

## **PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA (SDM) BAGI PERUSAHAAN**

**Adiyatma Mahavir Bagaskara**  
Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang  
email: adiyatmabagaskara@gmail.com

### **Abstrak.**

*This paper seeks to show that training and development has a positive impact on employees and organizations. There is a strong belief that training can increase employee productivity. By involving employees in training and development, they can achieve higher levels of satisfaction, while managers can make better decisions. As a result, training has a positive impact on employee performance and mobility. Overall, training activities within an organization can improve the overall performance of the organization through increasing employee competency.*

**Keywords:** *Training and Development*

### **I. PENDAHULUAN**

Berdasarkan teori modal manusia, investasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam bentuk pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Meskipun perusahaan telah memilih karyawan yang memiliki potensi saat perekrutan, hal ini tidak menjamin bahwa para pekerja yang diterima akan bekerja secara efektif. Salah satu alasan adalah karena mereka mungkin tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Meskipun memiliki keinginan kuat untuk bekerja secara efektif, mereka mungkin tidak dapat melakukannya. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan diperlukan. Pelatihan dalam perusahaan atau organisasi merupakan proses terintegrasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa para karyawan dapat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2003). Pelatihan dan pengembangan ini, seperti yang kita ketahui, merupakan fungsi dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat membantu pelaksanaan tugas karyawan di semua level, termasuk level manajerial.

Kemampuan dalam pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting bagi seorang manajer. Ketika dihadapkan pada masalah, diharapkan manajer dapat membuat keputusan yang baik dan adil, yang dapat diterapkan secara konsisten pada semua anggota tim sebagai solusi untuk permasalahan tersebut. Mengelola karyawan yang memiliki berbagai kepentingan bukanlah tugas yang mudah, dan kemampuan tersebut tidak dapat diperoleh dengan cepat; melainkan memerlukan proses, pelatihan, dan pengalaman. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh manajer adalah bagaimana membuat keputusan yang adil ketika karyawan membutuhkan izin dalam waktu yang singkat karena keadaan mendadak. Seperti yang dikutip oleh Bond dan McCracken (2005) dari Guest (1987), Legge (1989), Whittaker dan Marchington (2003), Dex dan Scheibl (1998, 2001), masalah ini menjadi isu penting mengingat dua tren terkini dalam organisasi. Pertama, meningkatnya penerapan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi, di mana tanggung jawab personalia didelegasikan kepada bagian lini. Kedua, peningkatan profil penerapan work-life balance sebagai strategi untuk meningkatkan manfaat bisnis, dengan memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Dengan munculnya dua tren ini, hal ini menunjukkan bahwa manajer lini harus lebih terlibat dalam penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada tingkat operasional, sementara tanggung jawab dalam hal personalia didelegasikan kepada departemen SDM. Hal ini

memungkinkan karyawan di departemen SDM untuk berperan lebih strategis di tingkat dewan direksi. Peralihan tanggung jawab personalia ini menandakan peran strategis kunci bagi manajer lini dengan memindahkan fokus pada beberapa aspek, seperti memberikan kewenangan untuk menyesuaikan keputusan personalia sesuai dengan kondisi di unit bisnis lokal; memungkinkan pengambilan keputusan lokal yang lebih cepat karena jalur komunikasi yang lebih pendek; meningkatkan hubungan antar karyawan; memberikan cara untuk menerapkan kebijakan yang lebih sesuai dengan kondisi lokal, dan mengurangi biaya (mengutip 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) menunjukkan bahwa manajer lini memiliki peran yang signifikan dalam mengimplementasikan perubahan. Selain itu, manajer lini memiliki potensi untuk membentuk kebijakan MSDM strategis melalui tingkat operasional. Meskipun demikian, literatur yang fokus pada keputusan personalia yang diambil oleh manajer lini masih terbatas.

