

ISSN: 0853-6759

Jurnal  
Studi  
Islam

# Mukaddimah

KOPERTAIS WILAYAH III DAN PTAIS DIY

PEMIKIRAN AL-GHAZALI TENTANG UANG DAN  
MEKANISME PASAR

*Lukman Fauroni*

IMPROVING THE QUALITY OF LECTURES AT MUSLIMS'  
HIGHER EDUCATIONS

*Sutrisno*

TAKWIN AL-TAWAZUN FI AL-SYAHSHIYYAH BI AL-TARBIYYAH  
AL-ISLAMIYYAH

*Ainur Rofiq Dawam*

'DUNIA TANPA TUHAN'

(Nietzsche dan Kisah Peralihan Kekuasaan Tuhan)

*Waryono Abdul Ghafur*

HUKUM KELUARGA DI DUNIA ISLAM KONTEMPORER  
(Melacak perkembangan legislasi dan Pembaharuan Materi)

*Thonthowi*

NO. 19 TH. XI/2005

# **JURNAL STUDI ISLAM MUKADDIMAH**

**NO. 19 TH. XI 2005**

**ISSN : 0853 – 6759**

**Akreditasi Jurnal Ilmiah : Nomor 23a/ DIKTI / Kep / 2004**

## **KETUA DEWAN EDITOR**

**H. Zarkasji A. Salam**

## **PENYUNTING PELAKSANA**

**Sutrisno**

**Muhammad Azhar**

**Muhammad**

**Khamim Zarkasih Putro**

**Nur Hamidi**

## **PENYUNTING AHLI**

**H.M. Amin Abdullah**

**Sodiq A. Kuncoro**

**Nasharuddin Baidan**

**H.A. Munir Mulkhan**

## **SEKRETARIS PENYUNTING**

**Suroto Anwar**

**Siti Mariyam**

## **TATA USAHA/DISTRIBUTOR**

**H. Chamid Usmani, Tri Yogo Mirmono, H. Sunu Widodo**

## **ALAMAT REDAKSI**

**UIN Sunan Kalijaga, Kopertais Wilayah III DIY**

**Jl. Marsda Adisucipto Yogyakarta Telp. 589621/512474 Psw. 214**

**SST. No. 2508/SK/Ditjen PPG/SST/1998**

Mukaddimah adalah Jurnal Studi Islam, diterbitkan enam bulan sekali oleh Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (Kopertais) Wilayah III dan PTAIS DIY berdasarkan Keputusan Koordinator Kopertais Wilayah III DIY Nomor 14 Tahun 1995, tanggal 20 September 1995 sebagai media komunikasi intelektual antara Kopertais Wilayah III dan PTAIS di DIY khususnya, dan Kopertais serta PTAIS di Indonesia pada umumnya.

Jurnal Mukaddimah mengundang para ahli dan segenap sivitas akademika PTAIS untuk menulis artikel ilmiah sesuai dengan bidang masing-masing. Naskah yang dikirim agar diketik rapi sekitar 25 halaman 2 spasi dengan mencantumkan daftar pustakanya. Redaksi berhak memperbaiki susunan kalimat tanpa merubah isinya. Artikel yang dimuat tidak selamanya mencerminkan pendapat redaksi.

## DAFTAR ISI

<b>Pengantar Redaksi</b> .....	iii-iv
<b>Daftar Isi</b> .....	v-vi
<b>PEMIKIRIAN AL-GHAZALI TENTANG UANG DAN MEKANISME PASAR</b>	
<i>Lukman Fauroni</i> .....	187-205
<b>METODOLOGI SAINS DAN AGAMA (Telaah Komparatif-Metodologis antara Ekonomi dan Ekonomi Islam)</b>	
<i>Jamal Abdul Aziz</i> .....	206-228
<b>IMPROVING THE QUALITY OF LECTURES AT MUSLIMS' HIGHER EDUCATIONS</b>	
<i>Sutrisno</i> .....	229-244
<b>MOSQUE LIBRARIES IN THE NETHERLANDS: AN EXPLORATIVE STUDY</b>	
<i>Nurdin Laugu</i> .....	245-270
<b>TAKWIN AL-TAWAZUN FI AL-SYAHSHIYYAH AL-TARBIYYAH AL-ISLAMIYYAH</b>	
<i>Aimur Rofiq Dawam</i> .....	271-286
<b>PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM ORGANISASI</b>	
<i>Khamim Zarkasih Putro dan M. Mahlani</i> .....	287-299
<b>'DUNIA TANPA TUHAN' (Nietzsche dan Kisah Peralihan Kekuasaan Tuhan)</b>	
<i>Waryono Abdul Ghafur</i> .....	300-319

# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM ORGANISASI

Khamim Zarkasih Putro dan M. Mahlani

## Abstract

*Training and development are two different kinds, but they have the same function, they support organizations exist and productive. How they can be? An organization has aim and to make it happens organization needs effective and brilliant human resources. Training and development are those wheel, that make individual more capable and brilliant in his work. Training and development can make human resources more productive and have loyalty to organization. Without good human resources organization can be failed and not success.*

*Because of that, training and development in an organization are worker's rights. They must get them to increased their knowledge, attitude or behavior, and skill. Individual can perform current or future jobs if he gets these training and development. Besides, they are organizational need. They are not just training and development itself, but they help organization to survive, more success now and for the future.*

Keywords: training, development

## I. Pendahuluan

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi ataupun instansi adalah bagian integral dari kegiatan rutin yang tidak terpisahkan dengan keberadaan organisasi tersebut. Karena itu, setiap organisasi perlu untuk memberikan pelatihan dan pengembangan dengan baik kepada para staf atau karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya secara berdaya guna dan berhasil guna. Dengan pelatihan dan pengembangan itu, diharapkan mereka menjadi produktif dan dapat mendukung produktivitas organisasi sehingga mampu mengembangkan daya saing organisasi secara komparatif

dan kompetitif (*comparatif and competitive advantage*). Ini berarti bahwa pelatihan (*training*) di satu sisi dan pengembangan (*development*) di sisi lain, diperlukan dalam rangka merespon terhadap dinamika internal dan eksternal organisasi yang semakin kompleks.

Dalam konteks internal, pekerjaan yang semakin kompleks menuntut para karyawan untuk mengetahui, bagaimana mereka bekerja, sikap mereka terhadap pekerjaannya atau interaksi mereka dengan teman sekerja dan supervisor. Sementara itu, dalam konteks eksternal, perubahan ekonomi, sosial, teknologi dan pemerintahan secara signifikan mempengaruhi tujuan dan strategi semua organisasi. Karena itu, menuntut para karyawan untuk memperbaharui *skill* mereka dalam rangka mendukung perubahan dan ekspansi organisasi yang terencana.<sup>1</sup> Dalam konteks inilah pelatihan dan pengembangan merupakan tuntutan internal dan eksternal organisasi yang memiliki fungsi strategis, yaitu untuk mendukung kinerja organisasi dan pada akhirnya akan menjadi kekuatan utama pengembangan organisasi.

Tulisan ini akan mengurai berbagai persoalan yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan dalam organisasi. Sekalipun mungkin sebagian besar dari kita telah sering mengikuti pelatihan, tetapi kita jarang mengkritisi atau memahami esensi dari pelatihan itu, apalagi persoalan pengembangan. Sebab, dalam konteks pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan adalah satu strategi yang tidak dapat dipisahkan.

## II. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) adalah pengalaman belajar untuk mengembangkan perubahan yang permanen di dalam individu yang akan memperbaiki ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*) atau perilaku (*behavior*). Dengan kata lain, pelatihan itu adalah proses pembelajaran yang melibatkan kemahiran ketrampilan, konsep, kebiasaan atau sikap untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai atau karyawan.<sup>2</sup> Sedangkan pengembangan adalah suatu upaya mempersiapkan pegawai (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi atau departemen.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Edisi 3, Irwin, Boston, 1991, hal. 206

<sup>2</sup> David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, Edisi 6, 1999, John Wiley & Sons, Inc, New York, hal. 227. Lihat Juga Lloyd L. Byars dan Leslie W, *Op.cit*, hal. 206.

<sup>3</sup> Soekijo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Vipta, Jakarta, 2003, hal. 103

Pelatihan dan pengembangan memiliki kesamaan dalam metode, khususnya dalam hal mempengaruhi pembelajaran, tetapi memiliki *frame* waktu yang berbeda. Pelatihan berorientasi pada sekarang; dengan fokusnya pada pekerjaan *individual* secara langsung, untuk mempertinggi ketrampilan dan kemampuan khusus dalam melakukan pekerjaan. Jadi, tujuan pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang.

