Pertemuan 4

TRAINING DAN PENGEMBANGAN TENAGA KERJA

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Tujuan Pembelajaran:

Mahasiswa mengetahui tentang apa dan bagaimana training dan pengembangan tenaga kerja

Setelah para pekerja diterima perusahaan sebagai hasil seleksi dan penempatan, maka belum dapat diharapkan dari mereka bahwa mereka langsung dapat bekerja dan memberikan sumbangannya yang optimal ke perusahaan. Pengetrahuan, sikap dan keterampilan mereka perlu disesuaikan dengan yang diperlukan oleh perusahaan.

Pelatihan merupaktivitas utama pada sebagian besar perusahaan besar baik swasta & publik untuk karyawan baru maupun yang berpengalaman (Minner,1992). Karyawan baru harus mempelajari bagaimana melaksanakan tugasnya dan untuk experienced employee harus belajar untuk tetap berkembang menghadapi tuntutan pekerjaannya kian bertambah & rumit.Terkadang untuk promosi dipersyaratkan untuk mengikuti pelatihan tertentu hingga benar-benar menguasai

.Disamping itu, perkembangan teknologi menyebabkan timbulnya peralatan dan mesin-mesin baru yang lebih canggih dan lebih efisisen yang kemudian digunakan oleh perusahaan. Akibatnya ada pekerjaan yang hilang, muncul pekerjaan yang baru atau pekerjaan masih tetap sama tapi memerlukan tambahan pengetahuan dan keterampilan. Para tenaga kerja memerlukan pelatihan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru itu

**Pengertian**

Beberapa pengertian tentang training/ pelatihan :

* Dessler (1993) pelatihan merupakan proses pengajaran kepada karyawan baru atau lama tentang keahlian dasar yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan
* Aamodt (2004) mendefinisikan pelatihan sebagai *systematic acquisition of skills, rules, concepts, or attitudes that result in improved perform*ance
* Sakila ( dalam Ashar 2006), Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabtan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini *(current job oriented)*. Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan (*development)* merupakan fungsi operaasional kedua dari manajemen personalia, pengembangan karyawan baru / lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan atau suatu instansi pendidikan saat ini maupun untuk masa depan.

Beberapa definisi tenatang development/pengembangan

* Sikula ( dalam Ashar 2006), pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisisr, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum
* Selain itu pengembangan (*development*) juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Jadi menurut definisi diatas, perbedaan pelatihan dan pengembangan adalah :

* Pelatihan berfokus pada masa sekarang, pengembangan untuk masa datang.
* Penggunaan pengalaman kerja pada pelatihan adalah rendah, sedangkan pada pengembangan tinggi.
* Pelatihan bertujuan rnenyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dlan sifat-sifat kepribadian
* Pelatihan wajib diikuti oleh setiap karyawan baru, sedangkan pengembangan bersifat sukarela sesuai dengan keinginan pengembangan diri karyawan
* Pelatihan tidak bersifat formal, dengan materi berupa pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan dating dalam konsep dan teoritis
* Pada tingkat keterampilan pengembangan untuk peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

**Tujuan Pelatihan dan Pengembangan**

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuannya sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas

Pelatihan dan pengembanagn selain diberikan kepada tenaga kerja baru diberikan juga kepada tenaga kerja yang sudah lama bekerja di perusahaan. Pelatihan dapat meningkatkan taraf prestasi tenaga kerja pada jabatannya sekarang. Prestasi kerja yang meningkat mengakibatkan peningkatan dari produktivitas. Produktifitas adalah keluaran dibagi dengan masukan. Salah satu unsur keluaran adalah prestasi kerja. Jadi prestasi kerja meningkat, keluaran meningkat, produktivitas meningkat

1. Meningkatkan Mutu

Pelatihan dan pengembangan yang tepat tidak saja meningkatkan kuantitas dari keluaran tetapi juga meningkatkan kualitas/mutu dari keluaran. Tenaga kerja yang berpengetahuan dan berketerampilan baik hanya akan membuat sedikit kesalahan, dan cermat dalam pelaksanaan pekerjaan

1. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM

Pelatihan dan pengembangan yang tepat dalam membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan tenaga kerjadengan pengetahuan dan keterampilan tertentu di masa yang akan datang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga dari dalam perusahaan sendiri

1. Meningkatkan semangat kerja

Iklim dan suasana organisasi pada umumnya menjadi lebih baik jika perusahaan mempunyai program pelatihan yang tepat. Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik

1. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik

Para tenaga kerja, terutama para manajernya memandang kemungkinan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan sebagai bagian dari imbalan jasa ( compensation ) dari perusahaan terhadap mereka. Mereka berharap perusahaan membayar program pelatihan yang mengakibatkan mereka bertambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian mereka masing-masing. Karena itu banyak perusahaan yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang khusus untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi baik

1. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja

Pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan di perusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil

1. Menghindari keusangan ( obsolescence )

Usaha pelatihan dan pengembangan diperlukan secara terus menerus supaya para tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing. Ini berlaku basik untuk tenaga pekerja ( non manajerial ) maupun untuk tenaga kerja manajerial

1. Menunjang perttumbuhan pribadi ( personal growth)

Pelatihan dan pengembangan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga menguntungkan tenaga kerja sendiri

Teori Teori Pembelajaran

Apa yang dibawa  seseorang sewaktu mulai bekerja, pengetahuan, keterampilan dan sikap, semuanya merupakan akibat dari proses pembelajaran. Pada saat tenaga kerja mulai bekerja dan berkembang dalam pelaksanaan tugasnya dengan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh pekerjaannya, inipun merupakan hasil dari proses pembelajaran.

Pembelajaran tidak dapat diamati, produk akhir bisa. Misalnya pola perilaku dan perubahan yang terjadi sebagai hasil dari proses pembelajaran, dapat diamati. Dengan demikian, pembelajaran mencakup perubahan yang realtif tetap dari perilaku yang diakibatkan oleh pengalaman, pemahaman dan praktek.

Pembelajaran merupakan dasar dari perilaku manusia. Dari berbagai model teoritikal dari proses pembelajaran ada dua aliran yang akan dibahas, yaitu Teori*connectionist dan* teori *cognitive*

**1.**Teori ***Connectionist (* keterkaitan*)***

Teori Connectionist didasarkan pada asosiasi antara rangsang dan jawaban.. pembelajaran dipostulasi sebagai suatu pengembangan perilaku ( jawaban ) sebagai hasil dari suatu subjek dipaparkan kepada suatu rangsang. Persepsi dan penyadaran ( insight ) tidak dianggap sebagai pengaruh yang bermakna.

Dalam teori keterkaitan termasuk :

* Teori pengaitan klasik ( classical conditioning) oleh Pavlov dan penganutnya
* Teori pengukuhan kembali ( reinforcement theory ) oleh Thorndike, Hull
* Teori pengkondisian dalam kelangsungan ( operant conditioning ) oleh skinner

Teori pengaitan klasik ( classical conditioning) dipelopori oleh Pavlov yang dikenal dengan eksperimennya dengan anjing. Ia mengamati bahwa anjing sewaktu melihat makanan mengeluarkan air liur. Ini merupakan jawaban terhadap rangsang yang tidak dipelajari, yang ia sebut sebagai jawaban atau refleks yang tidak dikondisikan. Ia kemudian bereksperimen dengan memberikan rangsang yang mengkindisikan, yaitu suara bel yang dibunyikan beberapa kali tepat sebelum makanan diberikan kepada anjing. Setelah kondisi tersebut dilakukan berkali-kali, anjing akhirnya mengeluarkan air liurnya ketika mendengar bunyi bel. Reaksi ini disebut sebagai refleks yang dikondisikan ( conditional reflex ). Pada saat eksperimen dilanjutkan ditemukan bahwa air liur yang dikeluarkan anjing mengikuti satu kurva pembelajaran. Makin lama air liur makin berkurang, sehingga perlu dikukuhkan kembali ( reinforce ) untuk menghindari hilangnya jawaban yang diinginkan. Refleks atau jawaban yang dikondisikan dapat menghasilkan jawaban yang dikondisikan, dan seterusnya.

Thorndike merupakan salah satu wakil dari teori belajar pengukuhan kembali ( reinforcement theory ), yang dikenal dengan hukum dari akibatnya ( law of effect).Dalam eksperimennya dengan kucing yang dimasukkan ke dalam kotak yang dikunci dengan kayu lipatan. Dalam usaha untuk membebaskan diri kucing mencoba-coba membuka kayu lipatannya, melakukan mencoba berulang-ulang dan salah ( trial and error ) dan akhirnya berhasil. Setelah berkali-kalui dimasukkan ke dalam kotak yang sama akhirnya kucing telah belajar gerakan mana yang dapat melepaskan kayu lipatannya. Thorndike menyimpulkan bahwa gerakan yang memberikan efek baik makin menjadi lebih kuat dan akhirnya akan dilakukan jika situasi menuntutnya.