Dalam studi yang dilakukan oleh Cunningham dan Hyman (1995), yang diacu oleh Bond dan McCracken (2005), menunjukkan bahwa manajer menggunakan naluri mereka dalam menjalankan peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tanpa memberikan rincian mendalam tentang proses pengambilan keputusan. Penelitian terkait pelaksanaan kebijakan yang ramah keluarga telah mulai menyelidiki peran manajerial dalam pengambilan keputusan. Bond et al., (2002), yang dikutip oleh Bond dan McCracken, menginvestigasi lebih khusus cara manajer membuat keputusan terkait masalah ini. Dari hasil penelitian, ditemukan beberapa faktor yang terlibat, seperti sifat pekerjaan yang dapat dilakukan oleh orang lain, pembatasan waktu tugas, budaya perusahaan, jam kerja, persepsi manajer terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan, dan sikap manajer terhadap fleksibilitas kerja. Meskipun demikian, semua faktor tersebut cenderung dibahas terutama dalam konteks waktu ketidakhadiran karyawan yang panjang, seperti cuti melahirkan dan perubahan kontrak kerja dari full-time menjadi part-time, yang hingga saat ini hanya menjadi pembahasan terbatas dalam diskusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sebagai tambahan, keputusan yang diambil dalam konteks ini dapat berpotensi memberikan dampak signifikan pada hubungan karyawan, yang mempengaruhi iklim kerja, moral, produktivitas, dan tingkat pergantian pekerja. Pemandangan tanggung jawab pengambilan keputusan personalia kepada manajer lini memiliki konsekuensi penting terhadap pelatihan manajemen, tetapi hal ini kurang mendapat perhatian yang memadai. Namun, bukti dari penelitian yang diacu oleh Bond dan McCracken (2005) dari Cunningham dan Hyman (1999) menyiratkan bahwa pelatihan dan pengembangan bagi manajer, terutama terkait dengan pengambilan keputusan mengenai ketidakhadiran karyawan dalam waktu yang singkat, sangat diperlukan. Selain itu, diperlukan pelatihan dan pengembangan untuk mengatasi agenda work-life balance yang semakin mendapat perhatian.

## II. METODE PENELITIAN

Dalam artikel ini, akan dibahas mengenai dampak pelatihan dan pengembangan terhadap organisasi atau perusahaan. Pada bagian awal, kita akan mengulas definisi pelatihan dan variasi bentuknya. Setelah itu, kita akan mengeksplorasi secara terperinci peran pelatihan, mulai dari dampaknya terhadap kepuasan karyawan yang menjalani pelatihan, termasuk perannya bagi manajer dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya, kita akan mempertimbangkan pengaruh pelatihan pada masa kerja dan tingkat mobilitas karyawan, kinerja individu, dan akhirnya, kontribusinya terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Bagian akhir akan merangkum kesimpulan dari tulisan ini.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Pelatihan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh suatu perusahaan saat ini telah mengalami peningkatan yang signifikan dalam mendukung kinerja keseluruhan, termasuk kemampuan bersaing dan inovasi. Peningkatan dalam proses pembelajaran yang terus-menerus saat ini menjadi faktor krusial yang harus dipertimbangkan oleh organisasi agar dapat menjaga daya saing mereka. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa investasi besar, mencapai miliaran dolar secara global, telah dialokasikan untuk pelatihan karyawan. Organisasi yang berhasil cenderung memberikan perhatian lebih dan menginvestasikan sumber daya dalam bentuk pelatihan dan pengembangan dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang lain. Hal ini didorong oleh keyakinan dan harapan bahwa melalui pelatihan, kinerja dan hasil perusahaan dapat meningkat (mengutip Tharenou, Saks, dan Moore dari Dolezalek, 2005; Salas & Cannon-Bowers, 2001). Dalam literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategis, terdapat sejumlah model yang menjelaskan bagaimana pelatihan dapat memberikan kontribusi positif terhadap hasil perusahaan.

Adapun definisi 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 berikutnya adalah perspektif perilaku yang memusatkan perhatian pada peran perilaku karyawan sebagai mediator antara strategi dan kinerja perusahaan. Menerapkan perspektif perilaku dalam konteks pelatihan menunjukkan bahwa hasil yang positif bagi perusahaan dapat dicapai melalui pelatihan yang mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan strategi organisasi. Sementara itu, kerangka teoritis ketiga mencakup sekelompok model yang disebut sebagai model *cybernetic systems* atau model *input-throughput-output*. Ketika diterapkan pada konteks pelatihan, *model cybernetic* menyarankan bahwa pelatihan dapat menghasilkan hasil organisasi yang mengembangkan kompetensi (seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) yang krusial untuk menunjukkan perilaku yang berdampak pada hasil organisasi.