Sementara itu, pengembangan pada umumnya memfokuskan pada pekerjaan masa mendatang di dalam organisasi. Dengan kata lain, pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawai siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang, dengan berbagai kualifikasi yang diperlukan seperti ketrampilan komunikasi, kinerja dan pendisiplinan *individual*.<sup>4</sup> Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi kesenjangan (*gap*) antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.<sup>5</sup> Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1: Perbedaan pelatihan dan pengembangan**

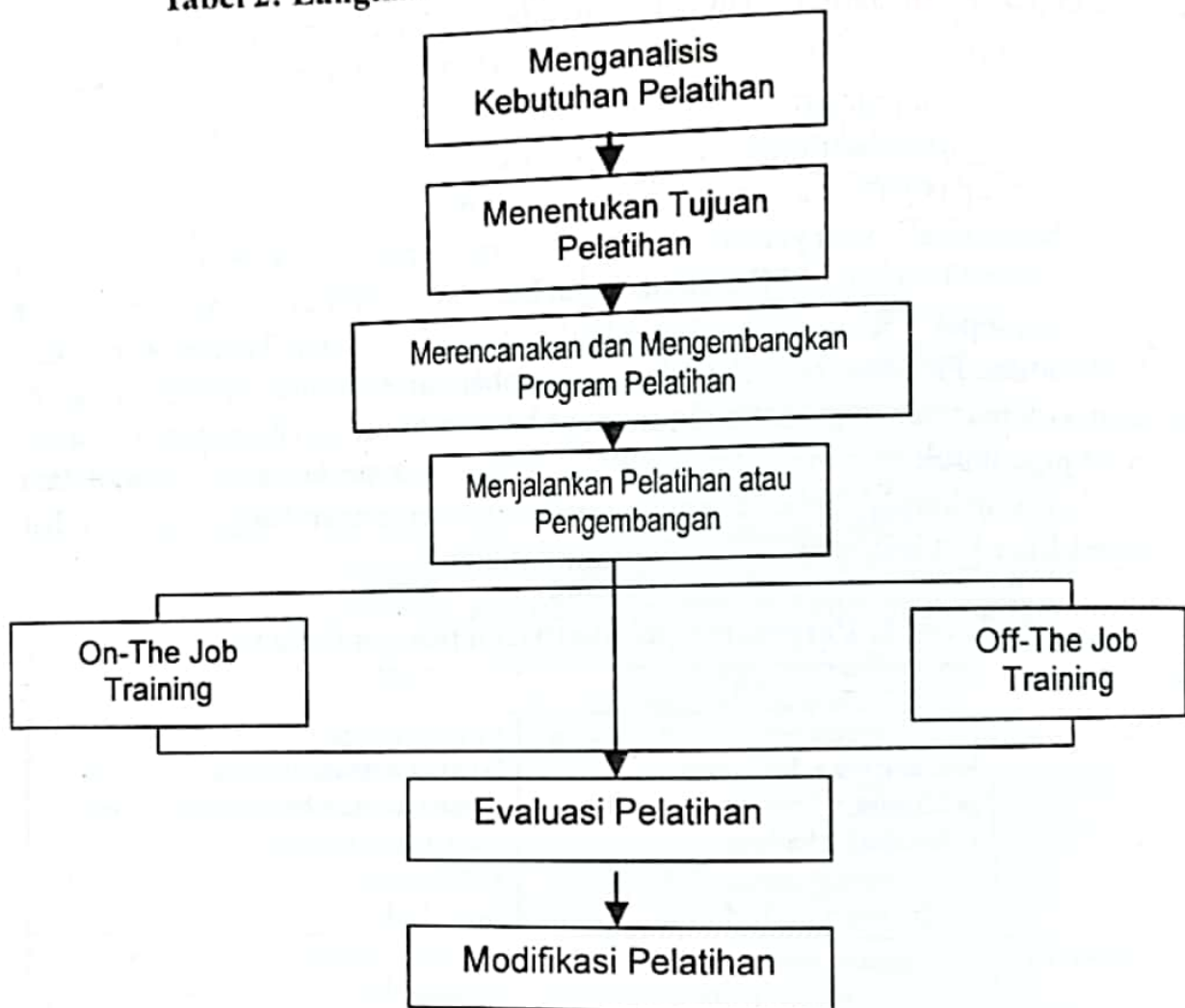
ASPEK	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Tujuan	Memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang	Menyiapkan pegawai siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang, dengan berbagai kualifikasi yang diperlukan seperti ketrampilan komunikasi, kinerja dan pendisiplinan <i>individual</i> .
Pengertian	Pengalaman belajar untuk mengembangkan perubahan yang permanen di dalam individu dalam rangka memperbaiki ketrampilan ( <i>skill</i> ), pengetahuan ( <i>knowledge</i> ), sikap ( <i>attitude</i> ) atau perilaku ( <i>behavior</i> ).	Aktivitas karyawan dalam upaya untuk menanamkan proses penalaran secara logis – lebih untuk mempertinggi kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan pengetahuan - daripada memberi kerangka pelajaran atau pengajaran seperangkat <i>skill</i> yang spesifik.
Orientasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge</li> <li>• Attitude or behavior</li> <li>• Skill</li> </ul>	Pengembangan karir personal potensial
Sasaran Waktu	Jangka pendek - sekarang	Jangka panjang – masa depan

