dua kecenderungan ini, itu berarti bahwa manajer lini harus lebih dilibatkan dalam MSDM pada tingkat operasional dan membebaskan karyawan pada bagian SDM, untuk melakukan peran strategis yang lebih besar dalam dewan kepengurusan. Peralihan pelaksanaan personalia ini menyarankan peran strategis kunci bagi manajer lini dengan memindahkan pemusatan pada sejumlah area, yaitu membolehkan keputusan personalia untuk disesuaikan dengan keadaan pada lokal bisnis unit; memungkinkan pembuatan keputusan lokal secara lebih cepat, karena jalur komunikasi yang lebih pendek; meningkatkan hubungan antar karyawan; memberikan cara untuk memperkenalkan kebijakan yang lebih sesuai dengan keadaan lokal, dan mengurangi biaya (kutipan Bond dan McCracken (2005) dari Budhwar,2000; Sisson dan Storey, 2000).

Beberapa penelitian (seperti yang dikutip oleh Bond dan McCracken,2005 dari Procter dan Currie,1999; Thornhill dan Saunders,1998) memperlihatkan hasil bahwa manajer lini mempunyai peran yang signifikan dalam merealisasikan perubahan. Selain itu, manajer lini secara potensial mempunyai kesempatan untuk membentuk kebijaksanaan MSDM strategis melalui tingkat operasional. Jika dikaitkan dengan pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer lini pada isu-isu personal, maka masih sedikit literatur yang memfokuskan pada hal tersebut.

Dalam studi yang dilakukan oleh Cunningham dan Hyman (1995) yang dikutip oleh Bond dan McCracken (2005), memperlihatkan bahwa para manajer menggunakan akal sehatnya dalam menjalankan peran SDM mereka tanpa memperlihatkan secara detail proses pembuatan keputusan tersebut. Penelitian yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijaksanaan *family-friendly* telah mulai meneliti peran manajerial pembuatan keputusan. Bond *et al.*, (2002) yang dikutip oleh Bond dan McCracken, melihat dengan lebih spesifik bagaimana manajer membuat keputusan pada masalah ini. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan sejumlah faktor yang dilibatkan, yaitu suatu pekerjaan yang dapat dikerjakan oleh orang lain, pembatasan waktu tugas, tipe budaya, jam kerja, persepsi manajer terhadap input yang dimiliki karyawannya dan sikap yang dimiliki manajer terhadap pelaksanaan kerja yang fleksibel. Bagaimanapun juga, semua faktor tersebut mempunyai kecenderungan untuk dibicarakan dalam hubungannya dengan waktu ketidakhadiran karyawan yang panjang, seperti cuti melahirkan, perubahan pola kerja dari kontrak yang bersifat *full time* menjadi *part time* dan telah menjadi diskusi yang terbatas dalam konteks perdebatan MSDM secara lebih luas. Sebagai tambahan, hasil dari beberapa keputusan dapat secara potensial memberikan pengaruh utama pada hubungan karyawan yang mempengaruhi iklim perusahaan, moral, produktifitas dan tingkat *turnover* pekerja. Pemindahan keputusan personel pada manajer lini mempunyai implikasi yang penting terhadap pelatihan manajemen, tetapi hal ini merupakan suatu hal yang sangat kurang menjadi bahan perhatian. Akan tetapi, bukti dari penelitian yang dikutip oleh Bond dan McCracken (2005) dari Cunningham dan Hyman (1999) telah mengusulkan bahwa perlunya pelatihan dan pengembangan bagi manajer, khususnya berhubungan dengan penentuan keputusan tentang ketidakhadiran karyawan dalam waktu yang singkat. Selain itu, juga perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan dalam menghadapi munculnya agenda *work-life balance*.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam tulisan ini, akan dibahas bagaimana peranan pelatihan dan pengembangan tersebut terhadap organisasi atau perusahaan. Pada bagian pertama, kita akan membahas definisi pelatihan beserta bentuk-bentuk pelatihan yang ada. Kemudian, kita akan melihat peranan pelatihan tersebut satu persatu, mulai dari peranannya terhadap kepuasan yang didapat oleh karyawan yang dilatih, termasuk bagi manajer dalam membuat keputusan, kemudian pengaruhnya terhadap pada masa jabatan dan tingkat mobilitas karyawan, kinerja yang dihasilkan karyawan dan berujung pada kinerja perusahaan. Pada bagian terakhir akan ditutup dengan kesimpulan dari tulisan ini.

## **PEMBAHASAN**

### **Pelatihan Dalam Praktek MSDM**

Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki perusahaan pada saat ini telah mengalami peningkatan yang sangat penting bagi kinerja perusahaan, termasuk kemampuan bersaing dan inovasi. Peningkatan dalam hal pembelajaran yang dilakukan secara terus menerus, saat ini telah menjadi pertimbangan yang sangat penting bagi organisasi agar tetap dapat memiliki daya saing.

