



# **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

---

**FEB 305 – MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

---

**RINA ANINDITA**

**DAN  
TIM DOSEN**

---

## PERTEMUAN 8: ONLINE 6

# PENGEMBANGAN KARYAWAN

### Pendahuluan

Dalam pandangan Stone (2008), pengembangan SDM menjadi sangat penting karena organisasi harus meningkatkan produktivitas dan daya saing nya. Tenaga kerja yang terlatih dengan baik, dan multi skill amat penting bagi kelangsungan organisasi. Lebih dari itu, banyak karyawan mencari organisasi tempat bekerja yang menyediakan bagi mereka kesempatan tumbuh dan belajar untuk meningkatkan kemampuannya untuk dipekerjakan. Riset menunjukkan bahwa investasi pada sumber daya manusia merupakan sumber potensial keunggulan bersaing dan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi dan keuntungan.

Pengembangan karyawan merupakan kontributor kunci terhadap strategi bisnis yang didasarkan pada pengembangan modal intelektual, membantu mengembangkan talenta manajerial, dan memberik kesempatan pada karyawan untuk memikul tanggung jawab atas karirnya sendiri. Pengembangan karyawan merupakan komponen usaha organisasi yang diperlukan untuk bersaing dalam ekonomi baru, untuk menawab tantangan persaingan dan perubahan, serta memadukan kemajuan dan perubahan teknologi dalam desain pekerjaan.

Pengembangan karyawan merupakan kunci untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melayani pelanggan dan menciptakan produk baru serta solusi bagi pelanggan. Pengembangan karyawan juga penting untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai talenta manajerial yang dibutuhkan melaksanakan strategi pertumbuhan dengan sukses. Di sisi lain, menurut Noe (2009), pengembangan karyawan itu penting untuk mempertahankan karyawan bertalenta. Kecuali itu, karena perusahaan dan karyawan harus bersama-sama terus belajar dan berubah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan bersaing di pasar yang baru. Demikian, penekanan terhadap pentingnya dan urgensinya pelatihan pengembangan semakin meningkat.

Hal senada juga diungkapkan oleh Abeng (2006), organisasi yang maju adalah merka yang menyadari pentingnya pengembangan SDM. Menurut Thomson (2002), mengembangkan SDM di dalam organisasi dapat membantu menyediakan dukungan kelebihan kompetensi sejauh tiga tuntutan dasar terpenuhi, yaitu :

1. Karyawan yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak dikembangkan
2. Kemampuan dari karyawan memberikan kelebihan dibandingkan dengan kompetitor
3. Kemampuan tersebut tidak mudah diduplikasikan oleh kompetitor

Di Inggris, seperti yang diungkapkan oleh Dale (2003), tidak adanya investasi dalam pengembangan SDM merupakan penyebab utama kegagalan perusahaan untuk bersaing. Selain itu, aktivitas pengembangan dapat membantu mengurangi pergantian karyawan melalui dua cara, yaitu :

1. Dengan menunjukkan kepada karyawan bahwa perusahaan itu melakukan investasi dalam pengembangan ketrampilan karyawan
2. Dengan mengembangkan manajer yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif yang membuat karyawan ingin pergi kerja dan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Salah satu alasan utama karyawan yang baik meninggalkan perusahaan adalah hubungan yang kurang baik dengan manajemen.

### **Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Seperti yang dijelaskan oleh Stone(2008) pengembangan SDM merupakan aktifitas penting. Pada saat ini , adalah Know-how atau keahlian karyawan yang mencerminkan sumber utama atau keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan. Karyawan yang baru diangkat perlu dilatih untuk menjalankan pekerjaannya. Perubahan berarti orang dan organisasi secara terus menerus dihadapkan dengan situasi yang menuntut pembelajaran dan penggunaan pengetahuan.

Berbagai penelitian, seperti yang dikutip oleh Bernardin dan Russel (2013), menunjukkan pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai bottom line kinerja organisasi. Pelatihan telah berkembang secara substantial akhir-akhir ini dengan bukti yang menunjukkan semakin besar investasi perusahaan terhadap pelatihan dan pengembangan. Parapemimpin organisasi yang memahami bagaimana mendorong hasil bisnis di lingkungan yang semakin kompetitif dan global menyadari bahwa tenaga kerja yang terlatih lebih baik meningkatkan kinerja dan investasi terhadap pembelajaran dan pengembangan karyawan sangat penting untuk kesuksesan. Dengan investasinya terhadap pembelajaran, para eksekutif mengemukakan keyakinan mereka bahwa pembelajaran dan pengembangan karyawan merupakan hal yang krusial bagi keberlangsungan, pemulihan kembali dan pertumbuhan perusahaan atau organisasi di masa yang akan datang.

