

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Dalam dunia Globalisasi dimana di masa ini manusia diharapkan dapat mampu memiliki kreativitas yang dapat di andalkan, dimana keahlian tersebut dan juga kreativitas tersebut harus mampu di kembangkan atau dapat masuk ke dalam bidang apapun.

Sebuah organisasi atau perusahaan sangat diperlukan pelatihan sumber daya manusia yang menjadi penggerak dari berbagai macam pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan. Karyawan mempunyai tingkat pekerjaan yang berbeda-beda dalam melaksanakan pekerjaan mereka, namun kadang-kadang karyawan kurang tahu apa yang seharusnya dikerjakan terkait banyaknya pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Untuk itu sangat diperlukan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia agar para karyawan diperlengkapi dan dipertajam, antusias terhadap pekerjaan mereka sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat dengan mantap dan efektif terlaksana dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Pada hakekatnya pelatihan ditujukan pada karyawan pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada karyawan tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Istilah pelatihan dan pengembangan seringkali disamakan dan tidak ada pembeda, padahal apabila di telusuri kembali kedua hal tersebut merupakan kedua hal yang berbeda.

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir. Pelatihan dalam sebuah perusahaan memiliki tujuan untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya saat ini. Pelatihan bertujuan agar tenaga kerja non-manajerial dapat mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk suatu tujuan tertentu (Sikula, dalam Munandar, 2008).

Sedangkan pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir. Pengembangan bertujuan agar tenaga kerja manajerial dapat mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum (Sikula, dalam Munandar, 2008)

Perbedaan makna antar pelatihan dan pengembangan dapat dilihat sebagai berikut :

Komponen pelatihan meliputi :

- Tujuan : peningkatan kemampuan individu pada pekerjaan saat ini
- Sasaran : peningkatan kinerja jangka pendek
- Orientasi : kebutuhan jabatan sekarang
- Efek terhadap karir : keterkaitan terhadap karir relative rendah

Komponen pengembangan meliputi :

- Tujuan : peningkatan kemampuan individu pada pekerjaan yang akan datang
- Sasaran : peningkatan kinerja jangka panjang
- Orientasi : kebutuhan terencana

Dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dikhususkan untuk tenaga kerja non-managerial dan program pengembangan untuk tenaga kerja managerial.

TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Meningkatkan Produktivitas

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan prestasi karyawan baru ataupun lama. Dengan prestasi yang baik maka produktivitas suatu perusahaan akan meningkat.

2. Meningkatkan mutu

Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki peningkatan pegawai. Dimana pegawai yang lebih terampil akan meningkatkan mutu perusahaan.

3. Meningkatkan Ketepatan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pelatihan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya akan tenaga kerja dengan keterampilan tertentu dimasa yang akan datang. Jika suatu saat keterampilan itu diperlukan maka lowongan yang ada dapat diisi oleh tenaga kerja dari dalam perusahaan itu sendiri

4. Meningkatkan semangat kerja

Suatu perusahaan yang memiliki program-program yang tepat akan meningkatkan semangat dalam bekerja dan membentuk suatu iklim positif. Salah satu program yang dimaksud adalah program pelatihan dan pengembangan.

5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik

Seorang tenaga kerja biasa ataupun seorang manajer tentu saja membutuhkan sebuah pendidikan dan pelatihan yang mereka anggap sebagai tanda balas jasa dari perusahaan terhadap kinerja mereka. Tak hanya itu, mereka juga membutuhkan pendidikan atau pelatihan yang membuat pengetahuan dan keterampilan mereka bertambah. Perusahaan juga banyak menarik individu yang dinilai berpotensi baik.

6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja

Pelatihan yang tepat membantu mengurangi resiko kecelakaan dalam bekerja. Dengan demikian, tercipta suatu lingkungan kerja yang aman dan para pekerja yang memiliki mental stabil.

7. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda

Dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

8. Membantu memecahkan masalah operasional

Para manajer harus mencapai semua tujuan perusahaan dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya.

9. Mengorientasikan karyawan pada organisasi

Beberapa penyelenggara orientasi menggunakan alasan ini untuk melakukan upaya bersama dengan tujuan, mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.

