

WAWASAN

# TRIDHARMA

MAJALAH ILMIAH KOPERTIS WILAYAH IV

NOMOR 10 TAHUN XX MEI 2008

**Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetensi**

Oleh : Hj. Atik Rochaeni, Dra, M.Si.

**Peningkatan Pelayanan Fasilitas dan Kepuasan Pelanggan Agrowisata**

Oleh : Sambas Prabawa, Drs, M.Si.

**Sistem Pembiayaan Pendidikan pada Pemerintahan Kabupaten**

Oleh : Dr. H. Maman Rusmana, Drs, M.Pd.



## *Pengantar Redaksi*

Sidang Pembaca yang budiman,

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor determinan yang banyak mendapat perhatian dari banyak kalangan organisasi bisnis dan publik. Bagi kalangan perusahaan (organisasi bisnis) Sumber Daya Manusia umumnya sebagai "sumber daya pemacu produktivitas" dalam memenangkan persaingan global.

Seperti kita ketahui globalisasi bukan lagi merupakan isu tetapi sebuah realita yang harus dipandang sebagai sebuah keniscayaan yang disadari atau tidak pasti akan mempengaruhi terhadap tantangan yang dihadapi organisasi manapun. Tantangan yang dihadapi adalah dengan tingkat lingkungan organisasi semakin tinggi, masalah kualitas SDM menjadi sesuatu hal yang sangat dibutuhkan.

Memasuki era pasar bebas sebagai konsekuensi logis dari globalisasi ekonomi, terjadi kompetisi atau persaingan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya untuk mendapatkan SDM yang unggul dan berkualitas. Mengantisipasi agar SDM yang akan bekerja di dunia industri di dalam negeri tidak didominasi oleh SDM dari orang asing perlu adanya pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh tiap perusahaan/ organisasi yang bergerak dalam dunia industri.

Untuk itu perlu ada strategi meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang bersifat integral, baik yang menyangkut SDM sebagai individu maupun sebagai bagian dari organisasi perusahaan. Dalam pengembangan SDM dilakukan secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

Bagaimana strategi pengembangan sumber daya (SDM) dalam era kompetisi ini dapat dilakukan?

Tulisan dari Atik Rochaeni, berjudul "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetisi", menarik untuk disimak lebih jauh. Selain tulisan tersebut masih banyak tulisan-tulisan lain yang menarik kami sajikan pada edisi bulan ini.

Selamat mengikuti.

Redaksi.

## Wawasan TRIDHARMA

Majalah Ilmiah Bulanan Kopertis Wilayah IV

Informasi Komunikasi dan Pengkajian Iptek

### PELINDUNG

Koordinator Kopertis Wilayah IV

### PEMIMPIN UMUM

Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah IV

### PIMPINAN REDAKSI/PENANGGUNG-JAWAB

Prof. Dr. H. Tjahjo Sutisnawidjaja, MS

### WAKIL PEMIMPIN REDAKSI

Budi Hartanto, Ir. M.Sc.

### PENASEHAT/KONSULTAN REDAKSI

Prof. Dr. Bambang Hidayat

Prof. Dr. Hatta, SH, MH.

### PENYUNTING PELAKSANA

Prof. Dr. H. Tjahjo Sutisnawidjaja, MS.

Budi Hartanto, Ir. M.Sc.

Dr. Hj. Atie Rachmiate, Dra, M.S.

Prof. Dr. Hj. Dewi Laelatul Badriah, M.Kes.

Dr. H. Endang Komara, Drs, M.Si.

Dr. Erni Rusyani, MS.

Dr. Titin Rostini, Dra.

Dr. Sayu Putu Yuni Paryati, drh, M.Si.

### PENYUNTING AKHIR

Dr. Hj. Atie Rachmiate, Dra, MS.

Dr. Erni Rusyani

### SEKRETARIS REDAKSI

Ade Nedi Supardi, Drs.