Banyak organisasi di seluruh dunia memandang tingkat ketrampilan tenaga kerja sebagai prioritas utama perencanaan, dimana menurut Society for Human Resources Management Workplace yang dipublikasikan 2011, salah satu dari sepuluh tren utama adalah daya saing global dan perlunya memiliki tenaga kerja yang terdidik dan trampil. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kebutuhan terhadap pelatihan yang berkelanjutan untuk karyawan. Selain itu, organisasi dengan kesempatan dan program pelatihan yang luar biasa sering masuk ke dalam Best Companies to Work For, dalam majalah Fortune. Dimana sebuah penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki 50 persen lebih sedikit turnover atau pergantian karyawan dibandingkan perusahaan sesamanya adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan.

### **Manfaat Pelatihan**

Banyak contoh menunjukkan bagaimana pelatihan dapat memberikan kontribusi terhadap daya saing perusahaan. Daya saing merupakan kemampuan perusahaan memperoleh dan mempertahankan pangsa pasar dalam industri. Beberapa perusahaan memiliki praktik pelatihan yang membantu memperoleh keunggulan bersaing di pasar. Yaitu praktik pelatihan yang membantu menumbuhkan bisnis dan meningkatkan pelayanan pelanggan dengan memberi pengetahuan dan ketrampilan kepada karyawan agar berhasil. Selain itu, globalisasi, teknologi baru, memperoleh pengetahuan karyawan, mempertahankan karyawan, dan pertumbuhan merupakan isu yang mempengaruhi perusahaan dan telah mengubah peranan pelatihan untuk membantu keberhasilan bisnis.

Pelaksanaan pelatihan yang efektif akan mendatangkan manfaat baik bagi perusahaan, karyawan maupun penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antar anggota organisasi. Keuntungan-keuntungan pelatihan meliputi :

#### **a. Organisasi**

- 1) Peningkatan produktivitas organisasi
- 2) Terwujudnya hubungan serasi antara bawahan dan atasan
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat, karena melibatkan karyawan yang bertanggung jawab
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi
- 5) Memperlancar jalannya komunikasi
- 6) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajemen yang partisipatif
- 7) Penyelesaian konflik yang fungsional sehingga tercipta rasa persatuan dan kekeluargaan

b. Individu

- 1) Membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik
- 2) Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi, seperti pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan
- 4) Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya
- 5) Peningkatan kemampuan karyawan mengatasi masalah stres, konflik dan frustrasi
- 6) Meningkatkan kepuasan kerja
- 7) Semakin besar pengakuan atas kemampuan seseorang
- 8) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa yang akan datang

c. Hubungan sesama

- 1) Terjadinya proses komunikasi yang efektif
- 2) Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja
- 3) Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
- 4) Ketaatan semua pihak terhadap peraturan
- 5) Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan
- 6) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk terus berkarya

Seperti yang disinggung, pelaksanaan pelatihan yang efektif akan mendatangkan banyak manfaat, seperti yang disebutkan di atas. Survei terhadap praktik pelatihan dan pengembangan secara konsisten menemukan bahwa empat karakteristik yang tampaknya membedakan perusahaan dengan praktik pelatihan yang lebih efektif, yaitu:

- a. Manajemen puncak berkomitmen terhadap pelatihan dan pengembangan: pelatihan merupakan bagian dari budaya perusahaan
- b. Pelatihan dikaitkan terhadap strategi dan tujuan bisnis, dan terkait dengan hasil karyawan lini bawah

- c. Lingkungan organisasi kaya dengan umpan balik. Mereka menekankan perbaikan terus menerus, mendorong pengambilan resiko dan menyediakan kesempatan belajar dan kesuksesan dan kegalan keputusan.
- d. Ada komitmen menginvestasikan sumber daya yang perlu, menyediakan waktu dan dana yang cukup untuk pelatihan

### **Manfaat Pengembangan**

Pengembangan yang efektif harus meningkatkan perkembangan pribadi dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Minor (1996), pengembangan memberikan banyak manfaat kepada banyak pihak, yaitu :