<sup>4</sup> Davied A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Ibid.*, hal. 227-228

<sup>5</sup> Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta,

Sementara itu, langkah dalam pelatihan dan pengembangan dapat dilihat dalam tabel 2 berikut ini :

**Tabel 2: Langkah dalam pelatihan dan Pengembangan<sup>6</sup>**



### III. Menentukan Kebutuhan Pelatihan

Sebelum melaksanakan pelatihan, sebuah organisasi perlu menilai apakah terdapat kebutuhan terhadap pelatihan? Untuk menjawab pertanyaan itu, maka sebelum melaksanakan program pelatihan, perlu dilakukan *needs assessment*, yaitu analisis secara sistematis dari aktivitas pelatihan secara spesifik yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Umumnya, *needs assessment* dapat dikelompokkan dalam tiga aspek analisis, yaitu; analisis organisasi, analisis departemental atau unit fungsional,

1999, hal. 17

<sup>6</sup>Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, hal. 301

dan analisis karyawan secara individu<sup>7</sup>.

Dalam konteks organisasi, catatan ketidakhadiran, pergantian, kelambatan, dan rata-rata kejadian memberikan bukti obyektif atas problem-problem di dalam organisasi. Ketika problem itu terjadi, catatan itu harus diuji secara hati-hati untuk menentukan apakah problem itu dapat dipecahkan melalui pelatihan. Survey sikap karyawan dapat juga digunakan untuk menemukan kebutuhan pelatihan pada aspek unit fungsional dan organisasi. Sementara itu, survey konsumen atau *customer* dapat juga mengindikasikan wilayah problem yang bisa tidak menjadi jelas terhadap karyawan organisasi. Respons terhadap survey *customer* bisa mengindikasikan bidang pelatihan untuk organisasi secara keseluruhan atau di dalam unit-unit fungsional dari organisasi itu.

Sementara itu, menurut Husein Umar (1999), mengutip dari pendapat Barry, (1994), mengemukakan beberapa komponen yang menentukan terhadap kebutuhan pelatihan, antara lain : 1) perubahan staf, 2) perubahan teknologi, 3) perubahan pekerjaan, 4) perubahan ekonomi, 5) pola baru pekerjaan, 6) tekanan pasar, 7) kebijakan sosial, 8) aspirasi pegawai, 9) variasi kerja, 10) kesamaan kesempatan, dan 11) perubahan peraturan hukum<sup>8</sup>.

#### IV. Menentukan Tujuan Pelatihan

Setelah menentukan kebutuhan kepelatihan, selanjutnya adalah menentukan tujuan pelatihan. Tujuan harus dirumuskan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan. Sayangnya, banyak program pelatihan yang tidak memiliki tujuan yang jelas. Jadi, yang seringkali terjadi adalah "pelatihan hanya demi pelatihan".

Tujuan pelatihan yang efektif harus menyatakan apakah organisasi, departemen, atau individu menjadi senang ketika pelatihan itu sempurna. Hasilnya harus tertulis. Tujuan pelatihan dapat dikategorikan menjadi tiga<sup>9</sup> :

1. Tujuan instruksional, atau dalam era Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) sekarang ini disebut kompetensi dasar, yaitu menyangkut beberapa hal berikut:
  - a. Apakah prinsip-prinsip, fakta, dan konsep yang akan dipelajari di dalam program pelatihan itu ?