Oleh karena itu, sudah menjadi hal yang tidak mengejutkan lagi jika pelatihan bagi karyawan telah menelan biaya milyaran dolar jika ditotal di seluruh dunia. Organisasi yang sukses, akan memberikan perhatian yang lebih dengan melakukan investasi dalam bentuk pelatihan dan pengembangan jika dibandingkan dengan organisasi yang lain. Hal ini didorong karena adanya keyakinan dan harapan bahwa, dengan melakukan pelatihan akan mendorong peningkatan kinerja atau hasil bagi perusahaan (kutipan Tharenou, Saks dan Moore dari Dolezalek, 2005; Salas & Cannon-Bowers, 2001). Dalam literatur MSDM Strategi, diberikan sejumlah model untuk menjelaskan bagaimana pelatihan dapat mendorong hasil yang baik bagi perusahaan.

Adapun defenisi pelatihan adalah; suatu proses sistematis untuk mengubah tingkah laku atau sikap tenaga kerja dengan tujuan peningkatan pencapaian tujuan organisasi (Dessler, 2003). Perkataan mengubah berarti memberikan kesempatan pada tenaga kerja untuk memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan organisasi guna menjalankan tujuan dalam mencapai tujuan. Perubahan dalam tingkah laku tersebut sama halnya dengan perubahan dalam cara bertingkah, perasaan dan cara berpikir. Kebijakan untuk mempermanenkan dan meningkatkan sikap yang baik ini, bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, menciptakan gaya kepemimpinan yang adil dan demokratis dan dapat dikaitkan dengan kebijakan imbalan. Contohnya, Wright dan McMahan (1992) yang dikutip oleh Tharenou, Saks dan Moore (2007), memberikan kerangka konsep yang memasukkan enam model teoritis dalam mempelajari MSDM Strategi. Berdasarkan kerangka konsep dan model teoritis mereka, pelaksanaan MSDM dipengaruhi oleh kelompok modal dan perilaku SDM; perilaku SDM kemudian akan mendorong pada hasil *firm-level*. Dari enam model tersebut, tiga diantaranya relevan dengan pemahaman pelatihan dan hubungan di tingkat organisasi. Pertama, berdasarkan pada *resource-based view* (RBV) perusahaan. Mengaplikasikan RBV ke dalam pelatihan mengusulkan bahwa, pelatihan dapat dilihat sebagai sebuah investasi dalam SDM yang memberikan karyawan dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang unik, dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan memungkinkan aktifitas kinerja diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, hingga memberikan hasil yang positif dalam tingkat organisasi (Ostroff & Bowen, 2000 yang dikutip oleh Tharenou, Saks dan Moore, 2007).

Model teoritis kedua adalah perspektif perilaku yang difokuskan pada perilaku peran karyawan sebagai mediator antara strategi dan kinerja perusahaan. Mengaplikasikan perspektif perilaku dalam pelatihan menyarankan bahwa, pelatihan akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan, dimana perilaku karyawan tersebut diperlukan dalam strategi organisasi. Sedangkan kerangka teoritis yang ketiga, mewakili sekumpulan model yang digambarkan sebagai *cybernetic systems models* atau *input-throughput-output models*. Ketika diaplikasikan pada pelatihan, *cybernetic models* mengusulkan bahwa pelatihan mendorong pada hasil organisasi yang dapat menghasilkan kompetensi (seperti pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) yang sangat diperlukan dalam memperlihatkan perilaku yang akan memberikan pengaruh pada hasil organisasi.

Dalam literatur MSDM Strategi diberikan alternatif perspektif yang menghubungkan antara praktek SDM dan hasil level organisasi, yang secara umum selanjutnya disebut perspektif universalistik, kontijensi dan konfigurasional (seperti yang dikutip oleh Tharenou, Saks dan Moore, 2007 dari Delery & Doty, 1996; Ostroff & Bowen, 2000). Perspektif yang paling dasar adalah universalistik. Menurut perspektif ini, organisasi yang diberikan pelatihan secara lebih luas akan menjadi lebih efektif, dimana pelatihan diprediksi mempunyai hubungan yang positif dengan hasil organisasi. Bentuk perspektif yang kedua adalah perspektif kontijensi. Perspektif ini lebih kompleks jika dibandingkan dengan perspektif universalistik, karena adanya interaksi secara tidak langsung antara praktek SDM dan faktor organisasi. Sehingga, jika diaplikasikan pada pelatihan, perspektif kontijensi menyarankan bahwa pelatihan formal secara luas akan menjadi paling efektif ketika digunakan dalam bentuk kombinasi dengan strategi organisasi. Sedangkan bentuk perspektif yang ketiga adalah perspektif konfigurasional. Perspektif ini menyarankan bahwa terdapat tipe atau konfigurasi praktek SDM yang ideal, yang membentuk sistem SDM yang mendorong pada kinerja superior.