- a. Bagi bisnis, pengembangan mampu
  - 1) Menaikkan produktivitas pekerja
  - 2) Meningkatkan retensi pekerja
  - 3) Menjamin tersedianya tenaga kerja yang baik karena reputasinya yang baik
  - 4) Menambah motivasi dan komitmen terhadap nilai dan visi perusahaan dan organisasi
  - 5) Memungkinkan karyawan merespons perubahan dengan cepat dan dengan lebih menyenangkan
- b. Bagi karyawan, pengembangan bisa
  - 1) Membantu pekerja berkembang
  - 2) Memelihara keahlian tetap mutakhir
  - 3) Meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan
  - 4) Membuat karyawan lebih dikenal publik dan memberi akses kepada informasi
- c. Bagi pemimpin tim, pengembangan dapat
  - 1) Mendukung tanggung jawab kepemimpinan bersama
  - 2) Menerik kepuasan melihat karyawan berkembang
  - 3) Meningkatkan reputasi pengembangan karyawan
  - 4) Memberi lebih banyak kesempatan delegasi
  - 5) Membebaskan waktu untuk mengejar visi, pembangunan tim dan pengakuan terhadap prestasi karyawan

Merupakan hal yang idela jika manajer dapat menggunakan sistem SDM untuk menciptakan budaya yang mendukung pengembangan, pendekatan sistem untuk pengembangan merupakan proses yang dinamis, dan terus menerus, yang menuntut peran dan ketrampilan berbeda dari manajer untuk menciptakan budaya peningkatan yang berkelanjutan.

### **Mitos-mitos Pelatihan**

Perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Agar tetap bertahan hidup dan sukses, organisasi baik dalam sektor swasta maupun serktor publik perlu merepons dalam cara yang tepat waktu dan fleksibel terhadap perubahan sosial, teknologi, ekonomi, dan politik. Hal ini berarti keberlangungan dan perkembangan organisasi bergantung kepada kemampuannya menangani tuntutan eksternal dan internal yang diminta oleh perubahan. Ini mengisyaratkan bahwa pekerja dan staf yang ada perlu memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perspektif baru secara berkelanjutan.

Hal tersebut mengaskan bahwa pelatihan karyawan dan staf merupakan kebutuhan yang tidak bisaditawar-tawar lagi. Namun demikian, tidak seluruhnya organisasi menyadari kebutuhan itu. Akibatnya, mereka tidak melakukan apapun untuk meningkatkan kompetensi pekerjanya. Banyak alasan organisasi tidak mengalokasikan waktu maupun dana untuk melatih pekerjanya. Alasan-alasan itu terutama berasal dari anggapan yang salah atau mitos-mitos tentang pelatihan. Menurut Doyle (2006), mitos-mitos tersebut adalah:

1. Pelatihan tidak perlu  
Mereka beranggapan pelatihan tidak perlu karena mereka telah melakukan bisnis dengan baik. Sebenarnya jika mereka mau berinvestasi pada pelatihan, maka bisnis akan jauh lebih baik dan menguntungkan.
2. Pelatihan hanya sebuah peristiwa  
Perbaikan kinerja tidak bisa diselesaikan hanya mengadalah pelatihan satu hari atau satu minggu. Lebih dari itu, pelatihan merupakan proses yang melibatkan tindak lanjut dan penuntasan jangka panjang.
3. Setiap orang bisa memfasilitasi pelatihan  
Pemikiran ini sama sekali tidak masuk akal, sebagaimana seseorang mengatakan setiap orang bisa melakukan bedah otak atau menerbangkan pesawat. Memfasilitasi pelatihan membutuhkan ketrampilan, pengetahuan, talenta dan pemahaman.