### PENGELOLA USAHA

Kopkar Kopertis Wilayah IV

Jl. Penghulu Hasan Mustafa No. 38

Tip. (022) 7272531 – 7275630 Bandung.

## Daftar Isi

Daftar Isi .....	1
Kata Pengantar .....	2
Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetensi - Oleh : Hj. Atik Rochaeeni, Dra, M.Si .....	3
Peningkatan Pelayanan Fasilitas dan Kepuasan Pelanggan Agrowisata - Oleh : Sambas Prabawa, Drs, M.Si .....	8
Sistem Pembiayaan Pendidikan pada Pemerintahan Kabupaten - Oleh : Dr. H. Maman Rusmana, Drs, M.Pd .....	14
Pendidikan Kecakapan Hidup ( <i>Life Skill</i> ): Upaya Mempersiapkan Siswa Menghadapi Masa Depan - Oleh: Mimih Aminah, Dra, M.Pd. ....	20
Studi Deskriptif Mengenai Derajat <i>Resilience</i> pada Siswa Kelas 1 SMPN 1 Pangandaran Korban Tsunami Pangandaran - Oleh: Endeh Azizah dan Evi Delianiana .....	26
Strategi Pelatihan dan Pengembangan dalam Proses Perubahan Manusia yang Bersumber Daya Mandiri - Oleh : Heti Suherti, Dra, MM .....	31
Penerapan Tindakan Perbaikan dalam Usaha Mengurangi Cacat Produk Handuk dengan Menggunakan Metode Six Sigma (Studi Kasus di PT. Iwamatex) - Oleh : Kinley Artonang dan Charles Oscar. ....	37
Pengaruh Tetua Betina dari Karakter-karakter Penciri Ketahanan terhadap Penyakit Atraknos pada Persilangan Tanaman Cabai RS-7 dan Cabai Ungu - Oleh: Dr. Lia Amalia dan Dr. Ai Komariah. ....	42
Pengaruh Konsentrasi Insektisida Alami terhadap Intensitas Serangan <i>Empoasca sp.</i> dan Hasil Pucuk Tanaman Teh ( <i>Camellia sinensis L.</i> ) Klon Gambung 4 - Oleh : Merry Antralina, Ir. ....	47
Pembuatan Pelet Pasir Besi Titan Tegal Buleud Sukabumi Selatan - Oleh: Immanuel Ginting dan Deddy Sufiandi. ....	53

### CATATAN UNTUK PARA PENULIS

**Wawasan TRIDHARMA** diterbitkan sebagai media informasi dan komunikasi serta forum pembahasan dan pengkajian masalah berbagai disiplin ilmu, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Redaksi mengundang para ahli, dosen, sarjana, dan praktisi untuk menulis secara bebas dan kreatif. Penyajian dapat berupa tulisan ilmiah populer, hasil penelitian, survei, hipotesis, atau gagasan orisinal yang segar, obyektif dan penuh tanggungjawab. Redaksi dapat menyingkat dan memperbaiki tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah isi dan maksudnya. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, dengan dilengkapi abstrak bahasa Indonesia/Inggris, masing-masing tidak lebih dari 200 kata, diketik pada kertas kuarto, jarak dua spasi, disusun dengan urutan; judul tulisan, nama penulis, abstrak, isi tulisan, daftar pustaka dan dilengkapi riwayat hidup penulis, dengan urutan: nama lengkap dengan gelar resmi yang dipakai, tempat tanggal lahir, riwayat pendidikan, riwayat pekerjaan/jabatan sampai yang terakhir. Jika tulisan berupa hasil penelitian, isi disusun dengan urutan: pendahuluan, latar belakang yang mencakup pokok permasalahan dan tujuan penelitian, tinjauan pustaka, pendekatan atau bahan dan metode, hasil dan pembahasan, kesimpulan dan saran. Panjang naskah sebaiknya tidak lebih dari 6000 kata. Bila penulis lebih dari seorang, cantumkan namanya secara berurutan sesuai dengan kode etik penulisan. Tabel, gambar dan grafik harus diberi judul singkat, jelas, diberi nomor urut, dan harus jelas, asli, diusahakan bukan foto kopian. Untuk naskah yang pernah dimuat dalam penerbitan lain atau pernah disampaikan dalam ceramah, seminar/diskusi harus disebutkan dalam catatan pada halaman pertama. Naskah dikirim ke redaksi rangkap dua termasuk aslinya dan dialamatkan ke: Redaksi Majalah Wawasan TRIDHARMA, Kantor Koperasi Kopertis Wilayah IV, Jl. P.H. Hasan Mustafa No. 38 Tip. (022) 7272531 – 7275630 Bandung. Bagi Naskah yang dimuat disediakan honorarium yang dapat diambil di Sekretariat Redaksi.