Dalam sistem kinerja yang tinggi, praktek SDM diperlukan sebagai pelengkap dan saling ketergantungan, bekerja bersama untuk membangun nilai, kemampuan manusia yang unik guna meningkatkan keefektifan organisasi. Ketika diaplikasikan dalam pelatihan, perspektif konfigurasional mengusulkan bahwa pelatihan akan meningkatkan keefektifan organisasi, ketika hal tersebut digunakan bersama dengan yang lain. Praktek SDM akan lebih melengkapi ketika digunakan secara bebas. Sehingga, ketika perusahaan berinvestasi dalam bentuk pelatihan, maka pelatihan harus konsisten dengan praktek SDM lainnya. Dari semua hal tersebut, jelas

diyakini bahwa pelatihan memberikan dampak positif secara keseluruhan bagi organisasi atau perusahaan.

Dalam melakukan pelatihan, ada tiga prinsip belajar yang diterapkan, yaitu dengan motivasi, umpan balik dan *learning by doing* (Dessler, 2003). Prinsip belajar melalui motivasi harus benar-benar didesain dan dievaluasi dengan baik. Keberhasilan prinsip belajar ini sangat ditentukan oleh para pengikutnya, materi pelatihan (apakah mempunyai relevansi yang kuat dengan tugas yang dijalankan), instruksinya, metoda yang digunakan dan peran organisasi, baik dari segi dana dan waktu yang disediakan bagi pekerjanya. Prinsip belajar ini merupakan upaya untuk meningkatkan motivasi seseorang agar belajar dengan baik melalui penerapan *reward* dan *punishment*. Prinsip belajar melalui umpan balik merupakan prinsip belajar berupa informasi tentang keberhasilan dan kemajuan yang dicapai seorang tenaga kerja melalui pelatihan, serta menilai motivasi pekerja tersebut. Sedangkan prinsip belajar *learning by doing* merupakan prinsip belajar yang salah satunya dilakukan melalui praktikum.

Sebelum melakukan pelatihan, ada beberapa hal penting yang harus dipersiapkan oleh organisasi, yaitu (1) mempelajari tingkat kesenjangan karyawan dengan kemampuan karyawan yang sebenarnya, baik pada tingkat organisasi, operasional maupun individu, (2) menentukan tujuan umum dan tujuan khusus yang ingin dicapai setelah melakukan pelatihan dan (3) menentukan teknik pengajaran yang akan dilakukan, hal ini didasarkan pada sasaran dari program pelatihan yang akan dilakukan. Jika bertujuan untuk peningkatan pengetahuan, salah satu caranya dapat dilakukan melalui metoda presentasi. Jika bertujuan untuk peningkatan keterampilan dan keahlian, dapat dilakukan dengan praktikum, sedangkan jika bertujuan untuk pengembangan sikap dan tingkah laku, dapat dilakukan melalui metoda partisipatif.

Secara umum, bentuk pelatihan ada dua, yaitu *general training* dan *specific training*. Jika didasarkan pada bentuknya, maka pelatihan dibagi atas *formal training* dan *informal training*. Sedangkan jika didasarkan pada tempat pemberian pelatihan, dapat dibagi atas dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Menurut Becker (1975) seperti yang dikutip oleh Barret dan O'Connell (2001), definisi *general training* adalah jenis pelatihan yang dapat meningkatkan produktifitas dengan jumlah yang sama, baik dalam perusahaan dimana pelatihan tersebut diberikan maupun di perusahaan lain. *General training* ini akan dapat mengembangkan *general skills*. Sedangkan yang dimaksud dengan *specific training* adalah jenis pelatihan yang hanya meningkatkan produktifitas perusahaan tempat dimana pelatihan diberikan. Melalui *specific training* ini diharapkan akan dapat memberikan peningkatan *firm specific skills*. Menurut Acemoglu dan Pischke (1999) seperti yang dikutip oleh Guidetti dan Mazzanti (2007), *general* dan *specific training* bersifat saling melengkapi, peningkatan pada *general skills* akan meningkatkan hasil *specific skills*.

Jika pelatihan didasarkan pada tempat pelaksanaannya, maka ada dua jenis pelatihan yaitu, yang pertama *on the job training*. *On the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja, dengan tujuan untuk mendapatkan keterampilan dan keahlian. Di sini pekerja dilatih dan diajari mengenai cara pelaksanaan tugas atau pekerjaannya. Sebelumnya dilakukan *overview* terhadap pekerjaan, kemudian pelatih akan mendemonstrasikan pekerjaan sebagai mode, dan pekerja yang mengikuti pelatihan meniru atau mempraktekkan hal tersebut sampai pekerjaan tersebut dikuasai. Dalam hal ini diperlukan pengulangan dan umpan balik.

