

## Peran Strategik Pelatihan dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga

Hisyam Said"

### Abstrak

Pelatihan merupakan perangkat strategik untuk menguatkan daya saing organisasi melalui pengembangan sumberdaya manusia. Untuk mendorong tercapainya sasaran strategik, penting bagi suatu organisasi untuk mengaitkan program pelatihan dengan perencanaan strategik organisasi tersebut. Terdapat lima prinsip utama pembelajaran dalam disain pelatihan agar diperoleh hasil yang lebih baik. Dalam contoh kasus akan ditunjukkan bahwa menerapkan prinsip tersebut membuat daya saing suatu tim meningkat.

### Abstract

*Training is a strategic tool to strengthen the competitiveness of organizations through human resource development. To support achieving the strategic objective of organization, it is important to establish a link between strategic planning of organization and its training program. There are five core principles of learning in training design to guarantee better results. A case study will be presented to indicate that applying those principles into practice will increase the competitive edge of a team.*

### Pendahuluan

Perubahan yang cepat akhir-akhir ini, baik dalam skala lokal maupun global, telah membuat para perencana strategik di banyak lembaga swasta maupun pemerintah bekerja lebih keras untuk mampu melakukan penyesuaian. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui penyesuaian perencanaan strategik lembaga merupakan hal penting agar suatu organisasi tetap memiliki daya saing.

Peningkatan daya saing pada dasarnya merupakan proses alamiah dalam menjaga eksistensi suatu lembaga. Kita telah menyaksikan banyak badan usaha yang tidak lagi kompetitif, tidak

memiliki daya saing sehingga ditinggalkan oleh para pelanggannya. Demikian pula badan pemerintah sebagai lembaga publik jika tidak memiliki daya saing akan menjadi sorotan publik karena dianggap lamban dalam mengantisipasi perubahan dan gagal dalam memenuhi harapan publik yang mendanainya. Pada derajat tertentu publik dapat menggugat eksistensi dan relevansi lembaga tersebut.

Salah satu alat yang dapat dimanfaatkan, tetapi sering teriupkan, untuk meningkatkan daya saing organisasi adalah melalui pelatihan. Di banyak organisasi, pelatihan lebih sering dianggap sebagai beban biaya, bukan sebagai perangkat yang dapat digunakan

---

" Staf Pusat Pendidikan dan Pelatihan - BATAN

untuk mengembangkan sumberdaya manusia. Cara pandang seperti itu membuat pelatihan kurang mendapat prioritas, padahal sehebat apapun fasilitas yang dimiliki suatu organisasi tidak akan berarti tanpa disertai dengan sumberdaya manusia yang berkualitas. Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia.

Dalam menentukan kebutuhan pelatihan, penting untuk memahami perencanaan strategik suatu lembaga karena hal tersebut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi daya saing. Oleh karena itu dalam bab selanjutnya akan dibahas fungsi dari perencanaan strategik, keterkaitan antara rencana strategik dengan perencanaan pelatihan dan beberapa prinsip pembelajaran dalam disain pelatihan. Kesimpulan akan disampaikan dalam akhir pembahasan.

#### Fungsi Perencanaan Strategik

Hensey (1986) mencatat bahwa perencanaan strategik dari suatu organisasi, baik swasta maupun lembaga pemerintah, jika dilakukan dengan tepat dapat memberikan beberapa keuntungan sebagai berikut:

- Kebijakan dan arah yang jelas
- Komitmen dari pengambil keputusan
- Cara pikir yang mendasar dan kreatif
- Peningkatan adaptabilitas dan fleksibilitas
- Peningkatan produktivitas (atau profit)