<sup>7</sup> Davied A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hal. 229

<sup>8</sup> Husein Umar, *Op. cit.*, hal. 18

<sup>9</sup> Lloyd L Byars dan Leslie W. Rue, *Op. cit.*, hal. 208



- b. Siapakah yang melatih ?
- c. Kapan mereka melatih ?
2. Tujuan departemen dan organisasi, yaitu menyangkut, apakah pengaruh pelatihan itu terhadap organisasi dan departemen, seperti ketidakhadiran, pergantian, penurunan pelayanan atau harga dan produktivitas yang meningkat ?
3. Tujuan pertumbuhan dan kinerja individu, yaitu menyangkut beberapa aspek berikut :
  - a. Apakah pengaruh pelatihan itu terhadap perilaku dan sikap individu yang dilatih ?
  - b. Apakah pengaruh pelatihan itu terhadap pertumbuhan personal dari individu peserta pelatihan ?

Dalam hal ini, fungsi dari tujuan adalah untuk menentukan standar evaluasi program, apakah efektif atau tidak.

## V. Pendekatan dan Model Pelatihan

Pendekatan yang efektif dalam pelatihan adalah partisipatif atau andragogi. Hal ini penting karena peserta pelatihan adalah orang-orang yang memiliki pengalaman. Sementara itu, model pelatihan paling populer digunakan oleh organisasi diklasifikasikan menjadi dua. *Pertama*, model pelatihan di tempat kerja (*on-the job training*). *Kedua*, model pelatihan di luar tempat kerja (*off-the job training*)<sup>10</sup>.

### *On-the Job Training*

Model pelatihan *on the job training* telah dipakai secara luas di berbagai organisasi, khususnya di organisasi-organisasi bisnis. Popularitas model ini dapat memberikan gambaran pada kesederhanaannya dan pengaruhnya bahwa model itu tidak terlalu mahal untuk menjalankannya. *On-the Job Training* menempatkan karyawan di dalam situasi kerja aktual dan membuatnya menjadi produktif. Inilah yang disebut belajar dengan bekerja (*learning by doing*).

*On-the Job Training*, terdiri dari dua tipe :

1. Program magang (*apprenticeship programs*). Program ini menempatkan peserta pelatihan di bawah pemandu yang disebut master. Argumen untuk

---

<sup>10</sup> Davied A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hal. 230-231

program magang ini adalah bahwa keperluan pengetahuan dan ketrampilan adalah begitu kompleks sehingga untuk mengenyampingkan sesuatu lebih sedikit daripada waktu dimana peserta menggantikan master yang telah trampil.

Selama Perang Dunia II, pendekatan sistematis terhadap *on-the Job Training* telah dikembangkan dalam rangka mempersiapkan supervisor untuk melatih para karyawan. Pendekatan ini disebut *job instruction training* (JIT)

2. Pelatihan pengajaran pekerjaan (*job instruction training*). Tipe ini memiliki empat langkah dasar :
  - a. Menyiapkan peserta pelatihan dengan mengenalkannya tentang pekerjaan dan penguasaan ketidaktentuan mereka.
  - b. Menghadirkan pengerjaan, memberikan informasi yang esensial dengan cara yang jelas.
  - c. Menghadirkan peserta training untuk mencoba mendemonstrasikan pemahamannya.

Aplikasi JIT ternyata dapat mencapai hasil yang mengagumkan. Dengan mengikuti empat langkah di atas, pergantian karyawan bisa dikurangi. Pada tingkat yang lebih tinggi, yaitu moral para karyawan menjadi lebih baik dan menurunkan kecelakaan karyawan.

Teknik utama pelatihan di tempat kerja antara lain: 1) demonstrasi (praktek menyelesaikan sesuatu dalam rangka meningkatkan *skill* karyawan), 2) melatih yang lebih mengarah pada praktek manajerial dan profesional, 3) melatih dengan cara mengerjakan sendiri, dan 4) rotasi kerja.

Namun demikian, salah satu dari kekurangan *on-the Job Training* adalah produktivitas bisa rendah dan kemungkinan menimbulkan *error* yang diciptakan oleh karyawan yang sedang belajar.

### *Off-the Job Training* (JIT)

Model *Off-the Job Training* diperlukan untuk mengatasi sejumlah persoalan teknis - kuliah di kelas, film, demonstrasi, dan instruksi yang telah terprogram. Fasilitas yang perlu untuk setiap teknik beragam, dari ruang yang kecil, ruang kelas pengganti sementara untuk mengelaborasi pusat pengembangan dengan ruang kuliah yang besar, digantikan oleh ruang konferensi yang kecil dengan peralatan teknologi yang telah diperintahkan. Teknik instruksi yang telah

terprogram dapat dalam bentuk test dan manual yang telah terprogram, atau dalam bentuk display video, sementara dalam banyak organisasi mesin pembelajaran yang cukup *sophisticated* telah digunakan. Semua pendekatan instruksi yang telah terprogram memiliki karakteristik yang umum.

