

Buku Ajar

MANAJEMEN

Pelatihan dan Pengembangan



Penulis:
Arif Murti R, Ph.D.
Darmastuti



Buku Ajar

MANAJEMEN

Pelatihan dan Pengembangan

Penulis:

Arif Murti R, Ph.D.

Darmastuti



BUKU AJAR
MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Penulis:
Arif Murti R & Darmastuti

Desain Cover:
Fawwaz Abyan

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
N. Rismawati

ISBN:
978-623-459-368-6

Cetakan Pertama:
Februari, 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2023

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telpon (022) 87355370

PRAKATA

Alhamdulillah rasa syukur patutlah pada kesempatan ini kami curahkan kehadiran Allah SWT, karena berkat Rahmat, Hidayah, dan Inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Buku dengan judul “Buku Ajar Manajemen Pelatihan dan Pengembangan”.

Buku ini merupakan salah satu wujud perhatian penulis terhadap Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya untuk memotivasi, menarik, mengembangkan dan mempertahankan pekerja. Salah satu caranya adalah melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Melalui program pelatihan dan pengembangan diharapkan tidak hanya meningkatkan keterampilan individu dan produktivitas, tetapi dapat memberikan kesempatan kepada pekerja untuk meningkatkan *competitive advantage*.

Walaupun demikian, kemampuan divisi sumber daya manusia mengidentifikasi jenis dan bentuk pelatihan yang diperlukan juga sangat penting. Karena pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak hanya untuk meningkatkan *knowledge*, *skill* dan *ability*, namun program yang dilakukan dapat bermanfaat di tugas/pekerjaan saat ini dan akan datang. Selain daripada itu, hal lainnya

yang perlu diperhatikan adalah bagaimana mengidentifikasi metode pelatihan dilakukan, media yang digunakan, dan melakukan evaluasi pelatihan yang telah dilaksanakan.

Kehadiran buku ini tentunya dapat diselesaikan karena kontribusi dan bantuan dari semua pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penyusun menghaturkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang sudah banyak memberikan kontribusi dalam proses penyusunan buku ini.

Sebagai insan yang penuh kekurangan dan kekhilafan, tentunya Buku ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak sangat kami harapkan. Akhirnya kami berharap semoga kehadiran buku ini bermanfaat bagi kita semua, Aamiin.

Februari, 2023

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	1
A. Definisi Pelatihan dan Pengembangan.....	1
B. Proses Desain Pelatihan.....	6
STRATEGI PELATIHAN	9
A. Strategi Pelatihan.....	9
B. Perkembangan Pelatihan.....	11
C. Strategi Pelatihan dan Pengembangan	13
D. Karakteristik Perusahaan yang dapat Berpengaruh pada Pelatihan	14
E. <i>Outsourcing Training</i>	15
PENILAIAN KEBUTUHAN	17
A. Penilaian Kebutuhan.....	17
B. Metode yang Digunakan dalam Penilaian Kebutuhan	18
C. Proses Penilaian Kebutuhan	20
ANALISIS KEBUTUHAN KARYAWAN	23
A. Analisis Kebutuhan Karyawan	23

METODE PELATIHAN	27
A. Metode Pelatihan Tradisional	27
B. Metode Pelatihan Berbasis Teknologi	31
EVALUASI PELATIHAN	35
A. Reaksi	35
B. Pembelajaran-Tingkat Pengetahuan	36
C. Perilaku	36
D. Hasil.....	37
SIMULASI PELATIHAN	39
A. Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan.....	39
B. Teknis Pelaksanaan Pelatihan	42
C. Evaluasi	72
D. Tingkat Pengembalian	86
DAFTAR PUSTAKA	89
GLOSARIUM	90
INDEKS	97

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

SUMBER DAYA MANUSIA

A. DEFINISI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Manajemen sumber daya manusia identik dengan kebijakan perusahaan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menarik, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan karyawan. Sumber daya manusia dalam perusahaan haruslah memiliki daya saing yang tinggi dan dilengkapi dengan pengetahuan serta keterampilan yang menunjang. Karyawan memerlukan proses pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan individu sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Fokus pelatihan dan pengembangan tidak hanya pada pembelajaran karyawan untuk kepentingannya sendiri, melainkan perlu menunjukkan bagaimana hal itu berkontribusi dalam

STRATEGI PELATIHAN

A. STRATEGI PELATIHAN

Strategi bisnis adalah rencana perusahaan yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan, dan tindakan. Strategi mempengaruhi bagaimana perusahaan menggunakan modal fisik (misalnya teknologi dan peralatan), modal keuangan (misalnya aset dan cadangan kas), dan modal manusia (karyawan). Strategi bisnis membantu mengarahkan kegiatan perusahaan (produksi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan tertentu. **Tujuan tersebut berkaitan dengan apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka menengah dan jangka panjang.** Sebagian besar tujuan perusahaan mencakup tujuan keuangan. Tetapi perusahaan juga memiliki tujuan lain yang terkait dengan kepuasan karyawan, posisi industri, dan pelayanan konsumen.