# Strategi Pelatihan dan Pengembangan Dalam Proses Perubahan Manusia yang Bersumber Daya Mandiri

Oleh: Heti Suherti

## Abstrak

Perubahan lingkungan demikian kuat pengaruhnya terhadap manusia. Setiap perubahan yang terjadi akan membawa dampak bagi setiap aspek organisasi seperti orientasi dan aktivitas, untuk bertahan harus menyesuaikan pada seluruh dimensi.

Melalui pelatihan bagi peningkatan dan pengembangan SDM. Sedangkan pengembangan SDM meliputi pengembangan karier dan kemampuan kerja.

Strategi pelatihan dan pengembangan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan kemampuan dalam mengatasi perubahan untuk mengembangkan kemandirian dalam memperoleh produktivitas.

## Pendahuluan

### 1. Latar Belakang

Indonesia adalah bagian dari dunia yang tidak bisa menutup dirinya dari pengaruh global. Pengaruh global yang paling menonjol di bidang ekonomi, teknologi, dan sosial. Untuk itu kita sebagai warga negara harus meningkatkan kemampuan, keahlian dan pengetahuan dengan berbagai cara, di antaranya Pelatihan dan Pengembangan agar produktivitas tenaga kerja yang dicapai tetap sama.

Manusia sebagai fokus utama aktualitas potensi di dalam berbagai dimensinya merupakan nilai yang harus diwujudkan melalui proses pembangunan dalam perubahan (inovasi), dan daya kreasi manusia yang bersumber daya mandiri. Hal ini potensi manusia untuk tumbuh secara eksponensial dalam konteks kecenderungan globalisasi yang makin meningkat.

Sumber daya manusia akan menjadi sumber dinamika dan motor penggerak pembangunan di masa datang. Sesuai dalam GBHN 1993 tentang SDM mengalami penekanan, sebagai tercantum dalam Bab III, Huruf b, Butir I yang berbunyi "Pembangunan jangka panjang kedua diarahkan untuk meningkatkan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia agar makin maju, mandiri dan sejahtera, berdasarkan Pancasila. Dalam pembangunan jangka panjang kedua, rasa cinta tanah air yang melandasi kesadaran kebangsaan, semangat pengabdian, dan tekad untuk membangun masa depan bangsa yang lebih baik harus terus dibangkitkan dan dipelihara sehingga berkembang menjadi sikap mental dan sikap hidup bermasyarakat yang mendorong percepatan proses pembangunan di segala spek kehidupan bangsa guna memperoleh

persatuan dan kesatuan bangsa demi terwujud tujuan Nasional".

Kemudian dalam sasaran umum pembangunan lima tahun keenam GBHN menggariskan: "Sasaran umum pembangunan lima tahun ke depan adalah tumbuhnya kemandirian dalam diri manusia dan masyarakat Indonesia melalui peningkatan peran, serta, efisien, dan produktivitas rakyat dalam rangka meningkatkan taraf hidup, kecerdasan, dan kesejahteraan lahir batin".