4. Pelatihan hanya diperlukan ketika seseorang berada dalam peran baru atau memangku tanggung jawab baru  
Hal ini tidak benar. Setiap pekerja harus memiliki rencana pengembangan individu. Pemimpin yang baik tahu bahwa cara untuk mengembangkan perusahaan dan tim ialah memiliki strategi yang fokus dan berkelanjutan agar setiap orang didalam tim menumbuhkembangkan ketrampilan dan keahliannya.
5. Pelatihan selalu formal dan diadakan di kelas  
Pelatihan di kelas hanya salah satu bentuk pelatihan. Ada banyak bentuk dan metode penyampaian lain yang lebih baik dan efektif dari sisi biaya dan mungkin berdampak lebih besar. Jika anda berpikir tentang pelatihan, pelatihn lebih dari ruang kelas. Misalnya on the job training, magang, program orientasi, rotasi pekerjaan, dan konseling.
6. Anda dapat mengurangi waktu pelatihan  
Sebagian pimpinan beranggapan bahwa pelatihan dapat dipadatkan, misalnya  
Dari 8 pertemuan menjadi 4 pertemuan, dengan mengurangi sebagian latihannya. Profesional sejati tahu bahwa pembelajaran membutuhkan waktu dan latihan merupakan kesempatan peserta pelatihan menerapkan konsep dan dimana pembelajaran yang sebenarnya terjadi.
7. Pelatihan itu mahal  
Pelatihan tidak harus mahal, terutama jika dilakukan secara internal. Pelatihan eksternal juga bisa tidak mahal. Misalnya, bahan pelatihan diberikan sebelumnya untuk dipelajari yang selanjutnya pertemuan digunakan untuk membahas hal-hal yang belum jelas.
8. E learning dapat menggantikan pelatihan dalam kelas  
E learning bisa jadi sangat baik untuk pendidikan dan untuk pra penugasan, tetapi tidak menggantikan kelas karena di dalam kelas pembelajaran terjadi melalui latihan, diskusi, dan dialog.
9. Eksekutif tidak perlu pelatihan  
Hal itu tidak benar. Eksekutif, pimpinan juga memiliki kebutuhan pengembangan. Dan pelatihan merupakan salah satu jawaban terhadap kebutuhan tersebut.

## Kapan Pelatihan Diperlukan

Menurut Doyle (2006) beberapa situasi dimana pelatihan benar-benar diperlukan adalah sebagai berikut :

- a. Ketika karyawan baru dipekerjakan  
Ketika karyawan baru dipekerjakan, dia harus memperoleh orientasi karyawan baru. Ada beberapa hal alasannya, yaitu
  - Mengurangi kecemasan atau ketegangan
  - Karyawan baru lebih cepat beradaptasi dan bekerja menjadi lebih efisien dan cepat
  - Mereka memutuskan bergabung dengan perusahaan dan menerima posisi yang diberikan, meskipun belum bergabung sepenuhnya
  - Ketika perusahaan membuat komitmen memberi orientasi kepada karyawan baru, mereka merasa dihargai
- b. Ketika ada masalah kinerja  
Berulang-ulang seorang karyawan mengalami kegagalan karena ingin melakukan yang terbaik dalam perannya, tetapi tidak diberi pelatihan yang cukup atau mereka tidak tahu bagaimana melakukan pekerjaannya.
- c. Ketika pelatihan merupakan bagian dari rencana pengembangan individu  
Setiap karyawan harus memiliki rencana pengembangan individu, dikaitkan dengan sasaran jangka panjang karyawan tersebut. Ada banyak manfaat memiliki rencana pengembangan. Diantaranya adalah meningkatkan produktivitas, lebih mudah menemukan talenta untuk mengisi posisi manajerial suatu hari.
- d. Ketika ada perubahan besar-besaran yang terjadi di dalam organisasi  
Jika terjadi perubahan di dalam organisasi, divisi atau tim, para pekerja perlu dilatih bagaimana menanganinya, berilah mereka pelatihan secara berkelompok, hal ini akan memberi kesempatan kepada mereka melakukan diskusi yang mendalam mengenai masalah dan tantangan yang mereka akan hadapi
- e. Ketika ada produk, proses, atau prosedur baru  
Jika ada program atau perangkat lunak baru yang diperkenalkan, mereka harus dilatih bagaimana menggunakannya. Jika kebijakan baru SDM

diimplementasikan, adakan pelatihan untuk sosialisasi kebijakan baru tersebut.