Jenis Pelatihan dan Pengembangan

Berikut ini merupakan bentuk pelatihan yang dapat dilakukan oleh perusahaan

a. Pelatihan Keahlian

Pelatihan yang dilakukan dapat berupa pelatihan yang sederhana. Kebutuhan dan kekurangan yang ada dapat diidentifikasi dengan menggunakan penilaian yang jeli.

b. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan keahlian-keahlian yang dibutuhkan karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.

c. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan ini merupakan pelatihan dimana karyawan dilibatkan dalam aktivitas kerja di bidang yang lain selain pekerjaan yang ditugaskan.

d. Pelatihan Tim

Kerjasama sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

e. Pelatihan Kreativitas

Tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan dan sebesar mungkin yang gagasan itu pula berdasar pada penilaian rasional, dan biaya.

Selain pelatihan adapula bentuk pengembangan yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

a. Metode Latihan atau Training

Metode ini harus berdasarkan kebutuhan pekerjaan bergantung pada berbagai faktor yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang, dan lain-lain. Metode latihan dapat dibagi menjadi dua cara:

1. On the job training

Para peserta akan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Pelatihan ini dibedakan dalam dua cara, yaitu formal dan informal.

2. Off the job training

karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.

Tujuan utama teknik ini adalah mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada para peserta.

b. Metode Pendidikan

Arti dari pendidikan ini yaitu meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer dalam memimpin para bawahannya secara efektif. Metode pendidikan menurut Andrew F. Sikula adalah sebagai berikut.

1. Training Methods atau Classroom Method

Merupakan pelatihan di dalam kelas yang disebut juga metode pendidikan karena manajer juga karyawan

2. Understudies

Teknik dimana dengan praktik langsung bagi seseorang yang disiapkan untuk menggantikan posisi jabatan atasnya.

3. Job Rotation and Planned Progression

Teknik pengembangan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapan pada setiap jabatan.

4. Coaching-Counseling

Metode ini dilakukan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilannya kepada bawahan. *Counseling* dilakukan dengan melakukan diskusi antara karyawan dan manajer mengenai hal-hal yang bersifat pribadi.

5. Junior Board of Executive or Multiple Management

Merupakan suatu komite yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini.

6. Committee Assignment

Sebuah komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

7. Business Games

Bentuk pengembangan yang dilakukan untuk bersaing memecahkan masalah tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi bisnis. Tujuan dari pengembangan ini untuk mengambil keputusan yang baik pada situasi dan objek tertentu.

8. Sensitivity Training

Pendidikan untuk membantu karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam antar karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan.

9. Other Development Method

Metode ini digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

TEORI PEMBELAJARAN

Sewaktu kita mulai bekerja atau melakukan aktifitas didalam organisasi perusahaan, keterampilan kita, sikap kita, semuanya membutuhkan proses belajar. Ketika kita mulai menggunakan keterampilan kita itu juga efek dari proses belajar. Pelatihan dan pengembangan membutuhkan sebuah motivasi yang besar baik secara internal maupun eksternal supaya hal tersebut berhasil. Ada dua teori yang mengacu pada proses pembelajaran yaitu *connectionist* dan *cognitive*.

1. Teori Connectionist

Contoh yang kami berikan dalam teori ini adalah teori oleh Edward L. Thorndike (*Law of effect*). Dalam teori ini Thorndike menggunakan seekor simpanse yang dikurung didalam kandang dan diletakan beraneka macam buah-buahan di depan kandang tersebut. Awalnya simpanse hanya menggunakan tangannya dan gagal, hal ini terjadi berulang kali (trial and error) namun suatu ketika ia mencoba meraih buah-buahan tersebut dengan sebuah tongkat yang ada didalam kandang dan berhasil mendapatkan buah-buahan. Hal ini juga berlaku pada manusia. Manusia akan berusaha maksimal dalam menghadapi masalah dan bila ia berhasil menyelesaikan masalah itu, ia akan mengingat cara tersebut dan menerapkannya bila menemukan masalah yang sama.

Jadi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia seharusnya menggunakan teori *law of effect*. Dimana manusia selalu belajar dari pengalaman sebelumnya. Teori *law of effect* menjelaskan bahwa pembelajaran hanya akan terjadi jika ada kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan sehingga pembelajaran akan terjadi jika ada faktor motivasi.