Perlakuan kucing dari Thorndike dapat dijumpai pada manusia. Menghadapi satu masalah, orang akan mencoba-coba dengan berbagai cara menyelesaikannya. Akhirnya cara yang membawa kebehasilan akan diingat dan dilaksanakan pada saat menghadapi masalah yang sama

Hull memperluas hukum akibat dari Thorndike, mengaitkannya dengan motivasi. Ia kemukakan bahwa asosiasi dan pembelajaran trial and error yang selektif terjadi karena mereka mampu memuaskan kebutuhan. Karena itu proses pembelajaran dipengaruhi motivasi

Chisnall (1995) menjelaskan pula konsep dari mengkondisikan dalam kelangsungan ( operant conditioning ) dari Skinner. Istilah operant mengacu pada fakta bahwa melalui sistem pemberian hadiah dan hukuman dan pengukuhan kembali yang positif, maka perilaku yang beroperasi berpengaruh pada lingkungan dan menghasilkan satu akibat. Istilah lain yang dilakukan Skinner adalah operant learning. . perilaku dapat mencerminkan satu jawaban refleks terhadap perubahan lingkungan ( misalnya kita menarik tangan sewaktu ada yang menyentuh tangan dengan ujung rokok yang menyala). Dalam pembelajaran operasi, perilaku-perilaku tertentu yang mula-mula dihasilkan secara acak diperkuat melalui beberapa kali pengukuhan kembali sehingga akan terjadi lebih sering

 **2.*Teori Cognitive***

Aliran ini menolak teori bahwa perilaku manusia adalah berdasarkan stimulus-respon.Mereka berpendapat bahwa perilaku manusia didasarkan atas proses pembelajaran/melalui pemikiran (kognisi).

Misalnya perilaku orang yang sangat rajin, informasinya masuk dalam ingatan. Pada saat berbicara dengan orang tersebut ada data tambahan yang diperoleh, misalnya ada yang berkaitan dengan rajinnya dia bekerja. Berdasarkan data tambahan timbullah pemahaman tentang perilakunya. Dalam proses pembelajaran tidak saja ditambahkan data, namun tambahan data tersebut juga memberikan pengaruh pada pandangan dan sikap.

Teori kognitif dari pembelajaran sangat bermakna karena memperhatikan pembentukan dan akibat/pengaruh sikap terhadap perilaku, dan orang dianggap sebagai pemecah masalah yang aktif yang dipengaruhi oleh lingkungannya

**Konsep Dasar Pembelajaran**

* + Pemberitahuan tujuan pelatihan
	+ Relevansi
	+ Partisipasi aktif
	+ Penguatan (Reinforcement)
	+ Pengetahuan ttg hasil (feedback)
	+ Distribusi pembelajaran
	+ Praktek/latihan dan pengulangan
	+ Transfer of training

**Penyusunan Program Pelatihan/Pengembangan** :

1. Identifikasi kebutuhan pelatihan atau studi pekerjaan ( job study);

Menentukan siapa yang g membutuhkan training dan jenis training yang dibutuhkan

Menurut Miner ( dalam Ashar 2006). Ada 4 macam keterampilan yang dilatih :

1. Knowladge based skill ( keterampilan didasarkan pada pengetahuan yang dikuasai ) keterampilan ini dikembangkan berdasarkan pengetahuan yang diperlukan dimiliki untuk dapat melakukan tugas pekerjaannya secara baiak
2. Singular behaviour skill ( kemampuan perilaku sederhana ), seperti datang bekerja tepat waktu, menetapkan sasaran untuk dirinya sendiri, mengoperasikan satu mesin sederhana
3. Limited interpersonal sklii ( keterampilan antar pribadi terbatas ), terlibat dalam aktivitas seperti memberi arahan kepada karyawan baru, mendelegasikan tanggung jawab yang memberikan balikan kepada seseorang tentang unjuk kerjanya
4. Social interactive skills ( keterampilan interaktif sosial) berlangsung pada taraf manjerial mencakup manajemen konflik dll
5. Penetapan sasaran pelatihan/pengembangan

