



PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SUATU KAJIAN LITERATUR REVIEW ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)

Riska Gustiana¹, Taufik Hidayat², Achmad Fauzi³

¹Universitas Terbuka Jakarta, email: riskagustiana66@gmail.com

²Universitas Terbuka Jakarta, email: topik.alma@gmail.com

³ Universitas Terbuka Jakarta

Korespondensi Penulis: Taufik Hidayat²

Abstrak: Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sehingga merupakan suatu keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan upaya peningkatan kompetensi karyawan untuk persiapan mengembangkan tanggung jawab yang lebih tinggi di masa mendatang. Dalam artikel ini dibahas mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil *literature review* ini yaitu bahwa pelatihan dan pengembangan perlu dilaksanakan secara adil, transparan dan dilakukan evaluasi untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan tersebut.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan SDM

PENDAHULUAN

Perusahaan ataupun organisasi harus didukung pegawai yang kompeten dan handal, dikarenakan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian keunggulan dan keberhasilan perusahaan. Menurut Kuruppu et al. (2021), keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada standar SDM-nya. Menurut Sihombing & Verawati (2020), perubahan di era globalisasi menuntut keberadaan karyawan yang memiliki kemampuan bersaing dalam perkembangan bisnis. Menurut Ansah & Rita (2019), karyawan merupakan aset utama dari setiap organisasi karena mereka memainkan peran utama terhadap keberhasilan perusahaan. Menurut Wiliandari (2014), kualitas organisasi sangat tergantung pada mutu SDM yang dimiliki.

Manusia merupakan penggerak dalam berpikir dan perencanaan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perusahaan harus memperhatikan pelatihan dan pengembangan pegawai guna meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawainya, sehingga mereka dapat memiliki keahlian tambahan atau dapat mengetahui potensi apa yang ada di dalam dirinya dan menyadari bahwa mereka adalah aset berharga yang dimiliki perusahaan. Program pelatihan karyawan diperlukan dalam rangka peningkatan kompetensi dan kemampuan

karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan maupun visi misi perusahaan atau organisasi. Menurut Karim (2019), kualitas SDM suatu organisasi sangat penting untuk keberhasilannya, sehingga setiap organisasi harus berusaha meningkatkan kualitas tenaga kerjanya salah satunya melalui program pelatihan dan pengembangan. Menurut Wiliandari (2014), pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu solusi dalam mengatasi permasalahan menurunnya kinerja organisasi yang disebabkan karena penurunan kemampuan karyawan.

Menurut Handoko (2013) dalam Juwita (2019), suatu organisasi atau perusahaan harus selalu memperhatikan produktivitas, pendidikan dan pelatihan, karena pelatihan merupakan segala kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Menurut Sutrisno (2016) dalam Syahputra & Tanjung, (2020), pelatihan merupakan kegiatan yang dapat memperoleh, meningkatkan dan juga dapat mengembangkan potensi pada produktivitas pegawai yang dapat menghasilkan karyawan lebih disiplin, memiliki keterampilan dan keahlian tertentu, sedangkan pengembangan adalah kegiatan yang selalu diarahkan dalam menyiapkan pegawai yang pindah untuk mendapatkan jabatan baru dengan mengadakan pengembangan, perubahan maupun pertumbuhan di dalam suatu organisasi. Pelatihan dan Perubahan merupakan kultur yang sudah ada di dalam perusahaan. Pengembangan yang diperlukan merupakan *conceptual skill* daripada *technical skill* sedangkan pelatihan yang diperlukan adalah *technical skill* daripada *conceptual skill*.

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan telaah literatur mengenai pelatihan dan pengembangan SDM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan rujukan untuk meningkatkan pelatihan dan pengembangan SDM.

Berdasarkan konteksnya, dapat dirumuskan permasalahan yang akan dibahas guna membangun hipotesis untuk riset selanjutnya yaitu:

- 1) Apakah tujuan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan?
- 2) Metode apa yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan?
- 3) Bagaimana ketentuan untuk menjadi peserta pelatihan dan pengembangan?
- 4) Apakah tujuan pelatihan dan pengembangan telah disosialisasikan kepada para karyawan, dan bagaimana sasaran pelatihan dan pengembangan ditentukan?

KAJIAN PUSTAKA

Pelatihan

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020). Dan menurut Jackson et al. (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan.

Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir, pelatihan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif, pelatihan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa yang akan datang. Menurut Dessler (2020), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan.

Menurut Gomes (2003) dalam Jumawan & Mora (2018), pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sudah

menjadi tanggung jawab perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai pada Pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu harus dipersiapkan bagi kepentingannya dalam memperoleh jabatan yang akan datang.