2. Teori Cognitive

Teori kognitif ini memiliki pandangan bahwa seseorang memproses informasi melalui upayanya dalam mengorganisir, menyimpan, dan menemukan hubungan antara pengetahuan yang baru dengan pengetahuan yang telah ada. Model ini lebih mementingkan proses dari pada hasil belajar.

Menurut Chisnall (1955) para *cognitivist* memandang pembelajaran sebagai proses dari menstruktur pengetahuan yang telah ada pada seseorang dalam kaitannya dengan masalah khusus.

PENYUSUNAN PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan yang didesain oleh perusahaan harus tepat dan di proporsinonakan dengan kebutuhan para pekerja. Penyampaian pada saat training haruslah efektif. Penyampaian yang disampaikan pun haruslah impresif bila tidak perhatian audience akan tidak berguna dan seorang trainer haruslah memahami audience selama sesi pelatihan.

Terdapat empat elemen utama saat keberlangsungan training :

1. Mereka menyajikan informasi atau konsep yang relevan yang akan dipelajari
2. Mereka mendemonstrasikan pengetahuan, skill dan kemampuan yang akan dipelajari
3. Mereka mendukung atau menyediakan peluang-peluang untuk mempraktekkan skill yang baru
4. Mereka mampu melakukan umpan balik selama training berlangsung sesaat setelah mempraktekkannya

Penyusunan Program Pelatihan/Pengembangan melewati beberapa tahapan, antara lain:

1. Identifikasi kebutuhan pelatihan atau studi pekerjaan (job study)
2. Penetapan sasaran pelatihan/pengembangan
3. Penetapan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya
4. Penetapan metode pelatihan/penyajiannya
5. Pencobaan dan revisi
6. Impementasi dan evaluasi

TRAINING NEED ASSESSMENT

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan rancangan pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan memegang peran penting dalam setiap program pelatihan, sebab dari analisis ini akan diketahui pelatihan apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan juga dimasa yang akan datang.

METODE EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Empat tahap evaluasi pelatihan dan pengembangan itu adalah :

1. Reaction
Evaluasi ini dilakukan pada saat dan setelah menerima materi pelatihan, yakni evaluasi untuk mengukur minat dan reaksi peserta atas pelatihan.
2. Learning
Disebut juga evaluasi hasil belajar. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta setelah menerima pembahasan dari para pelatih setiap sesi pelatihan. Penilaian terhadap tingkat pemahaman ini sangat penting untuk mengetahui apakah peserta materi yang diberikan dalam pelatihan.
3. Behavior
Evaluasi ini dilakukan setelah pelatihan. Tujuannya untuk melihat bagaimana perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan, langkah apa yang sudah dilakukan serta bagaimana sikap stakeholder terhadap hasil pelatihan.
4. Result

Merupakan evaluasi jangka panjang, yakni evaluasi mengenai kinerja lembaga yang terjadi akibat kinerja anggota organisasi yang mengikuti pelatihan. Evaluasi ini dapat dilakukan tiga sampai empat tahun setelah pelatihan.

IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN ATAU STUDI PEKERJAAN

Milner (1992) mengemukakan bahwa pembelajaran terlibat dalam mengembangkan empat macam keterampilan, yang pada umumnya dilatihkan yaitu :

1. **Knowledge Based Skills**
Keterampilan didasarkan pada pengetahuan yang dikuasai, keterampilan ini dikembangkan berdasarkan pengetahuan yang diperlukan untuk dapat melakukan tugas pekerjaannya secara baik.
2. **Singular Behaviour Skills** (Keterampilan perilaku sederhana)
Keterampilan ini dibangun dengan dasar kemampuan-kemampuan yang sederhana seperti datang bekerja tepat waktu, menetapkan sasaran atau target untuk dirinya sendiri, mengoperasikan mesin secara sederhana.
3. **Limited Interpersonal Skills** (Keterampilan antar pribadi yang terbatas)
Jenis keterampilan ini dipergunakan untuk memberi arahan terhadap karyawan baru, mendelegasikan tanggung jawab dan memberikan umpan balik kepada seseorang tentang pekerjaannya.
4. **Social Interactive Skills** (Keterampilan interaktif sosial)
Keterampilan ini berlangsung pada taraf manajerial, seperti manajemen konflik, menggunakan kekuasaan secara efektif, negosiasi suatu kontrak dan sebagainya.