Sasarn pelatihan dapat dibedakan kedalam sasaran umum atau tujuan dan sasarn khusus, yang dapat dibedakan lagi kedalam sasaran keseluruhan pelatihan atau sasarn subjek pembahasan/latihan

1. Penetapan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya

Sebagaimana halnya dengan kriteria keberhasilan keberhasilan yang digunakan dalam seleksi, kriteria keberhasilan pelatihan mempunyai dimensi waktu. Sebagai kriteria keberhasilan pelatihan, dapat ditetapkanperilaku-perilaku trainees sebagaimana ditampilkan pada akhir program pelatihan dapat pula ditetapkan prestasi lerja trainees setelah mereka kembali ke pekerjaan mereka masing-masing selama waktu tertentu

Jika yang diajarkan pengetahuan, maka diharapkan pada akhir program pelatihan pra trainees dapat memperlihatkan penguasaan tentang pengetahuan yang diajarkan. Jika yang dilatih keterampilan, maka pada akhir pelatihan diharapkan trainees dapat memperlihatkan keterampilan tersebut

Berdasarkan sasaran instruksional dapat dikembangkan alat ukurnya.

Untuk mengetahui apakah traneess betul-betul telah belajar maka perlu dilakuan pre dan post tes

Proses evaluasi itu sendiri bisa mendorong para pegawai untuk meningkatkan produktifitasnya. Untuk mengetahui dampak dari pelatihan itu secara keseluruhan terhadap hasil atau performansi seseorang atau suatu kelompok tertentu, umumnya terdapat dua pilihan model penilaian dan pengembangan yaitu:

 1. *Uncontrolled model*, tidak memakai kelompok pembanding dalam melakukan penilaian damapak pelatihan terhadap hasil dan/atau performansi kerjanya

 2. *Controlled model.* melakukan penilaian efektivitas program pelatihan menggunakan sestem membanding yaitu membandingkan hasil dari orang atau kelompok yang tidak mengikuti pelatihan.

Adapun dalam proses tahapan pengembangan dan pelatihan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Pengembangan dan pelatihan dapat dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaanya. Dengan pengukuran ini kita dapan menarik kesimpulan apa perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja. Indikator –indikator pengembangan dan pelatihan SDM yang diterapkan antara lain, sebagaimana berikut:

* Prestasi kerja karyawan, apabila prestasi kerja atau produktifitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, maka pengembangan dan pelatihan yanag dilakukan kurang baik dan perlu adanya perbaikan
* Kedisiplinan karyawan, jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan semakin baik, maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, akan tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan kurang baik
* Absensi karyawan, kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan meningkat maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya apabila pengembangan dan pelatihan yang diterapkan kurang baik
* Kalau tingkat kerusakan produksi, alat mesin, setelah karyawan mengikuti pengembangan dan pelatihan berkurang maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya jika tetap maka maka pengembangan dan pelatihan kirang baik
* Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan dan pelatihan, jika tidak berkurang berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan perlu disempurnakan lagi
* Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, berkurang atau efisiensi semakin baik maka pengembangan dan elatihan yang dilakukan sudah baik, sebaliknya jika tetap berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan itu kurang baik
* Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan dan pelatihan, jika tidak ada perbaiakan kerjassama maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan itu kurang baik
* Tingkat upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan itu baik, sebaliknya jika tetap maka pengembangan dan pelatihan itu kurang baik
* Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan, jika tidak meningkat atau tetap berarti pengembangan dan pelatihan kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreatifitasnya
* Kepemimpinan atau keputusan- keputussan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan dan pelatihan harus semakin baik, kerjasama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan- ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat , kalauu hal di atas tercapai maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan baik, sebaliknya jika hal diatas tidak tercapai berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan kurang baik
1. Penetapan metoda pelatihan/penyajiannya

Berdasarkan sasaran instruksional dapat ditentukan subjek dan bahan pembahasan yang akan diberikan. Bahan-bahan tersusun menurut uatu tata tingkat tertentu.