Pengembangan

Menurut Noe (2020), pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang. Dan menurut Jackson et al. (2018), pengembangan mengacu pada kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi. Untuk itu, kegiatan pengembangan sering disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan. Sedangkan menurut Mondy & Martocchio (2016), pengembangan SDM adalah salah satu fungsi manajemen SDM yang fokus pada perencanaan karier dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi dan manajemen kinerja, serta penilaian.

Menurut Kurniawati, (2020), pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi. Dan menurut Noe et al. (2011), pengembangan merupakan proses memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan baru ataupun pekerjaan yang sudah ada saat ini, termasuk tuntutan dari klien terkait pekerjaannya. Program pengembangan sering berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab manajemen.

Salah satu cara dalam meningkatkan suatu produktivitas perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan sebuah teknologi. Karena di era digital ini banyak sekali teknologi yang berkembang sangat pesat sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam mengakses teknologi tersebut dapat membantu karyawan dalam mengejar perkembangan teknologi tersebut. Karena peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat menemukan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang biasa mereka lakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara rutin dapat membantu menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin cepat karyawan dapat mempelajari hal baru hal tersebut menjadi bonus tersendiri bagi perusahaan sehingga mampu menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnisnya. Dan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan lebih baik dan menghemat anggaran dibandingkan melatih dan mengembangkan karyawan baru karena pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja.

Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Saat akan dilaksanakan sebuah pelatihan dan pengembangan, perusahaan harus memiliki sasaran serta tujuan pelatihan dan pengembangan yang jelas karena pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk kepentingan perusahaan dan pegawainya.

Menurut Kurniawati (2020), pengembangan SDM bertujuan antara lain untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan, sehingga dapat bekerja lebih baik secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Selanjutnya, ada beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan dan pengembangan. Menurut Triton (2005) dalam Sianturi (2018), indikator yang ada pada pelatihan antara lain:

- 1) Tujuan yang mana seperti diketahui bahwa pelatihan ditetapkan sebagai tujuan dalam mendukung tercapainya suatu perencanaan aksi yang dilakukan untuk penetapan sasaran serta hasil-hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.
- 2) Sasaran pelatihan harus dapat terinci dan terukur.
- 3) Pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, sehingga pegawai yang akan mengikuti pelatihan harus benar-benar dipilih kualifikasi yang sesuai dengan bidang, professional dan berkompeten.
- 4) Materi yang diberikan di dalam pelatihan hendaknya diberikan sesuai dengan apa yang akan dibutuhkan.
- 5) Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan yang efektif dan harus sesuai dengan jenis materi serta kemampuan peserta pelatihan.
- 6) Peserta pelatihan biasanya adalah peserta yang sudah dipilih sesuai dengan kualifikasinya.

Metode Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mondy & Joseph J. (2016), terdapat beberapa macam metode pelatihan dan pengembangan, yaitu: Metode kelas, dengan cara instruktur berdiri secara fisik di depan siswa, dengan keuntungan sang instruktur dapat menyampaikan informasi secara langsung; *E-learning*, merupakan pelatihan secara daring dengan menggunakan bantuan peralatan berbasis teknologi; Studi kasus, di mana peserta belajar menyelesaikan sebuah kasus dan belajar dari kasus tersebut; Pemodelan perilaku, yaitu suatu metode dengan cara menirukan perilaku orang lain; *Role-play*, yaitu metode yang meminta peserta memberikan tanggapan terhadap permasalahan khusus yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan dunit nyata; *Training games*, yaitu suatu metode yang menggunakan sarana permainan untuk mendorong keterlibatan peserta, sehingga menambag pengetahuan peserta; *In basket training*, metode pelatihan yang menuntut peserta pelatihan untuk menentukan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum membuat keputusan, yang cukup bermanfaat untuk membantu memprediksi keberhasilan kinerja dalam pekerjaan manajemen; *On-the-job-training (OJT)*, merupakan metode yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan benar-benar melakukannya' Magang, yaitu metode yang menggabungkan kelas dengan OJT' Pelatihan tim, yaitu pelatihan yang difokuskan pada pengajaran pengetahuan dan keterampilan kepada individu yang diharapkan bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Dessler (2020), program pelatihan dapat dilakukan melalui: *On the Job Training*, yaitu metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya; Pelatihan Magang, merupakan metode pelatihan yang dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang dan biasanya di bawah pengawasan orang yang ahli di bidangnya; Pelatihan informal, meliputi pertemuan, pelatihan, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya; Pelatihan Instruksi Kerja, dengan membuat langkah-langkah dalam menyelesaikan pekerjaan; *Lectures* atau metode perkuliahan, dengan cara memberikan ceramah kepada para peserta pelatihan; Pelatihan Terprogram, merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta yang memungkinkan peserta pelatihan untuk merespon dan memberikan umpan balik; Permodelan Perilaku, merupakan teknik pelatihan dimana peserta pelatihan diminta untuk menirukan teknik manajemen yang baik dan kemudian diberikan umpan balik mengenai perannya tersebut; Pelatihan Berbasis