### **Metode off-The Job Training**

Beberapa bentuk yang bisa dikembangkan dalam model *off-The job Training*, antara lain :

1. **Kuliah di Kelas (Clasroom Lectures)**  
Model ini didesain untuk berkomunikasi interpersonal secara spesifik, teknis dan ketrampilan *problem solving*.
2. **Video dan Film (Videos and Films)**  
Menggunakan bermacam-macam produksi media untuk mendemonstrasikan ketrampilan yang khusus yang tidak mudah dipresentasikan dengan metode training.
3. **Latihan Simulasi**  
Training yang berlangsung dengan menampilkan pekerjaan secara aktual. Ini bisa termasuk analisis kasus, pengalaman yang telah dialami, role playing, dan dinamika kelompok.
4. **Pelatihan Berdasarkan Computer (Computer-Based Training)**  
Simulasi lingkungan kerja dengan program komputer untuk mengakrabkan banyak realitas pekerjaan.
5. **Vestibule Training**  
Vestibule training ini sejenis dengan simulasi hanya praktek simulasinya bukan menggunakan instrumen atau alat-alat yang sebenarnya. Misalnya, seorang pilot, sebelum praktek simulasi menggunakan pesawat yang sebenarnya, maka perlu melakukan simulasi menggunakan pesawat tiruan.
6. **Instruksi Terprogram (Programmed Instruction)**  
Pemadatan materi pelatihan ke dalam rangkaian yang logis, terorganisir. Bisa termasuk tutorial komputer, CD interaktif dan simulasi realitas yang sebenarnya.

## **VI. Prinsip-Prinsip Pembelajaran**

Di atas telah dipaparkan seputar bagaimana kebutuhan pelatihan ditentukan

dan bagaimana pelatihan itu bisa dilaksanakan. Proses pelatihan yang berhasil secara efektif, perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip pembelajaran, antara lain sebagai berikut<sup>11</sup>:

1. Motivasi untuk mencapai tujuan personal (*Motivation to Achieve Personal Goals*).
2. Tahu hasil yang akan dicapai (*knowledge of Results*)
3. Penguatan (*Reinforcement*)
4. Aliran dari program pelatihan (*Flow of the Training Program*)
5. Praktek dan pengulangan (*Practice and Repetition*)
6. Waktu sesi pembelajaran (*Spacing of Sessions*)
7. Menyeluruh (*Whole or Part Training*)

Setelah memahami prinsip-prinsip di atas, perlu diaplikasikan dalam langkah-langkah yang sesuai dengan pendekatan partisipatif dan adragosis, yaitu yang melibatkan tujuh proses berikut :

- a. Menciptakan iklim untuk belajar.
- b. Menyusun suatu bentuk perencanaan kegiatan secara bersama dan saling membantu.
- c. Atau mengidentifikasi minat, kebutuhan dan nilai-nilai.
- d. Merumuskan tujuan belajar.
- e. Merancang kegiatan belajar.
- f. Melaksanakan kegiatan belajar.
- g. Mengevaluasi hasil belajar (menilai kembali pemenuhan minat, kebutuhan, dan pencapaian nilai-nilai).

### **Mengevaluasi Program Pelatihan**

Untuk mengetahui proses dan tingkat keberhasilan sebuah pelatihan, maka perlu dilakukan evaluasi. Evaluasi ini dapat dikembangkan ke dalam empat cakupan<sup>12</sup>

1. Reaksi (*reaction*) – Bagaimana respon peserta terhadap program, apakah bisa terlibat, dalam proses atau tidak. ?
2. Pembelajaran (*learning*) – Apakah prinsip-prinsip, fakta-fakta, dan konsep-konsep dipelajari di dalam program training ?
3. Perilaku (*behavior*) – Apakah perilaku pekerjaan dari peserta berubah karena program pelatihan itu ?

<sup>11</sup> Lloyd L Byars dan Leslie W. Rue, *Op. cit.*, hal. 212

<sup>12</sup> Lloyd L Byars dan Leslie W. Rue, *Ibid.*, hal. 214

4. Organisasi – Apakah efek pelatihan terhadap perilaku organisasi, budaya organisasi dan produktivitas organisasi.
5. Hasil (*result*) – Apakah hasil dari peserta program itu mencirikan faktor-faktor seperti mereduksi biaya atau pereduksian dalam pergantian (karyawan) ?