Bentuk yang kedua adalah *off the job training*. *Off the job training* ini ada beberapa bentuk yaitu, yang pertama *vestibule training*. Jenis pelatihan ini merupakan pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja, sehingga kegiatan operasi tidak terganggu, hanya saja penggunaan mesin agak sulit karena mesin berada di tempat kerja. Bentuk pelatihan yang kedua pada *off the job training* ini yaitu *role playing*. Bentuk pelatihan ini dilakukan dengan cara memerankan berbagai identitas atau jabatan yang menerangkan berbagai sudut pandang yang berbeda di tempat kerja. Tujuannya adalah untuk mengubah sikap dan perilaku, menanamkan empati yang lebih baik serta mengembangkan toleransi antar individu. Bentuk yang ketiga adalah *case study*, merupakan bentuk pelatihan yang mempelajari isi substansi permasalahan yang pada akhirnya menjurus pada kemampuan untuk mengambil keputusan. Yang dikembangkan dalam hal ini adalah keterampilan memecahkan persoalan dan pengambilan keputusan. Bentuk yang keempat adalah simulasi, yaitu pelatihan yang bertujuan untuk melatih menghadapi persoalan yang mungkin dihadapi dalam keadaan yang sebenarnya. Bentuk yang kelima adalah *self study*, yaitu jenis pelatihan yang dilakukan melalui belajar jarak jauh atau belajar sendiri yang biasanya dilengkapi dengan modul pelatihan. Sedangkan bentuk yang terakhir adalah *laboratory training*, yaitu pelatihan dalam bentuk kelompok dengan tujuan untuk mengembangkan keterampilan interpersonal atau *human relation skill* (Dessler, 2003). Melalui pelatihan ini diharapkan akan

dapat memberikan pengalaman yang lebih baik tentang diri sendiri atau orang lain, terjadi proses pertukaran pengalaman, persepsi, tingkah laku, mengamati reaksi yang muncul jika bekerja dalam kelompok dan meningkatkan kepekaan perasaan terhadap orang lain dalam menggunakan fasilitas operasional.

### **Peranan Pelatihan Bagi Kepuasan Karyawan dan Para Manajer**

Seperti yang kita ketahui, kegiatan pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan membutuhkan dana yang cukup besar. Bagi perusahaan yang melakukan investasi dalam bentuk pelatihan ini apakah benar-benar mendapatkan manfaat dalam melakukan hal tersebut, perlu dievaluasi lebih jauh. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya ditujukan bagi karyawan level bawah, tetapi juga bagi para manajer.

Telah banyak para akademisi dan praktisi yang meneliti manfaat pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan Kirkpatrick (1987) seperti yang dikutip oleh Faerman dan Ban (1993), ada empat kriteria yang dapat digunakan untuk menilai atau mengevaluasi keefektifan pelatihan yang telah dilakukan, yaitu (1) reaksi (kepuasan partisipan pelatihan), (2) pembelajaran (*cognitive reaction*), (3) perilaku (perubahan nyata perilaku individu terhadap pekerjaannya), dan (4) hasil (perubahan organisasi, contohnya peningkatan produktivitas, peningkatan moral, dan sebagainya). Telah banyak penelitian yang menemukan bahwa pelatihan yang diberikan memberikan kepuasan bagi karyawan yang mendapatkan pelatihan (Ban and Faerman, 1990; Alliger and Janak, 1989; Clement, 1982; Hamblin, 1974 seperti yang dikutip oleh Ban dan Faerman, 1993). Karyawan yang mendapatkan pelatihan akan mempunyai kecenderungan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih percaya diri dan merasa puas atas hasil kerjanya. Kepuasan mereka ini tercermin dalam perilaku bekerja mereka. Selain itu mereka pun mempunyai kecenderungan untuk membagi pengalaman yang mereka dapatkan dengan lingkungan kerja mereka. Sehingga terjadi transfer pembelajaran dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja, baik individu maupun organisasi.

Sehubungan dengan pelaksanaan personalia diserahkan pada bagian lini, maka manajer lini mempunyai peran manajerial, termasuk dalam hal membuat keputusan. Pembuatan keputusan oleh manajer lini terjadi dalam kerangka khusus dan dihubungkan dengan kebijaksanaan dan pelaksanaan MSDM, dalam bentuk perluasan dan penyerahan keputusan personalia kepada bagian lini perusahaan, baik untuk kebijaksanaan formal maupun informal (Bond and McCracken, 2005).

Pada tingkat departemen maupun unit, manajer lini memberikan pertimbangan mengenai batasan operasional khusus pada departemen atau unitnya (Sisson and Storey, 2000 yang dikutip oleh Bond and McCracken, 2005). Sedangkan pada tingkat individu, manajer lini juga memberikan pertimbangan pada permintaan karyawan dan penilaian mereka terhadap komitmen kerja yang dimiliki para karyawan. Masing-masing keputusan akan memberikan dampak pada karyawan dan perusahaan. Keputusan yang baik adalah jika seseorang memasukkan berbagai macam faktor dalam pertimbangan keputusan, serta secara umum akan menghasilkan solusi yang memenuhi kebutuhan karyawan dan bisnis. Hal ini akhirnya akan memberikan hasil yang baik, yang berhubungan dengan manfaat yang diberikan. Keputusan yang buruk terjadi jika seseorang tidak mempertimbangkan dengan baik faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya ketidakkonsistenan, yang dapat mempengaruhi keputusan dan menimbulkan perlakuan yang tidak adil antar karyawan. Hal ini akan menghasilkan hubungan yang buruk dan dampak negatif terhadap perusahaan.