- f. Ketika organisasi membangun kekuatan cadangan sebagai bagian dari rencana suksesi

Setiap organisasi memiliki talenta di masa yang akan datang, sebagai penyelia, manajer dan eksekutif pada setiap departemen. Pertanyaannya adalah apakah organisasi akan merekrut talenta itu dari dalam atau dari luar organisasi. Keuntungan mengembangkan talenta dari dalam ialah begitu seseorang berhenti, posisi itu diisi dengan cepat oleh talenta yang sudah disiapkan. Jika posisi itu diisi oleh talenta dari luar organisasi, akan membutuhkan waktu yang lebih lama

- g. Ketika para karyawan meminta

Kebanyakan karyawan yang meminta pelatihan pada umumnya bersemangat dan merasa mereka membutuhkannya. Jika kasusnya seperti itu, pemimpin harus mengabdikan permintaannya selama mereka membutuhkan pengetahuan atau ketrampilan untuk pekerjaan saat ini atau di masa yang akan datang.

### **Perbedaan pelatihan dengan pengembangan (training and Development)**

Bernardin dan Russel (2003) mengatakan pelatihan merupakan setiap usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai pada pekerjaan yang dipegangnya saat ini atau yang terkait dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya terkait dengan perubahan dalam pengetahuan, ketrampilan, sikap atau perilaku khusus. Pelatihan yang efektif melibatkan pengalaman belajar, merupakan aktifitas organisasi yang terencana, dan dirancang untuk merespons kebutuhan yang teridentifikasi. Idealnya pelatihan dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi dan pegawai pada saat yang bersamaan juga memenuhi tujuan individu dari karyawan atau pegawai tersebut.

Sumber lain, Wilson (2001) mengatakan bahwa pelatihan merupakan proses yang terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau perilaku ketrampilan melalui pengalaman pembelajaran untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu aktivitas atau sejumlah aktivitas. Tujuannya dalam situasi pekerjaan adalah mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Dengan demikian, menurut Chan (2010) tujuan pelatihan adalah membantu orang mempelajari sesuatu yang mereka perlu

ketaui atau bisa mereka lakukan untuk tujuan spesifik mencapai tujuan dan sasaran organisasi, menjalankan tugas khusus, menyiapkan tanggung jawab baru atau mencapai sasaran karir.

Istilah pelatihan sering tertukar atau dikaitkan dengan istilah pengembangan. Pengembangan sendiri menurut Bernarndi dan Russel (2003) adalah kesempatan pembelajaran yang di desain untuk membantu karyawan bertumbuh atau berkembang. Dimana kesempatan itu tidak terbatas hanya memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaannya yang sekarang saja. Ditambahkan menurut Wilson (2001). Pengembangan merupakan pertumbuhan atau realisasi kemampuan seseorang melalui pembelajaran secara sadar maupun tidak sadar. Program pengembangan biasanya meliputi unsur-unsur kajian dan pengalaman yang direncanakan, dan sering didukung oleh fasilitas coaching dan konseling.

Beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki persamaan mendasar, yaitu pembelajaran. Dengan kata lain, baik pelatihan maupun pengembangan melibatkan pembelajaran. Yaitu perubahan yang relatif permanen dalam perilaku, kognisi atau pemikiran, afeksi atau emosi, yang terjadi sebagai akibat interaksi seseorang dengan lingkungan. Dalam pengertian tersebut, terdapat beberapa aspek yang amat penting dalam belajar. Pertama, fokus belajar adalah perubahan, baik melalui penguasaan sesuatu yang baru atau memodifikasi sesuatu yang sudah ada. Kedua, perubahan itu berlangsung lama, sebelum kita mengatakan bahwa belajar telah terjadi. Ketiga, fokus belajar berupa perilaku, kognisi, afeksi, gerak, atau kombinasi dua atau ketiganya. Hasil belajar mungkin berbasis ketrampilan, pengetahuan, atau perasaan. Terakhir, belajar sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungan. Belajar tidak mencakup perubahan perilaku yang disebabkan kematangan fisik atau kondisi sementara.

Disamping persamaan, terdapat juga sejumlah perbedaan antara pelatihan dan pengembangan. Fokus pengembangan adalah kepentingan yang panjang yang membantu karyawan menyiapkan tuntutan pekerjaan di masa yang akan datang. Sedangkan pelatihan kerap berfokus pada periode waktu yang mendesak untuk memperbaiki kekurangan saat ini pada ketrampilan karyawan. Seperti yang terlihat pada tabel 12.1 di bawah ini