Audiovisual, melalui media DVD, film, kaset audio untuk mensimulasikan masalah dan reaksi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan; *Vestibule Training*, yaitu pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja yang mirip dengan kondisi sebenarnya.

Electronic Performance Support Systems (EPSS), yaitu alat dan tampilan terkomputerisasi yang mengotomasikan pelatihan; *Videoconferencing*, yaitu penyampaian program pelatihan melalui jalur broadband, internet, atau satelit; Pelatihan Berbasis Komputer, merupakan pelatihan yang menggunakan sistem berbasis komputer interaktif untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan para peserta pelatihan' Pelatihan Berbasis Online/Internet, yaitu metode pelatihan yang dilakukan melalui media online/internet, dalam rangka efisiensi ruang dan waktu pelatih dan para peserta pelatihan; *Lifelong and Literacy Training Techniques*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan selama bekerja dengan program yang berkelanjutan, dengan tujuan untuk memastikan para pegawai memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memperluas wawasannya; Pelatihan Tim, yaitu metode pelatihan untuk mengajarkan cara bekerjasama dalam tim, saling mendengarkan dan saling bekerjasama.

Dan masih menurut Dessler (2020), implementasi pengembangan dilakukan dengan penerapan strategi sebagai berikut:

- 1) *Strategy's Role Managemen Development*, yaitu metode pengembangan manajemen yang dilakukan selaras dengan rencana strategis perusahaan.
- 2) *Candidate Assesment and the 9-Box Grid*, yaitu dalam rangka pengembangan pegawai untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi dilakukan dengan menerapkan asesmen dan 9 boks kompetensi.
- 3) *Managerial On the Job Training and Rotation*, yaitu pengembangan di dalam lingkungan kerja yang dapat dilakukan melalui metode *coaching* (pendampingan), *action learning*, *stretch assignment* (mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan melampaui zona nyaman mereka).
- 4) *Off the Job Management Training and Development Techniques*, yaitu metode pengembangan yang dilakukan di luar lingkungan kerja melalui metode seminar, program di universitas/kampus, *role play*, *corporate university* (pusat pengembangan internal), pelatihan eksekutif, sistem pembelajaran sertifikasi SHRM (*Society for Human Resource Management*).

Tabel 1: Penelitian terdahulu yang relevan

No.	Author (tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan dengan Artikel Ini	Perbedaan dengan Artikel ini
1.	Kurupu, et al. (2021)	Untuk meningkatkan efek pelatihan dan meningkatkan kinerja, perlu meningkatkan konten pelatihan dan mengidentifikasi persyaratan secara khusus dengan durasi pelatihan yang tepat.	Meneliti tentang pelatihan	Perbedaan obyek penelitian dan hubungan variabel
2.	Sihombing (2020)	Diperlukan pemilihan metode yang tepat untuk mendukung keberhasilan program pelatihan dan pengembangan karyawan.	Meneliti tentang sasaran pelatihan dan pengembangan.	Perbedaan obyek penelitian.
3.	Ansah & Rita (2019)	Metode pelatihan yang paling populer bagi karyawan hotel yaitu orientasi, demonstrasi dan contoh, serta mentoring di area pelatihan.	Meneliti tentang pelatihan	Perbedaan obyek penelitian dan hubungan variabel
4.	Karim (2019)	Organisasi yang menginvestasikan	Meneliti tentang pelatihan dan	Perbedaan obyek penelitian dan