Menurut **Munandar (2001)** pelatihan dan pengembangan dapat dianggap sebagai fungsi dari batas dari sistem atau subsistem. Dari sini para tenaga kerja dilatih atau dikembangkan agar menunjukkan perilaku sesuai dengan apa yang dituntut oleh perusahaan. Selain itu, menurut **Sikula (dalam Munandar, 2001)** mengatakan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja nonmanajerial (staf-staf) mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dengan tujuan tertentu.

Sedangkan pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis dengan tujuan tertentu. Dari penjelasan tersebut, kita bisa mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan proses belajar. Namun pasti di dalam pikiran kalian timbulah pertanyaan, *apakah ada perbedaannya dengan pendidikan ?* karena sejauh yang kita telah ketahui pendidikan juga berkaitan dengan pemberian ilmu (pengetahuan) dan juga pengembangan diri pada individu, hal tersebut juga merupakan proses belajar.

Pendidikan adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai moral dan pemahaman yang

dibutuhkan dalam aspek kehidupan (**Yuwono dkk., 2005**). Sedangkan menurut **Amstrong (dalam Yuwono dkk., 2005)** pendidikan lebih bersifat generalis yang di dalamnya terdiri dari pelajaran budaya, hukum, linguistik dan pengetahuan yang lain, hal tersebut dapat menjadi dasar untuk belajar secara berkesinambungan, pengembangan, kreativitas dan komunikasi pada individu. Jadi, berdasarkan penjelasan di atas kita dapat menyimpulkan bahwa pendidikan itu lebih berfokus hanya pada pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki oleh individu, jadi penerapannya pun juga tertuju pada penguasaan materi pada individu yang nantinya akan dibandingkan dengan orang lain dan memiliki sistem yang terbuka (bisa pengaruh dari luar). Sedangkan pelatihan lebih berfokus pada keterampilan/kemampuan (*skills*) walaupun juga ada pada *knowledge* individu, jadi penerapannya pun tertuju pada peningkatan keterampilan tertentu dan memiliki sistem yang tertutup. Kemudian, pengembangan lebih berfokus pada sikap (*attitude*) dan penerapannya pun lebih tertuju pada pengembangan inisiatif atau memperhatikan kebutuhan apa yang diperlukan oleh perusahaan.

Setelah kita mengetahui arti dari pelatihan dan pengembangan, serta perbedaannya dengan pendidikan, tentu pertanyaan selanjutnya yang akan dijawab adalah tujuan dari pelatihan dan pengembangan itu sendiri. **Sikula (dalam Munandar, 2001)** merumuskan tujuan dari pelatihan dan pengembangan, sebagai berikut :

1. Meningkatkan Produktivitas
Yaitu pelatihan dan pengembangan selain diberikan kepada tenaga kerja baru, diberikan juga kepada tenaga kerja yang sudah lama dalam perusahaan tertentu. Hal ini terjadi agar tenaga kerja yang sudah lama dapat mempertahankan atau meningkatkan prestasi yang dimilikinya. Karena bila prestasi tersebut meningkat tentu akan membuat produktivitasnya pun juga ikut meningkat.
2. Meningkatkan Mutu
Yaitu pelatihan dan pengembangan tidak hanya memperhatikan atau berfokus pada peningkatan kuantitas dari keluaran, namun juga harus memperhatikan peningkatan kualitas dari keluaran tersebut. Hal tersebut akan tercermin pada tenaga kerja, dimana tenaga kerja yang berpengetahuan dan berketerampilan akan membuat sedikit kesalahan dan cermat dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Meningkatkan Ketetapan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia
Yaitu pelatihan dan pengembangan dapat menciptakan/menghasilkan tenaga kerja yang berpengetahuan dan berketerampilan yang berguna untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang. Jadi, bila ada rekrutmen perusahaan dapat mengambil pesertanya/tenaga dari dalam perusahaan itu sendiri.
4. Meningkatkan Semangat Kerja
Yaitu jika perusahaan memiliki program pelatihan yang tepat, maka dapat membuat iklim dan suasana organisasi menjadi lebih baik. Hal tersebut akan menciptakan reaksi positif di dalam perusahaan tersebut.