Sementara itu, menurut David A. Decenzo dan Stephen P. Robbin (1999), Evaluasi program pelatihan, khususnya yang didasarkan pada kinerja (*performance*) mencakup beberapa hal berikut <sup>13</sup>:

1. Kinerja (*performance*) sesudah pelatihan. Kinerja peserta diukur sesudah mengikuti program pelatihan untuk menentukan perubahan perilaku yang terjadi.
2. Kinerja (*performance*) sebelum dan sesudah pelatihan. Setiap peserta dievaluasi dahulu sebelum pelatihan dan menilai performance pekerjaan yang aktual. Sesudah instruksi – dimana evaluator tetap tidak mengetahui – secara sempurna, karyawan dievaluasi lagi. Dengan metode ini, peningkatan diasumsikan menjadi pertalian terhadap pelajaran.
3. Kinerja (*performance*) sebelum dan sesudah pelatihan dengan metode kelompok kontrol. Metode ini termasuk metode paling ruwet. Dengan metode evaluasi ini, dua kelompok dievaluasi pada *performance* pekerjaan yang aktual. Anggota dari kelompok kontrol bekerja pada pekerjaan itu tetapi tidak menjalani pelajaran. Di sisi lain, kelompok eksperimen diberikan pelajaran. Kesimpulan dari pelatihan, dua kelompok dievaluasi kembali. Jika pelatihan itu benar-benar efektif, performance kelompok yang menjadi eksperimen akan mengalami peningkatan (perbaikan), dan performance-nya akan lebih baik daripada kelompok kontrol. Pendekatan ini berusaha untuk membetulkan faktor-faktor, daripada program pelajaran, yang mempengaruhi performance pekerjaan.

## VII. Pengembangan Karyawan atau Pegawai

Desain pengembangan karyawan atau pegawai lebih banyak berorientasi pada masa depan dan lebih berkaitan dengan pendidikan daripada pelatihan pekerjaan spesifik karyawan. Dengan pendidikan, kita mengartikan bahwa aktivitas pengembangan karyawan berupaya untuk menanamkan proses penalaran secara logis

---

<sup>13</sup> David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Op. cit.*, hal. 242

- lebih untuk mempertinggi kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan pengetahuan - daripada memberi kerangka pelajaran atau pengajaran seperangkat *skill* yang spesifik. Karena itu, pengembangan lebih memfokuskan pada pertumbuhan personal karyawan. Karyawan yang berhasil adalah mereka yang dapat mempersiapkan untuk posisi tanggung jawab yang lebih besar, memiliki ketrampilan analitis, ketrampilan hubungan manusia dan ketrampilan konseptual. Jadi, mereka dapat berpikir dan memahami berbagai konsep yang diajarkan.

Sementara itu, pelatihan pada hakekatnya tidak dapat mengatasi ketidakmampuan untuk memahami hubungan sebab dan akibat, untuk mensintesis pengalaman, untuk menggambarkan hubungan, atau untuk berpikir secara logis. Ini berarti bahwa pengembangan karyawan menjadi lebih mengutamakan proses pendidikan daripada proses pelatihan.<sup>14</sup>

Penting untuk mempertimbangkan satu komponen penting dari pengembangan karyawan, yaitu bahwa semua karyawan pada dasarnya dapat dikembangkan. Secara historis, pengembangan karyawan disediakan bagi personel manajemen potensial.

### VIII. Model Pengembangan Karyawan

Beberapa pengembangan kemampuan individual dapat berjalan pada pekerjaan. Beberapa model yang dapat diterapkan untuk pengembangan karyawan dapat menggunakan dua model, yaitu pengembangan pekerjaan di tempat kerja (*on the job training*) dan pengembangan pekerjaan di luar kerja (*off the job training*).<sup>15</sup>

Tiga teknik pengembangan pekerjaan di tempat kerja (*on the job training*), yaitu:

1. Rotasi Pekerjaan (*job rotation*)
2. Posisi Assisten (*assistant-to position*)
3. Tugas Kepanitiaan (*committee assignment*)

Tiga teknik pengembangan pekerjaan di luar kerja (*off the job training*), yaitu :

1. Kursus dan Seminar (*lecture course and seminar*)
2. Simulasi (*simulation*)
3. Training di alam terbuka (*Outdoor Training*)

<sup>14</sup> Davied A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Ibid.*, hal. 232