No.	Author (tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan dengan Artikel Ini	Perbedaan dengan Artikel ini
		keterampilan karyawannya melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan akan menuai keuntungan melalui produktivitas karyawan, sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk terus mengembangkan keterampilan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.	pengembangan	hubungan variabel
5.	Sendawula et al. (2018)	Pelatihan dalam bentuk <i>on the job training</i> lebih direkomendasikan bagi para manajer sektor kesehatan, dibandingkan pelatihan dalam bentuk <i>off the job training</i> .	Meneliti tentang pelatihan	Perbedaan obyek penelitian dan hubungan variabel
6.	Bariqi (2018)	Pelatihan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya agar tujuan pelatihan dapat dicapai secara efektif dan efisien.	Meneliti tentang tujuan dan manfaat pelatihan serta pengembangan.	Perbedaan obyek penelitian.
7.	Sthapit & Ghale (2018)	Manajemen perlu memastikan isi pelatihan, penyampaian dan desain instruksional untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. Selanjutnya manajemen juga perlu memastikan bahwa strategi pelatihan dan pengembangan membawa perubahan positif pada karyawan.	Meneliti tentang pelatihan dan pengembangan	Perbedaan obyek penelitian dan hubungan variabel
8.	Nuraini et al. (2016)	Dukungan atasan dan iklim organisasi berpengaruh pada efektivitas hasil pelatihan.	Manfaat pelatihan.	Perbedaan obyek dan variabel penelitian.
9.	Wiliandari (2014)	Perlu diperhatikan prinsip, strategi, langkah dan komponen pelatihan dan pengembangan SDM.	Tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan SDM.	Perbedaan obyek penelitian.
10.	Abogsesa & Kaushik (2018)	Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, seleksi peserta pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan secara serius untuk mendapatkan hasil pelatihan dan pengembangan yang maksimal.	Meneliti tentang pelatihan dan pengembangan	Perbedaan obyek penelitian dan hubungan variabel

METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ilmiah ini menggunakan metode kualitatif dan studi literatur atau *library research*, dengan mengkaji buku-buku literatur sesuai dengan teori yang dibahas khususnya di bidang Manajemen SDM, dan juga menganalisis artikel-artikel ilmiah. Semua artikel ilmiah yang disitasi bersumber dari Mendeley, *Google Scholar* dan *Crossref*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelatihan

Pemberian program pelatihan dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting dikarenakan pelatihan berdampak pada bertambahnya kemampuan dan keahlian karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan.

Terdapat berbagai definisi mengenai pelatihan yang ditemukan dalam artikel literatur sebagai berikut:

1. Pelatihan adalah salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas individu (Sendawula et al., 2018).
2. Pelatihan adalah penerapan peningkatan pengetahuan dan keterampilan, sehingga lebih bersifat praktis, untuk meningkatkan kinerja atau prestasi bagi karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Hidayat & Budiartama, 2018).
3. Pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja (Bariqi, 2018).
4. Pelatihan dan pengembangan umumnya disebut sebagai pengalaman belajar yang direncanakan yang mendidik karyawan tentang melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan (Abogsesa & Kaushik, 2018).
5. Pelatihan merupakan serangkaian proses yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, dan perubahan sikap karyawan (Wiliandari, 2014).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abogsesa & Kaushik (2018) pada Bank Jumhuri Libia, ditemukan antara lain: para karyawan tidak mengetahui proses seleksi untuk mengikuti pelatihan; evaluasi dilakukan tidak untuk menilai pengetahuan yang diperoleh peserta pelatihan dan menilai keefektifan pelaksanaan pelatihan, namun hanya untuk melengkapi dokumen resmi; sebagian karyawan tidak berminat untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh perusahaan.

Indikator yang biasanya ada di dalam Pelatihan menurut Mangkunegara (2013) dalam Sianturi (2018) antara lain jenis pelatihan, tujuan, materi, metode, kualifikasi peserta, dan kualifikasi instruktur.

Pengembangan

Pengembangan berbeda dengan pelatihan dalam hal tujuan pelaksanaannya untuk peningkatan kemampuan jangka panjang. Terdapat beberapa definisi mengenai pengembangan yang ditemukan dalam kajian literatur antara lain:

- Pengembangan adalah penyiapan pegawai untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda lebih tinggi di dalam suatu organisasi (Bariqi, 2018).
- Pengembangan tidak hanya mencakup kegiatan-kegiatan yang meningkatkan prestasi kerja tetapi juga yang membawa pertumbuhan kepribadian, membantu individu dalam kemajuan menuju kedewasaan dan aktualisasi kapasitas potensial sehingga mereka tidak hanya menjadi karyawan yang baik tetapi orang yang lebih baik (Sthapit & Ghale, 2018).
- Pengembangan adalah penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab lebih tinggi di dalam perusahaan, yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik (Wiliandari, 2014).

Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Sasaran pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Karim (2019), pelatihan merupakan instrumen utama untuk meningkatkan efisiensi karyawan,

meningkatkan hubungan di tempat kerja dan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan pemangku kepentingan perusahaan. Menurut Bariqi (2018), pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Wiliandari (2014), sasaran yang ingin dicapai dari program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan saat ini, sedangkan pengembangan lebih cenderung peningkatan kemampuan dan keahlian untuk jangka panjang.