Perencanaan strategik berbeda dengan perencanaan tradisional dari aspek kemampuannya dalam merencanakan perubahan sesuai dengan perkembangan

dan dinamika lingkungan. Tujuan dari perencanaan tradisional adalah untuk memberikan proyeksi sederhana atas kebutuhan sumber daya seperti kebutuhan personil, sumber dana, peralatan dan pendukung lainnya. Sedangkan dalam perencanaan strategik kajian dilakukan terhadap kekuatan, kelemahan, kesempatan dan pilihan-pilihan yang dimiliki oleh suatu lembaga untuk menjawab pertanyaan "dimana posisi kita saat ini?" dan "kemana kita akan menuju dan akan menjadi seperti apa kita dalam waktu dekat?". Dengan demikian perencanaan strategik merupakan proses yang harus diulangi dalam kurun waktu tertentu. Umurnya, baik organisasi besar maupun kecil melakukan kaji ulang dalam siklus 12 sampai 24 bulan; tergantung pada perubahan yang terjadi di dalam organisasi dan lingkungan strategik. [1]

Albrecht (1988) mengamati bahwa semakin tua usia suatu lembaga (atau badan usaha), semakin cenderung ia untuk melakukan hal sebagai berikut :

- Menganggap remeh pelanggannya
- Tidak memahami apa yang benar-benar diperlukannya
- Tidak menyadari persepsi pelanggan terhadap lembaga itu

Oleh sebab itu, dari sekian banyak faktor kunci yang dikaji dalam menyusun perencanaan strategik, pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia merupakan komponen penting yang perlu disertakan.[2] Sebagai aktor pelaksana kegiatan organisasi, sumberdaya manusia yang terlatih sesuai perkembangan lingkungan strategik merupakan modal penting dalam meningkatkan daya saing.

### **Pelatihan Sebagai Sarana Meningkatkan Daya Saing**

Tantangan yang paling besar di banyak organisasi dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia adalah dalam menentukan apa yang diperlukan, merumuskannya ke dalam program, dan melaksanakannya dalam kondisi anggaran yang ketat. Perusahaan besar yang visioner dan berskala global seperti General Electric, Hewlett Packard, IBM dan Citigroup telah mengintegrasikan pelatihan profesional dan pengembangan sumberdaya manusia dalam budaya dan strategi bisnis mereka, serta mengalokasikan dana yang cukup untuk itu. Alasannya, bagi mereka pelatihan adalah perangkat strategis dan juga investasi karena sumberdaya manusia merupakan kunci peningkatan daya saing, faktor penting yang membedakan mereka dengan perusahaan lainnya.[3]

Mendefinisikan apa yang diperlukan dengan demikian menjadi langkah pertama dan utama sebelum menyusun program pelatihan. Disinilah perlunya keterkaitan antara rencana strategis lembaga dengan identifikasi kebutuhan pelatihan, karena tanpa mengetahui ke arah mana kita menuju, tidak menjadi masalah jalan mana yang harus ditempuh; tidak akan ada bedanya. Pelatihan yang dilaksanakan dalam kondisi seperti itu sangat tidak efektif.

Dalam setiap rencana strategis selalu dicantumkan tujuan dan sasaran "kunci" serta indikator pencapaiannya. Pemimpin unit-kerja yang mengelola kegiatan kunci tersebut harus mengetahui strategi yang akan mereka tempuh untuk mencapai sasaran beserta masalah dan tantangannya. Jika hal itu dikomunikasikan dengan para spesialis pengembangan sumberdaya manusia

atau spesialis pelatihan, maka akan dapat diterjemahkan bidang pelatihan apa saja yang perlu dikembangkan untuk mengatasi masalah dan tantangan yang dihadapi.

### **Pembelajaran dalam Disain Pelatihan**

Dari hasil penelitian Forum Corporation, sebuah perusahaan pelatihan internasional, agar program pelatihan memiliki dampak maka disain pelatihan harus memperhatikan lima prinsip pembelajaran, yaitu:

1. Belajar merupakan transformasi yang memerlukan waktu (proses yang kontinyu);
2. Belajar mengikuti siklus aksi dan refleksi yang kontinyu;
3. Belajar akan sangat efektif jika membahas topik yang relevan dengan siswa;
4. Belajar akan sangat efektif bila dilakukan bersama-sama (berbagi dan saling memotivasi);
5. Belajar terbaik jika berlangsung dalam lingkungan yang mendukung dan menantang;