Dari apa yang disebutkan dalam GBHN jelas posisi SDM sebagai *conditionality* mampu sebagai *ultimate goal* pembangunan bangsa, dengan tumbuhnya kemandirian dalam diri manusia.

Kebutuhan SDM di masa depan serta strategi memenuhi kebutuhan SDM merupakan bagian pencapaian tujuan. Perkembangan SDM melalui pelatihan merupakan data yang dapat digunakan untuk me-

ngevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan. Dengan demikian Pelatihan dan Pengembangan pegawai merupakan suatu proses perubahan manusia yang ber-sumber daya mandiri baik kualitas maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Perubahan manusia sebagai suatu respon dari perubahan global kepada perubahan aspek lingkungan berupa teknologi, ekonomi, sosial. Seperti yang dikemukakan Naisbitt & Aburdene (1985).

- a. Pergeseran dari masyarakat industri menjadi masyarakat informasi
- b. Pergeseran dari teknologi yang menggunakan banyak tenaga kerja, menjadi teknologi tinggi dan teknologi tekan tombol.
- c. Pergeseran ekonomi nasional menjadi ekonomi dunia.
- d. Perencanaan jangka pendek menjadi jangka panjang.
- e. Organisasi bersifat sentralisasi ke organisasi yang bersifat desentralisasi.

Strategi pelatihan dan pengembangan di masa sekarang dan di masa datang perlu diperhitungkan sebab menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan yang terjadi dengan strategi dan kebijakan yang selaras. Hal tersebut tergantung pula pada kemampuan seorang manusia dalam ber-sumber daya mandiri.

## 2. Identifikasi Masalah

Pokok permasalahan SDM begitu luas, maka agar permasalahan yang akan dibahas lebih terarah, penulis membatasinya, sehingga strategi pelatihan dan pengembangan dalam proses perubahan manusia ber-sumber daya mandiri dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Seberapa besar kurangnya kepedulian organisasi dalam

pengadaan training secara terprogram ?

- b. Seberapa besar adanya kesenjangan antara kemampuan atau keterampilan dengan pelaksanaan kerja ?
- c. Seberapa besar pengaruh pelaksanaan pelatihan dan pengembangan terhadap perubahan manusia yang ber-sumber daya mandiri ?

## 3. Tujuan Penelitian

Tujuan kajian, dengan bertitik tolak rumusan dan masalah di atas yaitu mengidentifikasi, menginterpretasi dan menganalisis nilai-nilai teoritis yang bermakna tentang strategi pelatihan dan pengembangan dalam proses perubahan manusia yang ber-sumber daya mandiri.

## 4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dan manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menambah informasi tentang strategi pelatihan dan pengembangan SDM berdasarkan teori-teori.
- b. Menghasilkan fakta analisis, gejala berdasarkan aplikasi teori sehingga dapat disimpulkan pengaruhnya terhadap perubahan manusia ber-sumber daya mandirian.

## Kajian Teori

### 1. Pelatihan

Training merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja serta untuk merubah manusia yang ber-sumber daya mandiri, khususnya bagi tenaga kerja non manajer. Seperti yang dikemukakan oleh Ranupandoyo dan Husna (1988), "Latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomis. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pe-

nerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan".

Berdasarkan pengertian tersebut, bahwa pelatihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan di bawah pengawasan para senior/pelatih, berlangsung singkat secara efektif dan efisien.

Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya untuk mempersiapkan karyawannya dalam menghadapi perubahan dari berbagai aspek lingkungan pekerjaan, dengan tujuan agar karyawan siap menjadi manusia ber-sumber daya mandiri.