Dan menurut Mangkunegara (2017) dalam Juwita (2019), tujuan pelatihan yaitu : Meningkatkan Produktivitas kerja pegawai di perusahaan. Meningkatkan kualitas kerja. Meningkatkan perencanaan SDM yang sudah ada. Memberikan motivasi agar pegawai dapat bersaing dengan yang lain dan mampu berprestasi secara maksimal. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja pegawai. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

Metode Pelatihan dan Pengembangan

Dalam memberikan pelatihan pada karyawannya, Bank Jumhuria mengadopsi pendekatan kelas dengan bantuan lembaga eksternal dalam bentuk pusat pelatihan lokal, dengan pemberian materi keterampilan dasar Bahasa Inggris dan komputer. Pelatihan keterampilan dasar diberikan kepada karyawan di level bawah dan terlibat langsung dalam pemberian layanan pada nasabah, sedangkan bagi karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi dan memegang posisi manajerial diberikan pelatihan dengan pendekatan interaktif (Abogsesa & Kaushik, 2018).

Menurut Bariqi (2018), pelatihan dapat dilaksanakan melalui pelatihan teknis, pelatihan rutin, pelatihan antar pegawai dan pelatihan pengembangan inovatif. Sedangkan pengembangan dapat dilaksanakan melalui pengembangan secara informal atas inisiatif pegawai dan pengembangan formal yang diinisiasi oleh perusahaan.

Conceptual Framework

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat digambarkan *conceptual framework* dari artikel ini mengenai pelatihan dan pengembangan SDM sebagai berikut:



Gambar 1: *Conceptual Framework* Pelatihan dan Pengembangan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya; Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan

kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan untuk kariernya di masa yang akan datang dan dalam rangka penyiapan menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi; Pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan berbagai macam metode, disesuaikan dengan tujuan serta kemampuan sumber daya perusahaan; Pelatihan dan pengembangan perlu dilaksanakan secara adil, transparan dan perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui efektivitas dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan tersebut.

Saran

Penelitian ini dilakukan dengan metode *literature review* terhadap 10 (sepuluh) jurnal ilmiah yang relevan dengan pelatihan dan pengembangan. Disarankan bagi peneliti berikutnya untuk menambahkan artikel jurnal ilmiah dan variabel penelitian, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pelatihan dan pengembangan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abogsesa, A. S., & Kaushik, G. (2018). Impact of Training and Development on Employee Performance. *International Journal of Civic Engagement and Social Change*, 4(3), 53–68. <https://doi.org/10.4018/ijcesc.2017070104>
- Ansah, A., & Rita, Q. (2019). Effects of Training on Employee Performance in Ga East Hotels. *Acta Scientific Paediatrics*, 2(7), 02–07. <https://doi.org/10.31080/aspe.2019.02.0091>
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Hidayat, R., & Budiarta, J. (2018). Education and Job Training on Employee Performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities (IJSSH)*, 2(2). <https://doi.org/10.29332/ijssh.v2n1.140>
- Jackson, S. E., Sculer, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing Human Resources* (12 (ed.)). Oxford University Press.
- Jumawan, J., & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343–352.
- Juwita, R. (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir. 2(1).
- Karim, R. Al. (2019). Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8–14. <https://doi.org/10.31580/ijer.v1i2.497>
- Kurniawati. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Universitas Terbuka.
- Kuruppu, C.S., K., & N., K. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 21(December), 13–20. <https://doi.org/10.34257/gjmbvol21is2pg13>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Global Edition*. In *IOSR Journal of Business and Management Ver. I* (14th ed.). Pearson.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development* (8th ed.). Mc Graw Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management* (4th ed.). McGraw-Hill Companies.
- Nuraini, E., Hermawan, A., Hubeis, A. V., & Panjaitan, N. K. (2016). Kajian Evaluasi Pelatihan Program Pengembangan Manajemen. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2). <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.07>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018).

- Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Sianturi, M. E. (2018). *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Imam Bonjol Medan*. 44–85. [repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/30230/4/Chapter II.pdf](https://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/30230/4/Chapter%20II.pdf)
- Sihombing, P., & Verawati, D. M. (2020). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PD BPR Bank Bapas 69 Magelang). *Jurnal Maneksi*, 9(2), 389–395.
- Sthapit, A., & Ghale, B. (2018). Impact of Training and Development on Perceived Employee Performance: A Case Study of Agricultural Development Bank Ltd. *People's Journal of Management*, II–IV(1), 13–32.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>
- Wiliandari, Y. (2014). Rancangan Pelatihan dan Pengembangan SDM yang Efektif. *Jurnal Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi*, 12, 93–110.