Berkaitan dengan permintaan karyawan agar diberikan waktu meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang singkat, seperti penelitian yang dilakukan oleh Bond and McCracken (2005), maka manajer lini harus dapat memberikan keputusan yang tepat terhadap permintaan karyawan ini. Untuk dapat memberikan izin atau tidak, manajer dalam hal ini harus menetapkan criteria, sehingga bersifat baku untuk semua karyawan.

Secara umum, berdasarkan penelitian Bond and McCracken (2005) terdapat dua bentuk keadaan darurat yang membolehkan karyawan mendapatkan izin meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang singkat. Pertama, keadaan darurat dimana pekerja menderita sakit atau adanya anggota keluarga yang meninggal mendadak. Kedua, keadaan darurat dimana tidak terlalu diperlukan kebijaksanaan formal dalam mengambil keputusan, tetapi manajer dapat menggunakan keleluasaannya dalam membuat keputusan, contohnya keputusan terhadap karyawan yang minta izin karena ada anggota keluarga lainnya yang sakit, janji untuk melakukan konsultasi dengan dokter, rumah kebakaran, rumah kecurian, dan lain-lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan

beberapa orang manajer, ditemukan bahwa dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan permintaan izin karyawannya, para manajer tersebut memberikan keputusan berdasarkan pada suatu faktor tertentu. Misalnya berdasarkan tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Bagi karyawan yang memiliki komitmen tinggi dan termasuk pekerja yang baik, maka manajer mau memberikan izin bagi karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang singkat, jika terjadi keadaan darurat yang berhubungan dengan keluarga lainnya (bukan keluarga dekat). Selain itu, manajer juga membuat pilihan tentang akses karyawan terhadap izin meninggalkan kerja dalam waktu yang singkat berdasarkan pada penilaian kebutuhan operasional yang bersifat segera, terhadap unit fungsional atau departemen. Faktor tersebut dalam hal ini termasuk mempertimbangkan syarat bagi karyawan mengenai jangka waktu penyelesaian tugas mereka, kelancaran pelayanan bagi konsumen dan dampak dari ketidakhadiran karyawan tersebut pada karyawan lainnya. Pertimbangan operasional lebih sering disebut oleh manajer lini berkaitan dengan sumber daya karyawan.

Jika sebelumnya manajer tidak pernah menanyakan kepada karyawan apakah ketidakhadiran kerja mereka disebabkan karena alasan keluarga, maka saat ini manajer telah mempunyai kebijaksanaan untuk menentukan alasan yang pantas atau dapat diterima, contohnya jika sekolah tempat anak karyawan menelpon mengatakan bahwa anak mereka sakit disekolah, maka manajer akan memberikan waktu izin bagi karyawannya tersebut, dengan catatan karyawan tersebut harus dapat menyusun waktu atau jadwalnya tersebut. Pertimbangan dampak dari ketidakhadiran terhadap kegiatan operasional perusahaan adalah agar kegiatan bisnis perusahaan terjamin tetap berjalan.

Selama ini, pada umumnya para manajer membuat keputusan dalam memberikan izin kepada karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang singkat, didasarkan pada *common sense* yang mereka miliki. Padahal dilain pihak, terdapat perbedaan tingkat pengalaman dan kompetensi antar para manajer dalam menjalankan kebijakan. Sementara beberapa manajer lini yang telah lama melakukan pekerjaannya sehingga lebih berpengalaman, dengan mudah dapat membuat keputusan terhadap suatu kebijakan. Di sisi lain, manajer yang masih baru dan kurang pengalaman, tentu mengalami kesulitan dan berusaha mencari nasehat pada manajer lini seniornya mengenai pelaksanaan kebijaksanaan tersebut. Manajer yang belum memiliki pengalaman yang cukup ini, mempunyai kecenderungan untuk menjadi manajer yang kurang percaya diri.

*Common sense* atau intuisi, pengetahuan, pengalaman dan kompetensi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kemampuan manajer dalam menyaring berbagai faktor dalam proses pembuatan keputusan. Bagi manajer yang telah mempunyai banyak pengalaman, akan lebih dapat menjalankan kebijakan yang ada dengan perasaan nyaman. Tetapi dalam hal ini juga perlu diwaspadai bahayanya, mengingat pelaksanaan organisasi yang terus mengalami perubahan. Manajer disini dituntut agar dapat bekerja secara fleksibel dan tidak terlalu bergantung pada kebiasaan dan perilaku. Pada seluruh organisasi, manajer pada umumnya mempertimbangkan masalah operasional perusahaan ketika membuat keputusan, sehingga efisiensi tidak terlalu terpengaruh. Oleh karena itu, hanya sedikit atau terbatas pengaruhnya pada perusahaan dalam hal biaya, waktu atau sumber daya. Pendekatan yang dilakukan oleh manajer tersebut dapat memberikan konsekuensi negatif terhadap perusahaan dan karyawan. Hal ini disebabkan karena terdapatnya kemungkinan manajer mengartikan pedoman kebijakan formal dengan caranya sendiri melalui *common sense* yang mereka miliki. Sehingga tidak semua karyawan mempunyai akses dan kesempatan yang sama untuk mendapatkan izin meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang singkat. Hal ini tentu dapat menimbulkan masalah bagi karyawan, terutama dalam hal keadilan dan kekonsistenan (Bond and McCracken, 2005).