## 2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan utama setiap penyelenggaraan training, agar SDM dapat melakukan pekerjaan secara mandiri atau tidak selalu tergantung pada orang lain. Seperti dalam memecahkan masalah-masalah pekerjaannya, bertanggung jawab serta lebih terampil. Hal tersebut dikemukakan Handoko, T. Hani (1998):

- 1) Latihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- 2) Program-program latihan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Pelatihan merupakan proses perolehan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan guna meningkatkan stabilitas kerja, percaya diri dalam bekerja dan pada akhirnya ada kesempatan untuk mengembangkan diri, itulah manfaat yang dapat dirasakan tidak hanya oleh peserta yang kurang mampu tapi oleh semua pihak di lingkungan kerjanya. Manfaat tersebut seperti yang diutarakan Wursanto (1991):

- a. Dapat memperbaiki cara kerja.
- b. Dapat meningkatkan stabilitas kerja.
- c. Mampu melaksanakan tugas dengan baik.
- d. Diberi kesempatan berkembang.
- e. Meningkatkan semangat kerja.

### 3. Pengembangan

Pengembangan kepribadian mencakup pengembangan berbagai kualitas kemandirian, kreativitas, aktivitas, ethos kerja, dan disiplin.

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapai tujuan, dengan pengembangan sebagai fungsi operasional perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan, M. (2007), "Pengembangan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan".

Program pengembangan hendaknya berdasarkan strategi-strategi yang didasarkan pada metoda dan ilmiah serta berpedoman pada kebutuhan karena perubahan. Dengan dilaksanakan pelatihan maka terlihat suatu proses pengembangan pegawai yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

### 4. Program Pengembangan

Perencanaan konkrit perlu dilakukan oleh organisasi-organisasi karena di dalamnya tercantum sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaan. Dengan strategi pengembangan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang baik, biaya relative kecil, maka pengembangan harus berprinsipkan

peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan pada tugasnya, serta perlu terbuka menginformasikan pada semua karyawan untuk bersiap diri.

Jenis pengembangan bisa dilakukan secara informal dan secara formal, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan, M. (2007), Pengembangan dikelompokkan atas: "Informal, atas keinginan dan kesadaran sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur, memperhatikan senior, kemudian mempraktekannya, formal dengan menunjuk senior melatih peserta dengan langsung di lapangan praktek".

Metoda atau teknik pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja dengan tidak ketergantungan pada karyawan lain (mandiri), maka harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai yaitu:

- a. Kemampuan dan keterampilan teknis.
- b. Keahlian dan kecakapan serta mengambil keputusan.

Penggunaan metoda pengembangan melalui latihan disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai. Martoyo, S. (2000) mengemukakan:

1. Metoda praktis/latihan (*on-the-job training*).
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metoda simulasi (*of-the-job training*).

Maka dari itu metoda latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan, tergantung pula pada berbagai faktor yaitu biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar, latar belakang, serta yang utama waktu pada suatu program jangka panjang.

### 5. Perubahan Manusia yang Ber-Sumber Daya Mandiri

#### a. Perubahan

Perubahan lingkungan akan membawa dampak pada perubahan organisasi, khusus pada

karyawan-karyawannya. Sebagaimana telah diketahui perubahan selalu mengarah kearah sumber daya manusia untuk lebih mandiri dalam menghadapi tantangan-tantangan yang akan dihadapi.

Schulder (1990) "melihat berbagai perubahan lingkungan tersebut meliputi aspek eksternal dan internal".

1. Eksternal meliputi skill dan pekerjaan, organisasi, teknologi, otomatisasi dan robotis.
2. Internal meliputi perubahan:
  - a. Kualitas kerja dan partisipasi kerja.
  - b. Teknologi, perubahan struktur, peran SDM.
  - c. Sosial, konflik kerja dan kompetisi.