5. **Menarik dan Menahan Tenaga Kerja yang Baik**
Yaitu dengan adanya program pelatihan dan pengembangan mampu menarik tenaga kerja dari luar yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu. Tidak hanya menarik, namun juga mempertahankan tenaga kerja tersebut di dalam perusahaan. Pelatihan dan pengembangan itu sendiri yang akan membuat pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja bertambah tinggi.
6. **Menjaga Kesehatan dan Keselamatan Kerja**
Yaitu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan di perusahaan dan membuat lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap dari tenaga kerja yang lebih stabil
7. **Menghindari Keusangan**
Yaitu dengan adanya program pelatihan dan pengembangan, para tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing.
8. **Menunjang Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)**
Yaitu program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak hanya membawa keuntungan bagi perusahaannya, namun juga harus membawa keuntungan/manfaat bagi para tenaganya tersebut.
Dalam penyusunan program pelatihan dan pengembangan haruslah penyusunannya didasarkan pada konsep dan prinsip pembelajaran yang dikembangkan oleh teori pembelajaran, agar program pelatihan dan pengembangan tersebut berjalan dengan efektif.

Miner (dalam Munandar, 2001) merumuskan lima konsep pembelajaran yang dapat membuat pembelajaran menjadi efektif, yaitu :

1. **Motivasi**, yaitu pembelajaran akan efektif apabila seseorang yang mengikuti pembelajaran tersebut memiliki motivasi dari dalam dirinya, misalnya anak yang memiliki cita-cita menjadi seorang programmer maka ia akan termotivasi untuk mengambil jurusan IT saat kuliah. Hal ini berlaku juga pada kegiatan pelatihan dan pengembangan.
2. **Pengukuhan kembali (*positive reinforcement*)**, yaitu dalam sebuah pelatihan dan pengembangan apabila ada individu (*trainee*) yang dapat memecahkan masalah dalam sebuah kasus maka lebih baik individu tersebut diberikan *reward* atau pengukuhan kembali terhadap perilaku positif tersebut. Agar perilaku itu dapat bertahan lebih lama.
3. **Pengetahuan tentang hasil**, yaitu memberikan *feedback* terhadap individu (*trainee*) agar mereka dapat mengetahui mana yang mereka kuasai, mana yang dapat mereka lakukan dengan baik, dan mana yang tidak dapat mereka kuasai. Dengan begitu, mereka dapat lebih fokus kepada hal yang masih butuh peningkatan lagi.
4. **Praktek aktif dan pembelajaran melalui penghayatan (*experiential learning*)**, yaitu pentingnya terdapat praktek aktif dalam pelatihan dan pengembangan, agar individu (*trainee*) dapat mengulangi apa yang harus mereka pelajari dan hayati sehingga mereka dapat menguasai keterampilan dan pengetahuannya.

5. Pemandangan dari pelatihan (*transfer of training*), yaitu membuat pelatihan dan pengembangan tersebut memiliki unsur-unsur yang sama antara situasi yang nyata dengan situasi pelatihan. Hal ini diupayakan agar pembelajaran yang didapat dari pelatihan dan pengembangan dapat diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehari-hari.

Kunci dari kesuksesan terlaksananya program pelatihan dan pengembangan adalah pada suatu pendekatan yang sistematis dalam mengembangkan program pelatihan itu sendiri. Berikut langkah-langkahnya (**Yuwono dkk., 2005**) :