Bentuk-bentuk pelatihan dapat dibedakan pada :

* + - Metode praktis (*on the job training*)
		- Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk dugunakan pada program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa *trade offs.* Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik: metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

* 1. Efektivitas biaya.
	2. Isi program yang dikehendaki
	3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
	4. Preferensi dan kemampuan peserta
	5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
	6. Prinsip-prinsip belajar

Teknik-teknik *on the job* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan sepervise langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

* 1. Rotasi jabatan
	2. Latihan instruksi pekerjaan
	3. Magang (*apprenticeships)*
	4. Coaching
	5. Penugasan sementara

Teknik-teknik *off the job,* dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*articial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentrasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

1. Metode studi kasus
2. Kuliah
3. Studi sendiri
4. Program computer
5. Komperensi
6. Presentasi
7. Percobaan dan revisi

Mengadakan percobaan latihan atau try out untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang masih ada. Jika masih dijumpai kelemahan dapat langsung dilakukan revisi, perbaikan bila diperlukan

Try out dapat dilakukan terhadap beberapa orang tenaga kerja saja. Baru setelah percobaan dan revisi paket pelatihan dapat digunakan untuk pelatihan yang sebenarnya

1. Implementasi dan evaluasi

Implementasi program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Pata tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan dan berkulitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar

**Jenis Pelatihan dan Pengembangan**

1. Pelatihan dan Pengembangan Keahlian.

Pelatihan keahlian (*skils training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatihaannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekuragan diidentifikasi rnelalui penilaian yang jeli. kriteria penilalan efekifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

1. Pelatihan dan Pengembangan Ulang.

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahilan. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja rnenggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet

1. Pelatihan dan Pengembangan Lintas Fungsional.

Pelatihan lintas fungsional (*cros fungtional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjan yang ditugaskan.

1. Pelatihan dan Pengembangan Tim.

Pelatihan tim merupakan bekerjasarna terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

1. Pelatihan dan Pengembangans Kreatifitas.

Pelatihan kreatifitas(*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi hahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan.

**Tipe-tipe efektifitas program pelatihan dan pengembangan.**

Program pelatihan dan pengembangan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan:

1. *reactions:*Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti: untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program untuk maksud diadakannya bebrapa revisi atas program pelatihan, untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap represif untuk mengikuti program pelatihan.
2. *Learning:*Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah mengetahi seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.
3. *Behaviors:*Perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performansi para peseerta pelatihan setelah diadakan program pelatihan.
4. *Organizational result:* tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.
5. *Cost effectivity:* ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalah yang dialami oleh organisasi.

**Syarat- syarat Pelatih dalam Pengembangan**

Seorang pelatih atau instruktur hendaknya memiliki syarat- syarat tertentu agar supaya bisa berhasil dalam melakukan pengembangan terhadap karyawan, diantaranya yaitu:

1. *Teaching Skills* , seorang pelatih harus mempunyai kecakapan intuk mendidik atau mengajarkan, membimbingkan, memberi petunjuk, dan mentransfer pengetahuannyakepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina dan mengembaangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya
2. *Comunications skills,* seorang pelatih harus mempunyai kecakapan komunikasi baik lisan, maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta pengembangan
3. *Personality autholity*, seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat, dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui
4. *Social skills*, seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembanga. Ia harus suka menolong, obyektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain
5. *Technical competent,* seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputussan
6. *Stabilitas esmosi*, seorang pelatih tidak boleh berprasangkajelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepar marah, mempunyai sifat kepapakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberi nilai yang objektif

***.* Kendala- Kendala Pelatihan dan Pengembangan**

Kendala pengembangan (*development)* yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membanahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala- kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala- kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau anstruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

1. Peserta pengembangan dan latihan  mempunyai latar belakang yang tidak sama, atau heteroge, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda
2. Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannyakepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif  atau *teaching skill*– nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri
3. Fasilitas pengembangan dan prasarana yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya buku- buku atau alat-alat dan mesin- mesin, yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan dan pelatihan
4. Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginan oleh pekerjaanatau jabatan peserta bersangkutan, untuk menetapkan kirikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit
5. Dana pengembangan, dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbata, sehingga seringdilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarananya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan

**Manfaat pelatihan dan pengembangan**

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. **Manfaat Umum**
* Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
* Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
* Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
* Memenuhi kebutuhan perencanaan semberdaya manusia
* Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
* Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.
1. **Manfaat Bagi Perusahaan**
* Mengarahkan kemampulabaan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan
* Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
* Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan
* Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
* Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan

1. **Manfaat bagi individual**
* Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
* Melalui pelatihan dan pengembangan, perubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
* Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
* Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan dan konflik.
* Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
1. **Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan**
* Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
* Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi
* Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati
* Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal
* Memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanaka

Sumber

1. Ashar Yulianto : Psikologi Industri dan Organisasi
2. Pandji Anoraga, Manajemen Bisnis, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2000),,153