Dalam pelaksanaan pelatihan, terdapat tiga prinsip belajar yang diimplementasikan, yakni melalui motivasi, umpan balik, dan *learning by doing* (Dessler, 2003). Pentingnya prinsip belajar melalui motivasi sangat bergantung pada desain dan evaluasi yang cermat. Keberhasilan prinsip ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti partisipasi peserta, relevansi

materi pelatihan terhadap tugas yang diemban, kompetensi instruktur, metode yang diterapkan, serta dukungan organisasi baik dalam hal anggaran maupun waktu yang diberikan kepada karyawan. Prinsip ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi individu untuk belajar dengan efektif melalui penerapan insentif dan hukuman. Sementara prinsip belajar melalui umpan balik mencakup pemberian informasi tentang prestasi dan kemajuan yang dicapai oleh karyawan melalui pelatihan, sambil mengevaluasi tingkat motivasi individu tersebut. Di sisi lain, prinsip belajar *learning by doing* melibatkan pembelajaran melalui pengalaman praktis, termasuk kegiatan praktikum.

Sebelum melaksanakan pelatihan, ada beberapa persiapan krusial yang perlu dilakukan oleh organisasi, antara lain: (1) melakukan evaluasi tingkat kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang seharusnya dimiliki, baik pada tingkat organisasi, operasional, maupun individual, (2) merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus yang diharapkan dapat dicapai setelah pelatihan, dan (3) menentukan metode pengajaran yang akan diterapkan, yang didasarkan pada tujuan dari program pelatihan yang akan dijalankan. Jika fokusnya adalah peningkatan pengetahuan, metode presentasi dapat digunakan. Untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian, pelaksanaan praktikum dapat menjadi pilihan, sementara untuk pengembangan sikap dan perilaku, metode partisipatif dapat diadopsi.

Secara umum, terdapat dua jenis bentuk pelatihan, yaitu *general training* dan *specific training*. Dari segi bentuk, pelatihan dapat dibedakan menjadi formal training dan informal training. Sementara itu, jika dilihat dari lokasi pelaksanaannya, pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Menurut Becker (1975), yang dikutip oleh Barret dan O'Connell (2001), general training dapat didefinisikan sebagai jenis pelatihan yang meningkatkan produktivitas dengan jumlah yang sama, baik di perusahaan yang memberikan pelatihan maupun di perusahaan lain. Pelatihan jenis ini bertujuan untuk mengembangkan general skills. Sebaliknya, specific training adalah jenis pelatihan yang hanya meningkatkan produktivitas di perusahaan tempat pelatihan diberikan, dengan harapan dapat meningkatkan *firm specific skills*. Menurut Acemoglu dan Pischke (1999), yang dikutip oleh Guidetti dan Mazzanti (2007), *general training* dan *specific training* saling melengkapi, di mana peningkatan pada general skills akan berdampak pada hasil specific skills. Dari segi lokasi pelaksanaan, terdapat dua jenis pelatihan, yakni *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja langsung, dengan tujuan untuk memperoleh keterampilan dan keahlian. Proses pelatihan melibatkan pemberian gambaran umum pekerjaan, demonstrasi oleh pelatih, dan peserta pelatihan melakukan praktek hingga menguasai pekerjaan, memerlukan pengulangan dan umpan balik.

Bentuk pelatihan berikutnya adalah *off the job training*, yang mencakup beberapa bentuk pelatihan. Pertama, *vestibule training* merupakan pelatihan di luar tempat kerja untuk menjaga kelancaran operasi, meskipun penggunaan mesin bisa menjadi lebih sulit karena mesin berada di tempat kerja. Bentuk kedua *dari off the job training* adalah *role playing*, di mana peserta pelatihan memerankan berbagai identitas atau jabatan untuk memahami sudut pandang yang berbeda di lingkungan kerja. Tujuan dari *role playing* adalah mengubah sikap dan perilaku, membina empati, dan meningkatkan toleransi antar individu. Bentuk ketiga adalah *case study*, yang mempelajari substansi permasalahan untuk mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Bentuk keempat adalah simulasi, pelatihan yang bertujuan untuk mengeksplorasi situasi yang mungkin dihadapi dalam keadaan nyata. Bentuk kelima adalah *self study*, jenis pelatihan yang melibatkan pembelajaran jarak jauh atau mandiri dengan modul pelatihan. Terakhir, *laboratory training* merupakan pelatihan kelompok dengan fokus pada pengembangan keterampilan interpersonal atau human relation skill (Dessler, 2003). Pelatihan ini diharapkan memberikan pengalaman yang lebih baik terhadap diri sendiri atau orang lain, mendorong pertukaran pengalaman,

persepsi, dan tingkah laku, serta meningkatkan kepekaan terhadap orang lain dalam menggunakan fasilitas operasional.