Pengelolaan kegiatan memerlukan pendekatan baru dengan pendayagunaan SDM dalam pandangan baru sebagai aspek vital yaitu perubahan:

1. Manusia sebagai asset.
2. Manusia dikembangkan sebagai individu mandiri.
3. Manusia dikembangkan komitmennya pada pekerjaan.
4. Manusia dikelola dengan orientasi hasil.
5. Manusia difokuskan pada kerjasama.
6. Orientasi difokuskan pada jaringan kerja profesional.
7. Karyawan disarankan mencoba yang baru.
8. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

### Kemandirian

Kemandirian, merupakan komunitas ideal diantara berbagai karakteristik. Kemandirian merupakan indikator terpenting sebagai prasyarat utama bagi suatu SDM untuk dapat berkembang. SDM yang dianggap dapat berfungsi sebagai subjek kemajuan yang mampu berkembang secara mandiri atau sebagai suatu masyarakat yang mandiri.

Secara konseptual, mandiri ialah yang mampu mengendalikan

atau mempengaruhi masa depan sendiri. Konsep ini dapat dioperasionalkan ke dalam beberapa indikator.

1. Kemampuan manusia untuk memelihara segenap sumber, aset dan keterampilan yang telah dimiliki, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik.
2. Kemampuan manusia untuk lebih bangkit lagi dari keadaan sekarang.
3. Kemampuan manusia untuk mengembangkan sumber, aset, atau kemampuan yang ada.
4. Kemampuan manusia, dalam memberi respon positif terhadap berbagai aspek perubahan lingkungan.

#### Prosedur Penelitian

Penelitian ini termasuk kepada jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif melalui kegiatan literatur, dimana suatu penelitian yang berupaya memecahkan atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi pada situasi sekarang. Nasution (1992) menjelaskan "Proses penelitian untuk memberi gambaran yang lebih jelas". Dengan desain kualitatif, instrument dan kriteria penelitian serta rancangan yang digunakan adalah penulis sendiri. Dalam hal ini, penulis terjun langsung mengkaji literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

Teknik yang digunakan untuk mendukung metoda di atas adalah teknik studi pustaka digunakan untuk menghimpun pengetahuan tentang substansi dan latar belakang pelatihan dan perkembangan manusia yang bersumber daya mandiri.

#### Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil kajian literatur, bahwa dengan adanya pengaruh perubahan lingkungan menuntut semua pihak untuk menyesuaikan diri dari perubahan tersebut agar tetap bertahan

dalam bersaing. Maka berbagai organisasi menempuh berbagai macam cara, dan berbagai macam langkah-langkah strategis yang sesuai dengan kaidah. Salah satu adalah dengan mengadakan pelatihan bagi karyawan-karyawannya.

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keterampilan. Pelatihan juga merupakan kegiatan untuk memberi, memperoleh, keahlian kerja dan kemandirian karyawan dalam memperoleh produktivitas. Maka dengan melalui pelatihan yang dilakukan segenap upaya untuk meningkatkan kemandirian (kemampuan, keahlian, kepuasan, percaya diri, dan tanggung jawab) pada pekerjaan yang didudukinya.

Pelatihan harus meningkatkan efektivitas karyawan dalam meningkatkan kepuasan dan mencegah keusangan karyawan. Dari berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan harus dilakukan efektif secara signifikan karena berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Seperti riset yang dilakukan Tall dan Hall (1998), menghasilkan kesimpulan "Dengan mengkombinasikan berbagai macam faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen esensi pelatihan perusahaan dapat mencapai *a greater competitive advantage* dalam pasar yang sangat ketat". Sekalipun demikian, penyelenggaraan pelatihan seringkali menghadapi berbagai masalah, terutama masalah internal.

#### 1. Komitmen (Kepedulian) Organisasi dalam Memprogramkan Pelatihan (Training)

Masalah internal merupakan hambatan terlaksananya pelatihan dan pada akhirnya organisasi tidak ada komitmen untuk memprogramkan pelatihan secara rutin,

hal tersebut dikarena sejumlah persoalan yang berupa mitos-mitos diantaranya:

- a. Dibutuhkan biaya yang tidak sedikit dibandingkan dengan pos belanja.
- b. Semua pekerja yang sudah memiliki pengalaman memadai tidak memerlukan pelatihan.
- c. Pelatihan sudah dilaksanakan tapi tidak memiliki hasil yang positif untuk kemajuan.
- d. Tidak mempunyai waktu atau hanya sebagai pemborosan waktu.
- e. Sudah diprogramkan tetapi tidak memiliki kemampuan untuk menginterpretasikan.