1. Menganalisa kebutuhan pelatihan
Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan benar-benar diperlukan atau tidak. Analisa kebutuhan meliputi :
 - analisis kepada organisasi
Menurut **Noe (dalam Yuwono dkk., 2005)** terdapat tiga faktor yang harus dipertimbangkan sebelum memilih pelatihan sebagai solusi dari masalah yang dihadapi, yaitu :
 - pertama, arah strategi organisasi. Perencanaan organisasi dalam mencapai tujuan yang strategis memiliki pengaruh yang besar terhadap pemilihan sumber daya yang digunakan dalam pelatihan. Terdapat 4 strategis dalam bisnis, yaitu *concentration strategy* (fokus pada peningkatan *market share*, mengurangi kerugian dan memelihara posisi produk di pasaran), *internal growth strategy* (berfokus pada pembukaan pasar baru, pengembangan produk dan inovasi serta melakukan *joint venture*), *external growth strategy* (berfokus pada upaya memperoleh penjual/pemasok baru yang memungkinkan memperluas pasaran barunya), dan *disinvestment strategy* (berfokus pada likuidasi dan pembubaran bisnis).
 - Kedua, dukungan manajer dan rekan kerja. Berdasarkan penelitian dukungan manajer dan rekan kerja merupakan hal yang penting. Oleh karena itu, diharapkan manajer dan rekan kerja dapat saling memberikan umpan balik mengenai hal apa saja yang dapat menjadi efektif.
 - Ketiga, sumber daya untuk pelatihan. Mengidentifikasi ketersediaan sumber daya bagi pelatihan, seperti biaya, waktu dan pakar.
 - analisis kepada karyawan
Kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang saat ini dimiliki tenaga kerja merupakan persoalan yang dapat diselesaikan dengan pelatihan. Buruknya kinerja tenaga kerja dapat tercemin dari banyaknya keluhan dari pelanggan, sering terjadinya kecelakaan, dan tidak tercapainya target-target. Namun, faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kerja seperti karakteristik tenaga kerja, *input* (terkait intruksi tentang apa, kapan dan bagaimana), *output*, dan umpan balik, semua hal tersebut juga membutuhkan pelatihan.
 - analisis terhadap tugas
Mengidentifikasi tugas, pengetahuan, keterampilan serta perilaku yang perlu diberikan dalam pelatihan. Terdapat 4 langkah dalam proses analisis tugas, yaitu memilih pekerjaan yang akan dianalisa, membuat daftar

pendahuluan tentang tugas yang didiskusikan dalam suatu pekerjaan, melakukan validasi (konfirmasi) tentang daftar tugas yang telah dibuat, dan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pendukung yang diperlukan.

2. Menentukan tujuan pelatihan (*training objective*)
Berisi gambaran mengenai apa saja yang akan dilakukan oleh peserta saat mengikuti pelatihan. Terdapat 4 kriteria dalam menentukan tujuan, yaitu dapat diamati (*observable*), diukur (*measurable*), dicapai (*attainable*), dan spesifik (menghindari kata-kata seperti memahami, merasakan dan standar obyektif untuk mengukur kemampuan peserta).
3. Memastikan kesiapan karyawan (peserta) dalam mengikuti pelatihan, kesiapan pelatihan meliputi :
 - Karakteristik pribadi : berisi kemampuan, sikap, kepercayaan dan motivasi. Selain itu juga diperlukan *self-efficacy*. Manajer dapat meningkatkan *self-efficacy* karyawan dengan memberitahukan karyawan tentang tujuan diadakan latihan seperti untuk meningkatkan kinerja, menunjukkan karyawan yang telah berhasil setelah mengikuti pelatihan, dan memberi kesempatan karyawan untuk memperoleh umpan balik.
 - Karakteristik lingkungan : hambatan situasional dan dukungan dari manajer serta rekan kerja berpengaruh penting terhadap motivasi belajar. Upaya manajer untuk memastikan lingkungan kerja mendukung motivasi karyawan yaitu menyediakan materi, waktu, informasi yang terkait dengan pekerjaan serta peralatan yang dibutuhkan karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilannya yang baru, menyatakan pentingnya program pelatihan, memberi kesempatan untuk karyawan mengetahui keberhasilan kerja mereka, dan mendorong anggota kelompok kerja untuk terlibat dalam penggunaan keterampilan baru.
4. Menciptakan suatu lingkungan belajar
Agar karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan dari program pelatihan serta dapat menerapkannya di dalam pekerjaan, maka program pelatihan harus melibatkan prinsip-prinsip dalam teori pembelajaran. Seperti *reinforcement theory*, *social learning theory*, teori belajar orang dewasa, dan *transfer of training*.
5. Mengorganisasikan materi pelatihan
Rencana untuk menampilkan informasi dan mengajarkan keterampilan dalam pelatihan, terdapat dua prinsip utama, yaitu ajarkan keterampilan dengan urutan yang kronologis artinya membantu peserta dalam menguasai materi dengan langkah demi langkah, dan ajarkan keterampilan yang mudah sebelum mengajarkan yang lebih sulit. Selain itu, ada 2 sumber utama dalam memberikan materi pelatihan yaitu internal (berdasarkan pengalaman) dan eksternal (berdasarkan hasil penelitian).