<sup>15</sup> Davied A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Ibid.*, hal. 234

## IX. Isu-Isu Pelatihan dan Pengembangan Internasional

Komponen penting dari manajemen sumber daya manusia, khususnya menyangkut isu-isu di tingkat internasional adalah mencakup pelatihan lintas budaya dan pemahaman yang jelas terhadap pengangkatan orang luar negeri sebagai bagian dari pengembangan manajemen organisasi.<sup>16</sup>

Pelatihan lintas budaya (*cross-cultural training*) penting untuk manajer ekspatriate (orang yang meninggalkan negeri asalnya) dan keluarganya, selama dan sesudah pengangkatan orang asing. Ini krusial untuk mengingat bahwa ketika ekspatriate itu datang, mereka sebagai orang asing, tidak memiliki tuan rumah. Sebelum karyawan dan keluarga direlokasi ke tempat kerja, penting untuk banyak memberikan latar belakang praktis dan budaya (*cultural*) tempat dimana ia bekerja. Dalam konteks ini, maka pelatihan bahasa itu sangat penting bagi setiap orang di dalam keluarga.

Tetapi, pelatihan lintas budaya ini tidak hanya pelatihan bahasa. Di samping itu, juga perlu memberikan apresiasi terhadap budaya baru secara detail termasuk sejarah, cerita rakyat, agama, iklim sosial, ekonomi, politik (internal maupun hubungannya dengan negara lain) dan berbagai kegiatan praktis. Di samping itu, perlu diketahui bahwa agama adalah paling penting dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat Timur Tengah (misalnya), dan pengetahuan tentang sejarah kewilayahan, pemahaman kepercayaan dan praktek-praktek yang spesifik lainnya penting untuk menghindarkan kesulitan dalam melakukan kontak sosial.

Pengangkatan orang asing sebagai manajer, memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positifnya, kita bisa belajar dari orang asing tersebut. Sementara, konsekuensi negatifnya, minimal ada dua : *Pertama*, pengabaian manajer dalam negeri bisa menyebabkan frustrasi dan tindakan meninggalkan organisasi. Ini adalah sangat merugikan, karena investasi di dalam pengembangan individual hilang dan bakat individual akan memungkinkan direkrut oleh kompetitor, atau pulang kembali atau pergi ke luar negeri. *Kedua*, ketika orang-orang asing kembali dan telah meninggalkan frustrasi, ekspatriate potensial yang lain menjadi enggan untuk menerima jabatan yang telah ditinggalkannya, sebab dipandang menghambat kemampuan penempatan staf organisasi.

Semua pemikiran di atas menyangkut biaya yang substansial atau kehilangan di dalam investasi manusia. Pemikiran yang baik dan program yang terorganisir dari pengembangan karyawan penting untuk melakukan pengangkatan orang asing sebagai bagian dari program manajemen sumber daya manusia internasional.

---

<sup>16</sup> Davied A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Ibid.*, hal. 143-245

## X. Penutup

Dari pemaparan di atas, dapat diambil beberapa catatan penting, bahwa pelatihan dan pengembangan bagi karyawan atau pegawai dalam sebuah organisasi merupakan investasi strategis sebagai respon atas tuntutan kekinian dan mendatang bagi organisasi. Dua program strategis itu adalah dalam rangka mendukung produktivitas organisasi dan pada akhirnya menjamin eksistensi organisasi. Ini berarti bahwa apapun bentuk organisasi, baik berorientasi profit maupun non-profit, apalagi bagi organisasi pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan/pegawai adalah kebutuhan yang tidak bisa diabaikan.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan perlu didahului dengan *needs assessment* minimal terhadap tiga aspek, yaitu kebutuhan organisasi, kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan karyawan/pegawai. Ketiganya adalah persoalan yang saling terkait dan tidak bisa diabaikan antara satu dengan lainnya. Kebutuhan organisasi, harus mampu diterjemahkan dalam kebutuhan pekerjaan dan karyawan dan begitu juga sebaliknya.

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dapat menggunakan dua model, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan. Karena itu, dalam menentukan pilihan apakah akan menggunakan model pertama atau kedua, perlu mempertimbangkan tujuan dan target yang akan dicapai oleh organisasi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Davied A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, New York: John Witey & Sons, Inc, Edisi 6, 1999.
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo, 1997
- Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Lloyd L Byars dan Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Boston: Irwin, Edisi 3, 1991.
- Soekijo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Vipta, hal. 103, 2003.