Berdasarkan uraian di atas dapat kita lihat bahwa pelatihan dalam membuat keputusan diperlukan bagi manajer. Pelatihan dan pengembangan dibutuhkan agar dapat menuntun manajer dalam membangun pikiran dan mampu mengidentifikasi dengan tegas kriteria keputusan yang digunakan. Sehingga para manajer akhirnya berada dalam posisi yang lebih baik, untuk membuat keputusan kebijakan dengan lebih adil dan konsisten. Pelatihan bagi manajer guna menguji proses keputusan yang mereka lakukan, akan dapat membantu mereka memberikan jangkauan yang lebih luas terhadap tanggungjawab yang dijalankan. Manajer dalam hal ini akan mempunyai rasa lebih memiliki terhadap MSDM Strategi. Hal ini disebabkan karena adanya keterlibatan mereka yang lebih dalam membuat keputusan pada tingkat pembentukan kebijakan dan pengembangan *strategic partnerships* antara MSDM, manajer lini dan manajer senior (kutipan Bond and McCracken dari Hall and Torrington, 1998; McCracken and Wallace, 2000). Melalui cara ini akan dapat dibangun pemahaman yang lebih baik terhadap perspektif yang lebih luas. Selain itu, keadaan operasional antar manajer yang berbeda dimana hal ini

berarti bahwa, karyawan yang berada pada perusahaan yang berbeda dan antar unit operasional yang berbeda dalam perusahaan yang sama, sebaiknya diperlakukan secara berbeda pula.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa, manajer butuh dukungan dan pelatihan untuk membedakan apa saja kriteria bisnis yang logis, yang mungkin dapat menerangkan apa-apa saja yang tergolong sebagai keinginan pribadi dan apa-apa saja yang dapat membuat kecenderungan terjadinya ketidakadilan.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Masa Jabatan dan Mobilitas Kerja**

Satu hal yang menentukan masa jabatan dan mobilitas pekerjaan dalam perusahaan adalah berdasarkan jumlah investasi dalam bentuk pelatihan bagi karyawannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik (Wholey, 1990). Pelaksanaan pelatihan ini tentu menelan banyak biaya bagi perusahaan. Para karyawan yang telah mendapatkan pelatihan, tentu mereka menjadi aset yang berharga bagi perusahaan, sehingga perusahaan tidak ingin kehilangan semua ini. Kemungkinan kehilangan investasi ini, termasuk biaya rekrutmen dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, menyebabkan perusahaan selalu berusaha untuk mempertahankan karyawannya dengan memberikan jaminan pekerjaan (kutipan Wholey, 1990 dari Oi, 1962).

Pelatihan yang diberikan perusahaan, baik secara formal maupun informal dalam bentuk *on the job training* (OJT) dapat mempercepat kemampuan karyawan, untuk melakukan pekerjaan baru dan meningkatkan loyalitas. Pekerja diberikan formal OJT melalui program seperti *vestibule training*, dimana pekerja dilatih dalam sebuah pekerjaan, agar dapat melakukan pekerjaan yang sebenarnya yang akan dijalankannya nanti (kutipan Wholey 1990 dari Pfeffer & Cohen, 1984). Secara informal, perusahaan membolehkan beberapa pekerja untuk melatih rekan kerjanya yang lain dalam menjalankan tugasnya, sehingga produktifitas para pekerja di perusahaan terjaga dan dapat ditingkatkan.

Mobilitas pekerjaan digunakan perusahaan sebagai komponen dalam proses pelatihan formal dan sebagai mekanisme untuk memotivasi karyawan, agar secara informal melatih rekan kerjanya yang lain. Ketika formal OJT dan mobilitas kerja disatukan dalam mengembangkan keterampilan pekerja, maka formal OJT dalam setiap posisi merupakan sesuatu yang penting dalam mempersiapkan pekerja, untuk pindah dan memasuki tugas baru (kutipan Wholey, 1990 dari Weber, 1978; Williamson, Wachter & Harris, 1975).

Berdasarkan hasil penelitian Wholey (1990) ditemukan bahwa perusahaan memang perlu melakukan investasi dalam bentuk pelatihan, guna mengembangkan keterampilan dan keahlian para kerjanya. Hal ini juga dapat memberikan *job security* bagi para karyawan dan dapat membuat mereka mampu untuk berpindah ke sejumlah posisi, dimana mereka dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilannya secara lebih. Investasi dalam bentuk SDM yang dilakukan perusahaan akan memberikan manfaat bagi perusahaan itu sendiri, yaitu karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap perusahaan, sehingga mereka merasa lebih puas dan punya komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen ini terbangun karena perusahaan pun menjalankan komitmennya untuk menawarkan sejumlah pekerjaan dan kesempatan serta pelatihan, yang dapat mengembangkan keprofesionalan kerja karyawan, sehingga para pekerja dapat menjaga kontribusi mereka dalam menciptakan nilai bagi pasar tenaga kerja.