## Development vs. Training



Tabel 12.1  
Perbandingan Pelatihan dan Pengembangan

	Pelatihan	Pengembangan
<b>Fokus</b>	Saat ini	Yang akan datang
<b>Ruang Lingkup</b>	Karyawan secara individu	Kelompok kerja atau organisasi
<b>Kerangka Waktu</b>	Segera/jangka Pendek	Jangka Panjang
<b>Sasaran</b>	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja di masa yang akan datang
<b>Aktifitas</b>	Menunjukkan/memperlihatkan	Pembelajaran
<b>Penggunaan Pengalaman Kerja</b>	Rendah	Tinggi
<b>Partisipasi</b>	Wajib	Sukarela

Selain perbedaan di atas, menurut Dale (2003), pelatihan bisa dilaksanakan di tempat kerja atau di tempat yang disimulasikan sebagai tempat kerja. Proses

pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan pada pelaksanaan tugas tertentu. Umumnya hasil yang diinginkan dari pelatihan ialah penugasan atau peningkatan ketrampilan. Proses pelatihan dikendalikan oleh pemilik keahlian yang diajarkan atau ahli yang membantu mengembangkan ketrampilan melalui pengalaman terstruktur.

Sedangkan dalam pengembangan, orang yang dikembangkan berada di pusat proses. Dialah yang menentukan keberhasilan proses dengan cara menggali riwayat pengembangan dan potensinya di masa depan. Dalam pengembangan :

1. Orang harus memiliki motivasi yang datang dari diri sendiri dan mandiri
2. Lebih bersifat holistik, mempertumbangkan situasi sebagai suatu kesatuan
3. Berorientasi jangka panjang
4. Lebih berkaitan dengan situasi yang tidak ada jawaban benar atau salah

Lebih lanjut, pengembangan lebih berkaitan dengan membuka potensi, membuka perjalanan ke wilayah-wilayah yang tidak dikenal sebelumnya. Salah satu kemampuan manusia yang menganggungkan adalah kemampuannya untuk terus belajar, dan mengembangkan kemampuan dan ketrampilan sampai tidak terbatas. Dalam proses pengembangan orang tidak memulai dari sesuatu yang sama sekali baru. Pengembangan adalah membangun, memperluas, mentransformasi dan beradaptasi dengan pengetahuan, pemahaman, dan ketrampilan yang telah ada.

### **Tren Pelatihan Saat ini**

Dalam pandangan Cascio (2006) ini adalah beberapa tantangan besar yang harus dihadapi oleh karyawan saat ini:

1. **Hiperkompetisi**

Hal ini baik secara domestik maupun global, disebabkan oleh persetujuan perdagangan dan teknologi, yang paling utama adalah disebabkan oleh perkembangan internet. Akibatnya eksekutif senior dituntut memimpin untuk menciptakan strategi bisnis model dan struktur organisasi yang berkembang terus menerus.

2. **Pergeseran kekuatan pada pelanggan**

Dengan menggunakan internet, pelanggan dapat mengakses data base yang memungkinkan mereka misalnya membandingkan harga, memeriksa uraian produk, dan lain sebagainya. Dengan demikian yang selalu harus dilakukan organisasi adalah memenuhi kebutuhan produk dan jasa pelanggan.

3. Kolaborasi lintas batas organisasi dan geografis  
Dalam beberapa kasus, supplier bersanding dengan produsen pabrikan dan berbagi akses terhadap tingkat stok. Aliansi internasional strategis sering mengarah pada penggunaan tim multinasional yang di dalamnya harus memperhatikan isu-isu budaya dan bahasa.
4. Kebutuhan untuk mempertahankan tingkat talenta yang tinggi  
Karena jasa produk bisa ditiru, kemampuan tenaga kerja harus berinovasi, menyempurnakan proses, memecahkan masalah, dan membentuk hubungan menjadi satu-satunya keunggulan bersaing. Memikat, mempertahankan dan mengembangkan orang dengan kompetensi kritis merupakan hal yang sangat penting sebagai penentu kesuksesan atau sering disebut sebagai Critical Success Factors.
5. Perubahan pada tenaga kerja  
Pergeseran demografis menunjukkan bahwa banyak orang muda tidak terampil atau kurang terdidik akan dibutuhkan untuk entry-level job. Dan kelompok ras dan etnik minoritas, termasuk wanita dan orang tua yang kurang dimanfaatkan akan membutuhkan pelatihan.
6. Perubahan teknologi  
Perubahan teknologi memaksa mensyaratkan pelatihan dan pelatihan terus menerus kembali kepada para pekerja yang ada.
7. Tim  
Karena semakin banyak perusahaan melibatkan karyawan dan tim di tempat kerja, anggota tim perlu mempelajari perilaku seperti meminta ide, menawarkan bantuan tanpa diminta, ketrampilan menyimak dan umpan balik, mengakui dan mempertimbangkan gagasan orang lain.