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

Seperti yang diketahui, kegiatan pelatihan dan pengembangan dalam sebuah perusahaan memerlukan alokasi dana yang signifikan. Pertanyaan mengenai apakah perusahaan yang menginvestasikan dana dalam bentuk pelatihan mendapatkan manfaat yang sepadan perlu dievaluasi secara lebih mendalam. Penting untuk dicatat bahwa pelatihan tidak hanya ditujukan bagi karyawan tingkat bawah, tetapi juga untuk para manajer. Sejumlah akademisi dan praktisi telah melakukan penelitian tentang manfaat dari pelaksanaan pelatihan. Menurut Kirkpatrick (1987) yang dikutip oleh Faerman dan Ban (1993), ada empat kriteria untuk menilai efektivitas pelatihan, yaitu (1) reaksi (kepuasan peserta pelatihan), (2) pembelajaran (reaksi kognitif), (3) perilaku (perubahan nyata dalam perilaku individu terhadap pekerjaan), dan (4) hasil (perubahan dalam organisasi, seperti peningkatan produktivitas, peningkatan moral, dan sebagainya). Penelitian telah menunjukkan bahwa pelatihan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan yang mengikuti pelatihan (Ban dan Faerman, 1990; Alliger dan Janak, 1989; Clement, 1982; Hamblin, 1974 seperti yang dikutip oleh Ban dan Faerman, 1993). Karyawan yang mengikuti pelatihan cenderung dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih percaya diri dan merasa puas dengan hasil kerjanya. Tingkat kepuasan ini dapat tercermin dalam perilaku kerja mereka, dan mereka juga cenderung berbagi pengalaman yang mereka dapatkan dengan rekan kerja mereka. Hal ini dapat memfasilitasi transfer pembelajaran di lingkungan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja, baik dari individu maupun organisasi.

Dalam konteks pelaksanaan personalia yang diserahkan kepada bagian lini, manajer lini memegang peran manajerial yang mencakup proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan oleh manajer lini terjadi dalam kerangka tertentu dan terkait dengan kebijakan serta implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang melibatkan perluasan dan pemberian keputusan personalia kepada bagian lini perusahaan, baik dalam bentuk formal maupun informal (Bond dan McCracken, 2005). Pada tingkat departemen atau unit, manajer lini memberikan pertimbangan mengenai batasan operasional khusus pada departemen atau unit yang mereka pimpin (Sisson dan Storey, 2000, yang dikutip oleh Bond dan McCracken, 2005). Sementara pada tingkat individu, manajer lini juga mempertimbangkan permintaan karyawan serta menilai komitmen kerja yang dimiliki oleh para karyawan tersebut. Setiap keputusan yang diambil akan memiliki dampak baik pada karyawan maupun perusahaan. Keputusan yang efektif melibatkan pertimbangan berbagai faktor dan pada umumnya menghasilkan solusi yang memenuhi kebutuhan baik karyawan maupun bisnis. Ini pada akhirnya akan menciptakan hasil positif yang terkait dengan manfaat yang diperoleh. Sebaliknya, keputusan yang kurang tepat terjadi ketika faktor-faktor yang mungkin menyebabkan ketidaksesuaian tidak dipertimbangkan secara matang, yang dapat mempengaruhi konsistensi keputusan dan menciptakan perlakuan yang tidak adil di antara karyawan. Hal ini berpotensi menciptakan hubungan yang buruk dan dampak negatif pada perusahaan.