### **Peranan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dan Organisasi**

Bagi perusahaan yang bergerak di bidang teknologi atau menggunakan teknologi dalam kegiatan operasinya, maka pelatihan bagi karyawan merupakan sesuatu hal yang sudah tidak asing lagi. Bahkan dalam melakukan pelatihan pun saat ini telah menggunakan teknologi (Gasco, Llopis and Gonzalez, 2004). Sehingga pelatihan tidak hanya untuk karyawan yang akan dilatih, tetapi juga untuk sumber daya yang akan memberikan pelatihan. Dapat dilihat di sini bahwa pelatihan sangat membantu dalam pelaksanaan tugas, sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Berdasarkan teori *human capital*, investasi yang dilakukan dalam bentuk pelatihan akan mendorong peningkatan produktifitas tenaga kerja. Telah banyak penelitian yang menguji kebenaran teori ini. Seperti halnya Mincer (1974) yang dikutip dari Bartel (1995), telah mencoba melakukan penelitian empiris untuk membuktikan teori tersebut. Sedangkan Bartel (1995) mencoba untuk mengkonfirmasi bahwa hubungan antara pelatihan dan produktifitas merupakan sesuatu yang *robust*. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan ditemukan bahwa, pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, baik untuk pertumbuhan tingkat upah

maupun untuk *job performance*. Bukti dari penelitian tersebut memperlihatkan bahwa, individu-individu yang dipilih untuk mengikuti pelatihan didasarkan pada status mereka dalam pekerjaan, serta bagaimana gaji mereka jika dibandingkan dengan pekerja lainnya yang memiliki pendidikan yang sama, lamanya waktu telah bekerja pada perusahaan tersebut dan lamanya waktu telah melakukan tugas yang sedang diembannya saat ini. Implikasi dari penemuan ini memperlihatkan bahwa, dalam menentukan hubungan antara pelatihan dan tingkat pertumbuhan upah, harus mempertimbangkan kenapa beberapa pekerja mendapatkan pelatihan sedangkan yang lainnya tidak. Tetapi satu hal yang jelas di sini adalah; pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan produktifitas mereka, sehingga kinerja para karyawan semakin baik. Tentunya hal ini juga akan dapat meningkatkan kinerja organisasi jika dilihat secara keseluruhan.

Dalam upaya meningkatkan produktifitas karyawan, stres kerja perlu dikelola dengan baik. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan (Shuttleworth, 2004). Pelatihan dalam mengatasi stress kerja ini tidak hanya dibutuhkan oleh karyawan, tetapi juga bagi manajer, mengingat manajer tidak hanya mengelola tingkat stres yang mereka alami sendiri, tapi juga mempunyai tanggungjawab untuk mengelola tekanan yang dihadapi oleh bawahannya. Dalam melakukan pelatihan ini, agar mempunyai nilai yang nyata dalam dunia kerja, maka sangat diperlukan dukungan dari manajer senior dalam bentuk keterlibatan mereka dalam mendesain dan mengembangkan program pelatihan tersebut.

Pelatihan dalam hal ini dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengatasi stres dan membantu karyawan dalam mengidentifikasi gejala stres. Tingkat pelatihan yang kedua yang dapat dilakukan adalah mempelajari lebih dalam penyebab stres dan memberi kuasa kepada karyawan untuk mengidentifikasi dan berusaha mengurangi stres, serta melakukan pekerjaan dengan lebih efektif. Manajer sebagai orang yang dilatih dalam mengelola tekanan, tidak hanya menjadi contoh yang paling efektif bagi karyawan, tetapi juga berada pada posisi yang lebih baik untuk mengenali tanda-tanda dan gejala stres yang disebabkan oleh kekacauan psikologis, serta memberikan dukungan bagi para karyawannya.

Tantangan untuk setiap program pelatihan adalah untuk menjamin bahwa proses pembelajaran tersebut benar-benar kembali ke lingkungan kerja atau organisasi. Program pelatihan ini merupakan suatu proses. Setelah seluruh pelatihan dilakukan, manajer harus membuat jadwal secara teratur untuk melakukan tinjauan pembahasan dengan anggota tim, guna menjamin bahwa mereka melaksanakan apa-apa yang telah dipelajari dari pelatihan yang telah didapatkan (Shuttleworth, 2004). Dari semua uraian dalam diskusi ini dapat dilihat bahwa, pelatihan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menjalankan fungsi MSDM guna mencapai tujuan organisasi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan seluruh uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan sangat dibutuhkan oleh karyawan termasuk manajer, khususnya manajer lini dalam hal ini. Ini disebabkan karena pelatihan erat kaitannya dengan SDM dan kinerja organisasi.