PENILAIAN KEBUTUHAN

A. PENILAIAN KEBUTUHAN

Pelatihan merupakan salah satu solusi dalam pengoptimalisasian kinerja karyawan namun tidak dapat dipungkiri bahwa program pelatihan mungkin memiliki konten, tujuan, atau metode yang kurang tepat. Penilaian kebutuhan penting karena berfokus pada penutupan kesenjangan keterampilan karyawan akibat kurangnya pengetahuan atau keterampilan. Dalam melakukan penilaian kebutuhan, peran manajer sangat penting untuk menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat. Penilaian kebutuhan adalah langkah pertama dalam proses desain pembelajaran, dan jika tidak dilakukan dengan benar, salah satu atau lebih dari situasi berikut dapat terjadi.

1. Pelatihan tidak menjadi solusi yang tepat untuk permasalahan kinerja.

ANALISIS KEBUTUHAN KARYAWAN

A. ANALISIS KEBUTUHAN KARYAWAN

Training Need Analysis merupakan metode untuk menentukan program pelatihan dan pengembangan apa yang akan dilakukan untuk karyawan atau divisi yang membutuhkan perbaikan atau peningkatan performa. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat diidentifikasi dengan berbagai indikasi, antara lain:

1. Banyaknya keluhan yang disampaikan oleh karyawan dan konsumen,
2. Kualitas kerja yang rendah atau menurun,
3. Tingkat *error* kerja yang tinggi,
4. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi,
5. Tidak ada *deadline* pekerjaan yang tercapai,
6. Konflik antar karyawan,
7. Sistem kerja yang baru.

METODE PELATIHAN

A. METODE PELATIHAN TRADISIONAL

Terdapat beberapa jenis metode pelatihan tradisional yang ada dimana masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dalam implementasinya.

a. METODE PRESENTASI

Metode presentasi merupakan metode dimana peserta pelatihan bersifat pasif terhadap informasi yang diterima dari pembicaranya. Informasi yang diterima dapat berupa fakta atau informasi, proses, dan metode pemecahan masalah.

1. *Lectures* (Pembelajaran Klasikal)

Pada pembelajaran klasikal, pelatih berkomunikasi melalui kata-kata yang diucapkan terkait topik yang ingin peserta pelajari. Metode ini menarik bagi beberapa peserta pelatihan karena fokus utama peserta adalah mendengarkan informasi. Metode ini sering

EVALUASI PELATIHAN

A. REAKSI

Kriteria evaluasi tingkat reaksi yaitu ukuran terhadap kepuasan peserta pelatihan, diantaranya: tanggapan peserta terhadap program, persepsi peserta jika mempelajari sesuatu, efektivitas strategi tertentu dan pengemasan dari pelatihan yang diberikan. Adapun pedoman dalam mengevaluasi kriteria reaksi, yaitu: menentukan hal yang ingin diketahui, merancang pertanyaan yang dapat mengukur reaksi, mendorong peserta untuk menulis komentar, mendapatkan respons lengkap dan jujur, mendapatkan reaksi yang tertunda, menentukan standar yang dapat diterima, mengukur reaksi di masa depan terhadap standar yang dimiliki.

SIMULASI PELATIHAN

A. PERENCANAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

1. Latar Belakang

Bekerja di perusahaan mengharuskan setiap individu memiliki *skill* presentasi yang baik. Kemampuan presentasi yang baik mencakup beberapa keterampilan diantaranya memadukan penyusunan materi presentasi secara sistematis, pembuatan media presentasi yang memukau dan teknik penyampaian presentasi yang menggugah *audiens*. Beberapa tantangan karyawan ketika akan melakukan presentasi, antara lain:

- a. Kurang memahami bagaimana memilah bahan materi yang efektif dan efisien
- b. Penyusunan alur presentasi yang tidak terstruktur
- c. Kurang memanfaatkan *platform* kekinian yang lebih memukau daripada *slide power point* biasa

DAFTAR PUSTAKA

- Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. (2018). (n.p.): Skillsoft.
- Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. United Kingdom: McGraw-Hill Educating.
- Rossett, A. (1987). Training Needs Assessment. United States: Educational Technology Publications.

Buku Ajar

MANAJEMEN

Pelatihan dan Pengembangan

Manajemen sumber daya manusia tentu tidak hanya fokus tentang seleksi dan rekrutmen pekerja. Tetapi memiliki peranan yang penting juga dalam upaya untuk memotivasi, menarik, mengembangkan dan mempertahankan pekerja. Salah satu caranya adalah melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Melalui program pelatihan dan pengembangan diharapkan tidak hanya meningkatkan keterampilan individu dan produktivitas, tetapi dapat memberikan kesempatan kepada pekerja untuk meningkatkan *competitive advantage*. Walaupun demikian, kemampuan divisi sumber daya manusia mengidentifikasi jenis dan bentuk pelatihan yang diperlukan juga sangat penting. Karena pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak hanya untuk meningkatkan *knowledge*, *skill* dan *ability*, namun program yang dilakukan dapat bermanfaat di tugas/pekerjaan saat ini dan akan datang. Selain daripada itu, hal lainnya yang perlu diperhatikan adalah bagaimana mengidentifikasi metode pelatihan dilakukan, media yang digunakan, dan melakukan evaluasi pelatihan yang telah dilaksanakan.