PENERAPAN METODE-METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Aplikasi pelatihan dan pengembangan dalam kehidupan sehari-hari dapat kita jumpai dalam:

1. *Kuliah*

Pemberian informasi dengan cara ceramah dalam bidang pendidikan. Dalam metode kuliah, biaya yang dikeluarkan lebih sedikit karena dilakukan secara massal dalam satu ruangan. Metode ini menyampaikan mulai dari hal umum hingga hal khusus. Kekurangan dari metode ini adalah, peserta bertindak secara pasif dalam arti hanya mendengarkan tanpa *feedback*.

2. *Konferensi atau diskusi kelompok*

Merupakan pertemuan formal dimana terjadi diskusi atau konsultasi tentang suatu hal yang penting. Diskusi ini menjadikan para trainee aktif mengungkapkan gagasannya secara lisan. Jadi dalam metode ini para trainee terlibat lebih aktif dalam suatu pelatihan.

3. *Studi Kasus*

Merupakan uraian tertulis atau lisan tentang masalah dalam perusahaan atau tentang keadaan perusahaan yang berlangsung selama waktu tertentu yang nyata atau masih berbentuk hipotesis. Metode ini adalah metode belajar melalui perbuatan dan bermaksud untuk meningkatkan pemikiran yang analitis dalam memecahkan masalah. Hal tersebut adalah kekuatan dari metode ini sedangkan kelemahannya adalah keadaan nyata data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah masih harus dikumpulkan atau dicari oleh seorang manajer.

4. *Bermain Peran (Role Playing)*

Peran adalah suatu pola perilaku yang diharapkan. Peserta diberitahu tentang suatu keadaan dan peran mereka yang harus mereka mainkan tanpa script. Role Playing terutama digunakan untuk memberi kesempatan kepada para trainee untuk mempelajari keterampilan hubungan antar manusia melalui praktek dan untuk mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh mereka sendiri terhadap orang lain. Kelebihan metode bermain peran ini antara lain adalah memungkinkan belajar melalui perbuatan, menekankan kepekaan dan interaksi manusia, memberitahu secara langsung hasilnya, menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi, dan menunjang pengalihan hasil pembelajaran (*transfer of learning*).

5. *Bimbingan Berencana atau Instruksi Bertahap*

Bimbingan berencana terdiri atas suatu urutan langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau suatu kelompok tugas pekerjaan. Metode ini dapat menggunakan alat bantu seperti memakai buku pedoman atau sebuah mesin pengajaran. Keuntungan dari metode ini : trainee dapat belajar sesuai dengan temponya sendiri, bahan yang harus dipelajari dibagi-bagi dalam satuan-satuan yang kecil, sehingga mudah diserap dan diingat, adanya umpan balik langsung, partisipasi yang aktif, perbedaan antar individu yang

diperhatikan, pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja.

6. Metode Simulasi

Metode ini berusaha menciptakan suatu situasi yang merupakan tiruan dari keadaan yang nyata. Simulasi adalah suatu jenis alat atau teknik yang menyalin setepat mungkin kondisi-kondisi nyata yang ditemukan dalam pekerjaan. Dalam bidang manajemen ada yang dikenal dengan permainan perusahaan atau business game, dimana situasi perusahaan masalahnya disalin. Sama halnya dengan metode bermain peran, metode simulasi ini mempunyai keuntungan karena para partisipan memiliki tingkat keaktifan yang tinggi dan dapat secara langsung mentransfer atau mempraktekkan materi-materi pembelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

Manfaat dari pelatihan dan pengembangan karyawan

Terkadang seorang pemimpin memerlukan seorang ahli untuk memastikan pertumbuhan optimal dan perkembangan perusahaan mereka. Ini harus dipertimbangkan oleh semua bisnis tidak peduli ukuran bisnis mereka.

Keberhasilan seorang pemimpin diukur oleh keberhasilan karyawan mereka, bukan?, seperti kata pepatah: "You are only as strong as your weakest link". Mari kita cermati beberapa manfaat dari pengembangan karyawan dan pelatihan:

Menemukan Potensi Karyawan

Dalam banyak kasus, di beberapa perusahaan banyak pemimpin yang bersembunyi di belakang tenaga kerja mereka. Beberapa karyawan mungkin mendambakan peran pemimpin di dalam bisnis.