Terkait dengan permintaan karyawan untuk mendapatkan izin meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang singkat, seperti yang diungkapkan dalam penelitian oleh Bond dan McCracken (2005), manajer lini perlu mengambil keputusan yang tepat terhadap permintaan tersebut. Untuk memberikan izin atau menolaknya, manajer harus menetapkan kriteria yang menjadi standar untuk semua karyawan. Secara umum, hasil penelitian Bond dan McCracken (2005) mengidentifikasi dua bentuk keadaan darurat yang memungkinkan karyawan mendapatkan izin meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang singkat. Pertama, keadaan darurat terkait dengan kondisi kesehatan atau kematian anggota keluarga secara

mendadak. Kedua, keadaan darurat di mana diperlukan kebijaksanaan informal dalam mengambil keputusan, memungkinkan manajer menggunakan keleluasaannya untuk memutuskan, seperti izin bagi karyawan yang menghadapi situasi seperti sakitnya anggota keluarga, janji untuk berkonsultasi dengan dokter, rumah yang mengalami bencana, atau kejadian lainnya. Dalam pengambilan keputusan terkait permintaan izin karyawan, hasil wawancara dengan beberapa manajer menunjukkan bahwa keputusan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk tingkat komitmen karyawan. Karyawan yang terbukti memiliki komitmen tinggi dan merupakan pekerja yang berdedikasi cenderung mendapatkan izin jika situasi darurat melibatkan keluarga yang lebih luas (bukan keluarga inti). Manajer juga mempertimbangkan akses karyawan terhadap izin meninggalkan pekerjaan dalam waktu yang singkat berdasarkan penilaian kebutuhan operasional yang bersifat mendesak pada unit fungsional atau departemen. Pertimbangan operasional seringkali terkait dengan sumber daya karyawan, termasuk penyelesaian tugas, kelancaran pelayanan kepada konsumen, dan dampak ketidakhadiran karyawan terhadap rekan kerja lainnya.

Jika sebelumnya manajer tidak pernah menanyakan karyawan mengenai alasan ketidakhadiran mereka, saat ini manajer telah memiliki kebijakan untuk menentukan alasan yang dapat diterima. Sebagai contoh, jika sekolah tempat anak karyawan memberitahu bahwa anak mereka sakit, manajer akan memberikan izin dengan syarat karyawan tersebut mampu mengatur waktu atau jadwalnya. Pertimbangan dampak ketidakhadiran terhadap operasional perusahaan adalah agar bisnis tetap berjalan. Sejauh ini, umumnya manajer membuat keputusan izin karyawan dalam waktu singkat berdasarkan common sense yang mereka miliki. Namun, perbedaan tingkat pengalaman dan kompetensi antar manajer dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan. Beberapa manajer lini yang berpengalaman mungkin lebih mudah membuat keputusan terkait kebijakan tersebut, sedangkan manajer yang baru dan kurang berpengalaman cenderung mencari nasehat dari rekan lini senior mereka. Manajer yang belum memiliki pengalaman yang cukup ini kemungkinan kurang percaya diri.

Pengetahuan, pengalaman, kompetensi, dan intuisi memiliki dampak signifikan pada kemampuan manajer dalam menyusun keputusan. Bagi manajer yang berpengalaman, mereka mungkin merasa lebih nyaman dalam menerapkan kebijakan yang ada. Namun, perlu diingat bahwa dalam lingkungan yang terus berubah, manajer perlu bersikap fleksibel dan tidak terlalu mengandalkan kebiasaan. Manajer umumnya mempertimbangkan aspek operasional perusahaan ketika membuat keputusan, sehingga efisiensi tetap menjadi prioritas. Meskipun demikian, pendekatan ini memiliki risiko, terutama jika manajer menginterpretasikan pedoman kebijakan formal dengan sudut pandang pribadi mereka. Hal ini dapat menyebabkan ketidaksetaraan akses dan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan izin meninggalkan pekerjaan dalam waktu singkat, yang pada gilirannya dapat menimbulkan masalah keadilan dan konsistensi di antara karyawan (Bond and McCracken, 2005).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dalam pengambilan keputusan sangat penting bagi manajer. Pelatihan dan pengembangan diperlukan agar manajer dapat membentuk pemikiran yang jelas dan mengidentifikasi kriteria keputusan dengan tegas. Ini akan memungkinkan manajer untuk membuat keputusan kebijakan secara lebih adil dan konsisten. Pelatihan tersebut bertujuan menguji proses pengambilan keputusan manajer, memberikan mereka wawasan yang lebih luas terhadap tanggung jawab yang diemban, dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dengan demikian, manajer dapat memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap perspektif yang lebih luas, terutama dalam hubungan antarmanajer yang berbeda dan antarunit operasional dalam perusahaan yang sama. Dalam konteks ini, dapat disimpulkan bahwa diperlukan perbedaan pendekatan terhadap karyawan yang berada di perusahaan yang berbeda dan unit operasional yang berbeda. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajer memerlukan dukungan dan pelatihan untuk dapat membedakan kriteria bisnis yang logis, memahami keinginan pribadi, dan mencegah kemungkinan terjadinya ketidakadilan.