Dari persepsi manajer terhadap pelatihan harus dapat dirubah, bahwa pelatihan sangat penting dalam konstek strategi masa kini bagi organisasi, penggunaan teknologi tidak dapat ditawar-tawar lagi, karena pelatihan sebuah proses meningkatkan kompetensi karyawan, mengingat manfaatnya jauh lebih besar daripada biaya dan waktu yang harus disediakan, bahkan pelatihan bisa mengubah persepsi manajer, maka perencanaan dan strategi pelatihan yang meliputi berbagai komponen harus jadi pertimbangan, diantaranya harus:

1. Menentukan skill yang dibutuhkan.
2. Menyeleksi tempat dan jadwal.
3. Memilih metoda pelatihan yang tepat.
4. Materi sesuai dengan kebutuhan.
5. Evaluasi dalam meninjau keberhasilan pelatihan.

Strategi pelatihan berdasarkan komponen-komponen tersebut di atas mempunyai berbagai manfaat jangka panjang, maka pelatihan harus bersifat continyu, dinamis, dan efektif dengan melalui kebutuhan, tujuan, sasaran, isi dan prinsip dengan langkah-langkah tidak mengurangi absensi (karena dilakukan pada tempat kerja langsung di bawah arahan),

peraturan, pemborosan waktu dan uang, serta bisa dilaksanakan *training need analysis* dengan menggunakan program *on-the job training* atau *off the job training*, agar pelatihan berjalan lancar.

## 2. Kesenjangan antara Kemampuan, Keterampilan dalam Pelaksanaan Kerja

Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan pelatihan untuk mencapai prestasi kerja dengan mengikuti perubahan-perubahan sesuai dengan situasi, lebih jelasnya pengembangan difokuskan pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi dengan hasil bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan jangka panjang (berbeda dengan pelatihan) merupakan kelanjutan dari hasil pelatihan, maka akan terlihat suatu proses perkembangan pegawai dengan kesesuaian kemampuan intelektual yang diperlukan.

Pengembangan membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan pada pekerjaan. Program pelatihan berusaha mengajarkan kepada peserta dalam aktivitas berlangsung. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan walaupun berbeda tapi mempunyai tujuan yang sama yaitu menambah dan meningkatkan kemampuan serta diperoleh keahlian dan keterampilan lebih baik, sehingga dapat mandiri dengan penuh tanggung jawab. Seperti yang dikemukakan Simamora, H. (2004). "memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan".

Akibat dari perubahan lingkungan berpengaruh pada perubahan organisasi yang meliputi aspek eksternal dan internal dengan memiliki implikasi lebih lanjut untuk mengembangkan berbagai strategi inovasi, kualitas dan mengurangi biaya, maka

organisasi dituntut memberi kebijakan. Kemandirian yaitu manusia-manusia yang mampu mengantisipasi kelemahan/kekurangan, mengendalikan, serta mempengaruhi masa depan sendiri. Hal ini akan menaikkan kualitas kerja dan percaya diri. Maka untuk mempertahankan atau mendapatkan kondisi tersebut harus:

1. Menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaannya.
2. Dijadikan stimulasi, yang berfungsi mendorong timbulnya kemandirian.
3. Dijadikan motivasi yang berfungsi meningkatkan keterampilan baru.

## 3. Dampak Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan terhadap Perubahan

Strategi Pelatihan dan Pengembangan untuk mengembangkan SDM, manajemen organisasi harus melakukan berbagai perubahan fundamental terhadap kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek konvensional. Skinner (1981) menyarankan tiga perubahan, hal ini sangat relevan bagi organisasi-organisasi di Indonesia.