Tren ini mengisyaratkan tanggung jawab ganda : organisasi bertanggung jawab menyediakan suasana yang mendukung dan mendorong perubahan, dan individu bertanggung jawab memperoleh manfaat yang maksimum atas kesempatan belajar yang diberikan. Hal ini melibatkan penguasaan informasi, ketrampilan, sikap baru, atau pola-pola perilaku sosial melalui pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan kembali dapat juga menguntungkan. Sebuah penelitian menunjukkan melatih kembali karyawan yang ada untuk pekerjaan baru lebih efektif biaya daripada menghentikan mereka dan memperkerjakan karyawan baru.

Pelatihan kembali ini tidak termasuk peningkatan semangat kerja karyawan yang ada.

### **Isu-isu struktural dalam pelaksanaan pelatihan**

Berikut ini masalah yang mungkin timbul, yang diidentifikasi oleh Cascio (2006) pada tingkat makro :

1. Komitmen perusahaan kurang dan tidak seimbang  
Kebanyakan perusahaan tidak menyisihkan anggaran untuk pelatihan. Perusahaan cenderung berkonsentrasi pada manajer, teknisi dan profesional, bukan pada karyawan biasa. Untungnya hal itu berubah, sebagai akibat cepat dikenalkannya teknologi baru, yang dipadukan dengan pendekatan baru desain organisasi, dan manajemen produksi, sehingga perusahaan tidak bisa mengabaikan pelatihan dan pengembangan. Para karyawan harus belajar tiga jenis ketrampilan baru, yaitu: kemampuan menggunakan teknologi baru, kemampuan mempertahankannya, kemampuan mendiagnosis masalah dalam sistem. Pada pasar yang semakin kompetitif, kemampuan menimplementasikan perubahan yang cepat dalam produksi dan teknologi kerap menjadi persyaratan utama mempertahankan keunggulan bersaing.
2. Akumulasi anggaran dunia bisnis untuk pelatihan tidak memadai  
Oleh karena itu, masyarakat Amerika untuk pelatihan dan pengembangan mendesak dunia usaha meningkatkan anggaran untuk pelatihan setidaknya dua persen dari gaji tahunan untuk pelatihan. Dimana lebih dari rata-rata industri amerika hanya mengalokasikan 1,2 persen dari total gaji karyawan setahun untuk investasi dalam pelatihan dan pengembangan.
3. Dunia usaha mengeluhkan sekolah memberi gelar, tetapi gelar tersebut tidak jaminan telah menguasai ketrampilan  
Akibatnya, duniausaha harus mengalokasi dana yang besar untuk melatih karyawan dalam ketrampilan-ketrampilan dasar. Dari hasil survey terlihat bahwa perusahaan melaporkan 3,4 persen pelamar kurang memiliki literasi tempat kerja fungsional, kemampuan membaca instruksi, menulis laporan, atau mengerjakan hitungan pada tingkat untuk mengerjakan tugas-tugas di tempat kerja. Akan tetapi di amerika, hanya 6,5 persen perusahaan yang menyediakan anggaran untuk remedial pelatihan dasar ini.

4. Meskipun secara retorika, pelatihan dipandang sebagai investasi, tetapi aturan akunting menuntuk pelatihan dianggap sebagai biaya  
Dunia usaha akan mengalokasi dana pelatihan lebih besar jika aturan dalam akuntansi di revisi. Tidak seperti pada investasi peralatan, yang muncul dalam pembukuan sebagai aset, pengeluaran dalam pelatihan dianggap sebagai biaya.  
Sehingga seringkali dipandang semata-mata sebagai biaya yang harus dikurangi.
5. Perusahaan dan sekolah harus mengembangkan hubungan yang erat.  
Sekolah sering dipandang tidak tanggap terhadap kebutuhan dasar karyawan. Dunia usaha dipandang sering tidak mengkomuniikasikan kebutuhan dasar ini, dan permintaannya ke sekolah-sekolah.

Jenis Pengembangan karyawan menurut Mathis dan Jackson (2013)



## Choosing a Development Approach (cont'd)