Bagi karyawan, dengan adanya pelatihan dapat membantu mereka dalam melakukan pekerjaannya secara efektif. Pelatihan membuat para karyawan dapat semakin memahami apa dan bagaimana cara melakukan tugas yang harus mereka jalankan. Selain itu juga dapat menimbulkan kepercayaan diri karyawan dalam bekerja dan mereka pun bisa merasakan kepuasan atas hasil kerja yang mereka lakukan. Hal ini tercermin dari perilaku kerja mereka yang semakin menunjukkan perilaku yang positif dan semakin produktif. Mereka pun biasanya mempunyai kecenderungan untuk membagi pengalaman belajar yang telah mereka dapatkan, kepada pekerja yang lain. Ini menunjukkan bahwa, pekerja tersebut mempunyai komitmen yang baik pada perusahaan. Kesempatan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah memberikan manfaat pada mereka, sehingga hal ini pun menimbulkan keinginan karyawan untuk memberikan sesuatu yang terbaik bagi perusahaan. Semuanya tentu berujung pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Sedangkan bagi manajer, khususnya manajer lini, program pelatihan sangat membantu mereka dalam menjalankan tugas-tugasnya, seperti dalam hal pengambilan keputusan seperti yang telah kita uraikan sebelumnya. Keefektifan pengerjaan tugas oleh seorang manajer, tentu berguna untuk meningkatkan keefektifan dan produktifitas kinerja organisasi.

Namun dalam hal ini, agar pelatihan yang diberikan benar-benar memberikan manfaat yang maksimal bagi karyawan, tentu saja haruslah memperhatikan beberapa hal. Mengingat dana

yang diperlukan untuk melakukan investasi dalam bentuk pelatihan sangat besar. Beberapa hal yang perlu diperhatikan misalnya waktu pelaksanaan pelatihan. Contohnya jika pelatihan dilakukan seharian penuh, dimungkinkan pelaksanaan pelatihan yang demikian kurang efektif bagi pekerja dan hasil yang didapatkan pun kurang maksimal. Maka mungkin sebaiknya dilakukan setengah hari saja, dalam waktu beberapa hari. Hal-hal seperti ini merupakan sesuatu yang perlu diperhatikan, untuk menciptakan pelatihan yang bermanfaat. Selain itu hendaknya pelatihan dilakukan secara berkelanjutan, sehingga karyawan dapat terus belajar dan meningkatkan kemampuannya.

Akhir kata, secara keseluruhan bisa kita simpulkan bahwa, pelatihan dapat mendorong kearah hasil organisasi, yang dapat menghasilkan kompetensi (seperti pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) yang sangat diperlukan dalam memperlihatkan perilaku, yang akan memberikan pengaruh pada hasil organisasi. Meskipun biaya yang diperlukan besar untuk melakukan pelatihan ini, tetapi manfaat yang didapatkan pun juga sebanding besarnya jika benar-benar dilakukan dengan baik oleh karyawan dan perusahaan. Sebagaimana yang kita ketahui; untuk mencapai hasil yang lebih baik, tentu butuh pengorbanan yang lebih besar pula.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Barret, A. dan P. J. O'Connell, 2001. "Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training". *Industrial and Labor Relations Review* 54 (3): 647-662.
- Barron, M. J., Berger, C. M. dan D. A. Black, 1997. "How Well Do We Measure Training?". *Journal of Labor Economics* 15 (3): 507-528.
- Bartel, P. A. 1995. "Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence from A Company Database". *Journal of Labor Economics* 13 (3): 401-426.
- Bond, S. dan M. McCracken, 2005. "The Importance of Training in Operationalising HR Policy". *Journal of European Industrial Training* 29 (3): 246-260.
- Dessler, G. 2003. *Human Resource Management*, 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Faerman, R. S. dan C. Ban, 1993. "Trainee Satisfaction and Training Impact: Issues in Training Evaluation". *Public Productivity & Management Review* XVI (3): 299-314.
- Gasco, L. J., Llopis, J. dan M. R. Gonzales, 2004. "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An e-learning case Study". *Journal of European Industrial Training* 28 (5): 370-382.
- Guidetti, G. dan M. Mazzanti, 2007. "Firm-Level Training in Local Economic Systems Complementarities in Production and Firm Innovation Strategies". *The Journal of Socio-Economics* 36: 875-894.
- Shuttleworth, A. 2004. "Managing Workplace Stress: How Training Can Help". *Industrial and Commercial Training* 36 (2): 61-65.
- Tharenou, P., Saks, M. A. dan C. Moore, 2007. "A Review and Critique of Research on Training and Organizational-Level Outcomes". *Human Research Management Review* 17: 251-273.
- Wholey, R. D. 1990. "The Effects of Formal and Informal Training on Tenure and Mobility in Manufacturing Firms". *The Sociological Quarterly* 31 (1): 37-57.