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

Faktor penentu dalam menentukan masa jabatan dan mobilitas pekerjaan dalam perusahaan adalah sejauh mana perusahaan berinvestasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan (Wholey, 1990). Implementasi pelatihan ini memerlukan biaya yang signifikan bagi perusahaan. Karyawan yang telah menjalani pelatihan menjadi aset berharga, dan perusahaan berupaya keras untuk mempertahankan mereka agar tidak kehilangan investasi yang sudah dilakukan, termasuk biaya rekrutmen dan pelatihan (Wholey, 1990, mengutip Oi, 1962). Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, baik dalam bentuk formal maupun informal, seperti pelatihan di tempat kerja (OJT), dapat mempercepat adaptasi karyawan terhadap tugas baru dan meningkatkan tingkat loyalitas mereka. Melalui program pelatihan formal seperti *vestibule training*, karyawan dapat dilatih untuk pekerjaan tertentu sehingga dapat melaksanakan tugas yang sesungguhnya di masa depan (Wholey, 1990, mengutip Pfeffer & Cohen, 1984). Secara informal, perusahaan juga memungkinkan karyawan untuk melatih sesama mereka dalam tugas masing-masing, memberikan kontribusi pada produktivitas dan peningkatan keterampilan di lingkungan kerja.

Perusahaan menggunakan mobilitas pekerjaan sebagai elemen dalam rangkaian pelatihan formal dan sebagai alat untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar secara informal dapat melatih rekan kerja mereka. Integrasi pelatihan formal di tempat kerja (OJT) dan mobilitas pekerjaan menjadi suatu aspek yang krusial dalam pengembangan keterampilan pekerja. Dengan adanya pelatihan formal di setiap posisi, pekerja dapat dipersiapkan secara optimal untuk beralih dan mengambil peran dalam tugas baru yang mungkin diemban (Wholey, 1990, mengutip 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 pekerjanya. 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 di sektor teknologi atau yang mengintegrasikan teknologi dalam operasionalnya, pelatihan karyawan menjadi aspek yang akrab dan bahkan penggunaan teknologi sendiri telah merambah ke dalam proses pelatihan (Gasco, Llopis, dan Gonzalez, 2004). Oleh karena itu, pelatihan tidak hanya terfokus pada karyawan yang menerima pelatihan, melainkan juga pada sumber daya yang memberikan pelatihan. Jelas bahwa pelatihan berperan signifikan dalam peningkatan pelaksanaan tugas dan mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan teori human capital, investasi dalam bentuk pelatihan dianggap mampu merangsang peningkatan produktivitas tenaga kerja. Penelitian empiris, seperti yang dilakukan Mincer (1974) sebagaimana dikutip oleh Bartel (1995), telah berusaha membuktikan korelasi tersebut. Bartel (1995), dalam upayanya mengonfirmasi hubungan antara pelatihan dan produktivitas, menemukan bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan signifikan baik terhadap pertumbuhan tingkat upah maupun kinerja pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa individu yang dipilih untuk menjalani pelatihan didasarkan pada status pekerjaan mereka, termasuk gaji mereka dibandingkan dengan rekan-rekan kerja sebaya yang