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan tidak akan efektif tanpa didukung dengan kesiapan individu dan organisasi. Artinya, program harus diikuti oleh orang yang tepat dalam lingkungan yang mendorong terjadinya proses belajar dan berbagi pengetahuan secara kontinyu. Mereka juga perlu diberikan kesempatan mempraktikkan hal-hal yang dikuasai, serta diberi penghargaan bagi yang berprestasi.[3]

Contoh kasus penetapan rencana strategis dan pelatihan, dalam skala mikro, yang berdampak pada peningkatan daya saing dengan mengikuti prinsip-prinsip di atas dapat ditemui dalam Tim Olimpiade Fisika Indonesia (TOFI). Tim tersebut berhasil

mendapat empat medali emas dan satu perak dalam Olimpiade Fisika Internasional di Singapura pada bulan Juli, 2006.[4] Keberhasilan yang dicapai setelah berbulan-bulan berlatih, melakukan siklus aksi dan refleksi melalui diskusi, presentasi, *role-play*, *learn-by-doing* dalam teori dan praktek ilmu fisika. Topik yang dipelajari sangat relevan dengan minat dan bakat siswa, proses belajar dilakukan bersama-sama dalam lingkungan yang mendukung dan menantang. Mereka kemudian dihargai sebagai warganegara yang mengangkat citra Indonesia yang akhir-akhir ini terpuruk. Atas keberhasilan itu maka ditetapkan sasaran strategik berikutnya yaitu mengalahkan Tim Cina di negara mereka sendiri sebagai tuan rumah pada tahun 2007, dan hadiah Nobel untuk Indonesia di tahun 2020.

Dalam kasus di atas, instruktur pelatihan adalah seorang yang memiliki keahlian dan pengalaman dalam bidang yang dilatihkannya. Hal ini juga dapat ditemui dalam banyak organisasi, yaitu adanya kebijakan agar pegawai dengan tingkat jabatan tertentu untuk memberi pelatihan internal. Tujuannya adalah untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dan sekaligus menghemat biaya pelatihan.[3] Tetapi tidak semua orang yang memiliki keahlian dalam

suatu bidang adalah juga komunikator/instruktur/guru yang baik. Selain itu, mengubah pengetahuan yang dimiliki menjadi suatu program pelatihan bukan pula hal yang mudah. Dalam kondisi tersebut memanfaatkan instruktur pelatihan dari luar lembaga dapat menjadi pilihan dan salah satu keuntungan yang diperoleh adalah era pandang orang dari luar organisasi yang dapat bermanfaat untuk peserta dan pihak manajemen. Agar topik tetap relevan, maka bahan pelatihan dapat memanfaatkan kasus yang terjadi di dalam organisasi.

#### Kesimpulan

Pelatihan adalah perangkat strategik yang dapat digunakan untuk menguatkan dan meningkatkan daya saing lembaga, oleh sebab itu penyusunan program pelatihan harus terkait dengan reneana strategik lembaga. Disain pelatihan agar efektif sebaiknya memperhatikan lima prinsip pembelajaran dan instruktur pelatihan harus seorang komunikator yang baik. Mengabaikan peran strategik pelatihan dalam jangka panjang berakibat menurunnya kemampuan sumberdaya manusia dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal.

#### Daftar Pustaka

1. Hensey, M. (1986). *Strategic planning: Its purpose, value and methods*, Journal of Management in Engineering, ASCE, 2(4), pp.213-221
2. Hensey, M. (1991). *Essential success factors for strategic planning*, Journal of Management in Engineering, ASCE, 7(2), pp.167-177
3. Motuloh, G. *People development and training are strategic tools, but neglected*, The Jakarta Post, Aug.25, 2006. p.19.
4. Amir, S.. *Dreaming of an Indonesian Nobel winner*, The Jakarta Post, Aug.23, 2006. p.6.