Namun, karena tidak ada pengembangan kepemimpinan program yang dilakukan, mereka tidak mendapat kesempatan untuk menunjukkan kemampuan mereka atau mengembangkan keterampilan mereka yang tersembunyi.

Membiarkan karyawan Anda untuk mengikuti program ini mungkin bisa membantu Anda mengenali pemimpin masa depan dalam tenaga kerja Anda saat ini.

Beberapa individu hanya memerlukan seseorang untuk mempercayai mereka untuk mengembangkan keterampilan, dan karyawan Anda akan menunjukkan kepada mereka bahwa Anda melakukan investasi dalam keyakinan ini.

Keluar dengan praktek lama

Melatih para karyawan Anda akan memberikan mereka kesempatan untuk memahami perkembangan terbaru dan tren dalam industri Anda. Apakah itu mesin baru atau alat media sosial baru, dunia terus berkembang. Jika Anda membantu karyawan Anda mengejar ketertinggalan mereka dengan perubahan ini, Anda pasti akan mengarahkan diri terlepas dari persaingan Anda.

Belajar untuk menggunakan alat-alat baru dan mengembangkan strategi baru akan memungkinkan karyawan Anda mengambil pekerjaan yang lebih menantang dan peran yang lebih tinggi di dalam bisnis.

Belajar seumur hidup

Dengan mengembangkan keterampilan tenaga kerja Anda melalui program kepemimpinan, dalam diri mereka akan berkembang biak semangat belajar seumur hidup. Dalam dunia teknologi yang terus berubah dan selalu ada sesuatu yang harus dipelajari dalam bisnis.

Belajar seumur hidup akan mendorong belajar secara mandiri dalam setiap individu untuk mengembangkan diri mereka sendiri dengan berbagai mata pelajaran dan bidang, mereka akan mendirikan sebuah cinta untuk belajar dan pengembangan diri.

Kurang Konfrontasi

Dalam suasana pelatihan Anda dapat membahas permasalahan yang mungkin dimiliki karyawan Anda. Berikan masing-masing individu (tanpa melihat peran mereka dalam perusahaan) kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka.

Dengan cara ini, konfrontasi di tempat kerja akan menurun karena karyawan akan menyadari kenyataan bahwa mereka bisa berbagi permasalahan mereka di pelatihan berikutnya atau sesi perkembangan, dan bahkan periode di antara keduanya. Sesi ini juga akan memungkinkan para karyawan untuk bersantai dan mendiskusikan bagaimana cara menurunkan stres di tempat kerja.

meningkatkan Produktivitas

Pengembangan dan pelatihan karyawan akan menyebabkan peningkatan produktivitas. Karyawan Anda tidak hanya akan mampu berbuat lebih banyak dan lebih memahami, tetapi mereka akan memperoleh kepercayaan diri dalam pekerjaan mereka karena kemampuan mereka telah dikembangkan.

Memahami Harapan

Program pengembangan dan pelatihan karyawan akan memberikan Anda, pemilik, atau pengelola perusahaan beberapa pemahaman tentang harapan yang mungkin diinginkan karyawan Anda. Dengan cara ini, Anda bisa meminimalkan perasaan kecewa mereka, dan meningkatkan loyalitas mereka dengan cara mengelola harapan tersebut.

Merevisi visi dan sasaran Anda

Program pengembangan kepemimpinan dan kesempatan pelatihan ini juga merupakan tempat yang sempurna untuk mengingatkan karyawan Anda tentang tujuan jangka panjang yang ingin perusahaan Anda capai.

Ingatkanlah tenaga kerja Anda tentang apa tujuan Anda dan bagaimana Anda ingin mengarahkan hasil yang diinginkan. Juga termasuk bagaimana keberhasilan perusahaan akan menguntungkan setiap individu di dalam bisnis.

Secara keseluruhan, pengembangan karyawan dan program pelatihan memiliki multi manfaat bagi perusahaan Anda – pilihan tersebut layak

dipertimbangkan jika Anda mencari untuk memastikan kelancaran dan kepuasan karyawan

Daftar Pustaka

1. Miner, John B. 1992. Industrial Organizational Psychology. New York: Mc.Graw Hill
2. Munandar, A.S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: UI Press
3. Aamodt, MG.2004. Industrial & Organizational Psychology. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning
4. Irma Adnan.2010. Psikologi In-dustri & Organisasi. Univ Terbuka