memiliki tingkat pendidikan yang setara, pengalaman bekerja di perusahaan, dan lamanya mereka melaksanakan tugas yang sedang diemban saat ini. Implikasinya adalah bahwa dalam mengevaluasi hubungan antara pelatihan dan pertumbuhan upah, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang mendasari pemilihan pekerja yang menerima pelatihan. Meskipun demikian, satu hal yang pasti adalah pelatihan karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan, manajemen stres perlu dikelola dengan baik. Salah satu tindakan yang dapat diambil adalah memberikan pelatihan (Shuttleworth, 2004). Pelatihan untuk mengatasi stres ini tidak hanya penting bagi karyawan tetapi juga bagi manajer, mengingat mereka tidak hanya mengelola tingkat stres pribadi tetapi juga bertanggung jawab untuk mengelola tekanan yang dialami oleh tim mereka. Untuk memastikan efektivitasnya di lingkungan kerja, pelatihan perlu didukung oleh manajer senior melalui keterlibatan mereka dalam merancang dan mengembangkan program pelatihan tersebut. Pelatihan dalam hal ini dapat bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengatasi stres dan membantu karyawan mengidentifikasi gejala stres. Tahap pelatihan berikutnya dapat mencakup pemahaman mendalam tentang penyebab stres serta memberikan karyawan kewenangan untuk mengidentifikasi dan mengurangi stres, sehingga mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih efektif. Manajer, setelah dilatih dalam manajemen tekanan, tidak hanya menjadi contoh yang efektif bagi karyawan tetapi juga memiliki posisi yang lebih baik untuk mengenali tanda-tanda dan gejala stres yang mungkin disebabkan oleh gangguan psikologis, dan memberikan dukungan kepada tim mereka.

Tantangan yang dihadapi oleh setiap program pelatihan adalah memastikan bahwa proses pembelajaran benar-benar diterapkan kembali ke lingkungan kerja atau organisasi. Program pelatihan ini melibatkan suatu proses. Setelah seluruh program pelatihan selesai, manajer perlu membuat jadwal rutin untuk melakukan tinjauan dan diskusi dengan anggota tim, dengan tujuan memastikan bahwa mereka mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan tersebut (Shuttleworth, 2004). Dari pembahasan ini, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki peran krusial dalam pelaksanaan fungsi MSDM untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat penting bagi karyawan, terutama bagi manajer lini. Hal ini karena pelatihan memiliki keterkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

Bagi karyawan, pelatihan membantu mereka melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Proses pelatihan memungkinkan karyawan memahami dengan lebih baik apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melaksanakan tugas mereka. Selain itu, pelatihan dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam bekerja dan menciptakan kepuasan terhadap hasil kerja mereka. Perubahan ini tercermin dalam perilaku positif dan peningkatan produktivitas. Karyawan cenderung berbagi pengalaman belajar mereka dengan rekan kerja lain, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Kesempatan untuk mendapatkan pelatihan telah memberikan manfaat yang signifikan, mendorong motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Semua ini akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sementara bagi manajer, terutama manajer lini, program pelatihan membuktikan kegunaannya dalam menjalankan tugas-tugas, termasuk dalam konteks pengambilan keputusan sebagaimana telah dibahas sebelumnya. Keefektifan dalam melaksanakan tugas oleh seorang manajer memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan efisiensi dan produktivitas kinerja organisasi.

Untuk memastikan pelatihan memberikan manfaat maksimal bagi karyawan, perlu diperhatikan beberapa aspek, terutama mengingat besarnya investasi yang diperlukan untuk pelatihan. Salah satu pertimbangan penting adalah waktu pelaksanaan pelatihan. Misalnya, pelatihan sepanjang hari mungkin tidak efektif dan hasilnya kurang optimal bagi peserta. Sebaiknya, pelatihan diselenggarakan dalam sesi setengah hari selama beberapa hari. Hal-hal semacam ini perlu mendapat perhatian agar pelatihan benar-benar memberikan manfaat. Selain itu, pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan menjadi penting sehingga karyawan dapat terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka.

Pada akhirnya, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki potensi untuk mengarahkan pencapaian hasil organisasi. Pelatihan tersebut dapat mengembangkan kompetensi, seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, yang esensial untuk menunjukkan perilaku yang dapat berdampak pada hasil organisasi. Meskipun biaya pelatihan cenderung besar, manfaat yang diperoleh sebanding dan dapat optimal jika dilaksanakan secara efektif oleh karyawan dan perusahaan. Seperti yang umumnya diketahui, untuk meraih hasil yang lebih baik, diperlukan pengorbanan yang lebih besar.

#### **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 SocioEconomics* 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.