1. Manajemen perlu mengubah mindset atau cara pandang terhadap MSDM "membuang" premises yang keliru di benak mereka.
2. Manajemen dapat mulai untuk meningkatkan kinerja SDM dengan melakukan kegiatan-kegiatan MSDM "dasar" secara lebih baik (*doing the basics better*).
3. Manajemen perlu menetapkan horizon waktu tujuh tahun untuk perencanaan dan operasi SDM.

Dengan mempunyai horizon jangka waktu jangka panjang, manajemen harus mengembangkan strategi untuk mencapai sasaran dan tujuan. Manajemen perlu membuat suatu program jangka panjang untuk me-

ngembangkan diri berbagai keterampilan dan pengalaman MSDM.

Akhirnya, bila benar percaya bahwa lingkungan selalu berubah secara dramatis, dan bahwa kekuatan-kekuatan yang mendasari perubahan-perubahan lingkungan (ekonomi, teknologi, sosial) sebagian besar diluar kendali, sudah waktunya bagi manajernen untuk mengubah sikap lama yang kaku menjadi manajemen yang lebih fleksibel untuk menerima gagasan-gagasan baru meskipun mungkin saat ini kurang "pas".

Kebutuhan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya untuk mengembangkan keahlian karyawan tidak hanya yang lemah yang diarahkan untuk kegiatan tertentu melalui latihan.

Strategi pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan secara simultan berpengaruh positif terhadap perubahan kepribadian dalam kemampuan menyesuaikan diri dan terampil memecahkan masalah pekerjaan. Hal tersebut mencerminkan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan serta mengembangkan dirinya dalam keahlian menjadi percaya diri untuk menyelesaikan semua tugas-tugas secara mandiri atau menjadi manusia yang bersumber daya mandiri.

## Kesimpulan

Kajian ini secara singkat mengantarkan konsep sosok manusia yang ber-sumber daya mandiri tentang peran sentral kemandirian sebagai kepribadian manusia Indonesia dalam proses perubahan dengan bertitik tolak pada karakteristik bangsa Indonesia yang menginginkan hidup yang seimbang dan selaras dalam hubungan dengan Tuhan, antar umat manusia, alam sekitar serta dengan perubahan lingkungan.

Manusia yang ber-sumber daya mandiri merupakan manusia yang penuh kepercayaan pada dirinya untuk menyelesaikan semua tugas-tugasnya tanpa ketergantungan penuh pada orang lain, hal tersebut dampak dari pelatihan yang didapat serta berusaha untuk mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan.

#### Saran

Pelatihan yang efektif dapat dicapai dengan pemosisian program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategi dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur.

#### Daftar Pustaka

Handoko, T.H, 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*

*Manusia*. Bumi Aksara, Yogyakarta.

Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

Rampandojo dan Husna. 1988. *Manajemen Personalia*. BPFE., Yogyakarta.

Schuler, R.S. & Jockson. 1996. *Human Resource Management: Positioning for the 21<sup>st</sup> Century*. Minneapolis st. Paul : West Publishing.

Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.

Skinner, W. 1981. *Big Hat, No Cattle: Managing Human Resource*. Harvard Business Review, Sep-Oct.

Tall dan Hall. 1998. *The Competence Connection: A Blue*

*Print for Excellent*. Texas, USA: Woodstead Press.

Naisbitt, J & Aburdene, P. 1985. *Re-Inventing The Corporation*. New York: Warner Book. Inc.

Nasution, S. 1992. *Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito, Bandung.

Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.

Wurrsanto, 1991. *Administrasi Perkantoran*. UPI, Bandung.

#### Riwayat Penulis

**Heti Suherti, Dra. MM**, adalah Dosen Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten yang diperbantukan di FKIP UNSIL Tasikmalaya. S1 Management FKIS IKIP Bandung. S2 Konsentrasi Pemasaran, Magister Manajemen UNSIL Tasikmalaya. •