

MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

SEMESTER VII
KONSENTRASI MSDM

DOSEN MATA KULIAH
ENDANG TIRTANA PUTRA.SE.,MM

STIE PASAMAN
2019



Pelatihan dan Pengembangan

PROSES PELATIHAN

pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaan

pelatihan mengacu pada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.

pelatihan adalah tanda dari manajemen yang bagus, dan tugas seorang manajer adalah menghindari bahayanya. mereka harus mengetahui apa yang ingin anda lakukan, dan bagaimana anda ingin mereka melakukannya.



Pelatihan dan Pengembangan

- Pengembangan

- Segala upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau masa depan dengan memberi bekal pengetahuan, perubahan sikap, atau peningkatan keterampilan
- Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan

- Pelatihan

- Mengajari karyawan baru keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan



PENGEMBANGAN VS PELATIHAN

- Pelatihan adalah proses peningkatan kemampuan spesifik karyawan untuk membantu mencapai tujuan organisasi
- Pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai penugasan di masa yang akan datang

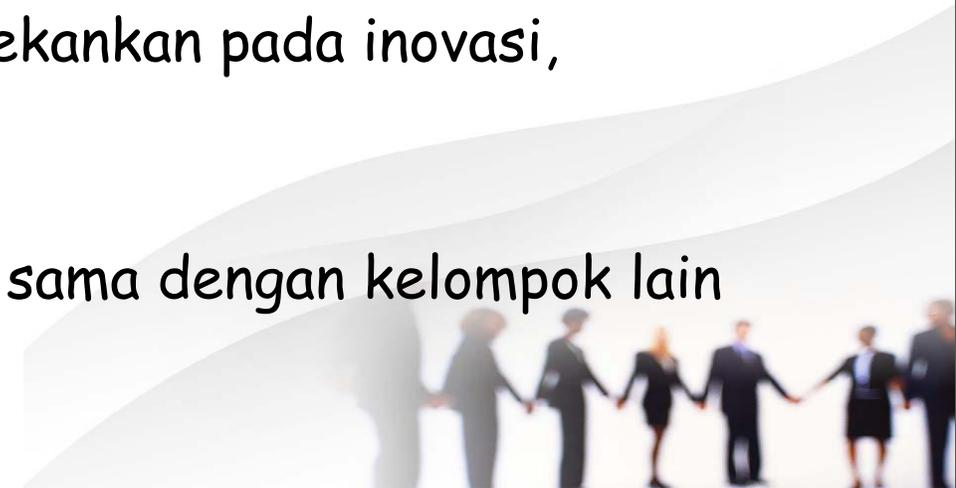


PERBANDINGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

No	Pembeda	Pelatihan	Pengembangan
1	Fokus	Aspek kemampuan spesifik yg relatif sempit	Aspek kapasitas dalam setiap penugasan
2	Jangka waktu	Pendek	panjang
3	Tujuan	dapat menunaikan pekerjaan saat ini	Dapat menangani berbagai penugasan dimasa yad
4	Hasilnya	Langsung dan cepat	Tidak langsung
5	Pengukuran efektivitas	Penilaian kinerja, analisis biaya, tes kelulusan, sertifikasi	SDM yang siap di tugaskan, promosi Keunggulan kompetitif

Mengapa Pelatihan Meningkatkan?

- Pelatihan berperan dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan, karena pelatihan dapat :
 - Menambah pengetahuan karyawan tentang pesaing-pesaing dan budaya luar, dimana pengetahuan itu sangat penting bagi keberhasilan perusahaan di pasar dunia
 - Meningkatkan keahlian dan keterampilan karyawan sehingga bisa menjalankan teknologi baru, misalnya pemakaian robot dan komputer
 - Membantu karyawan agar dapat bekerja secara efektif dalam tim
 - Mendorong budaya perusahaan agar tetap menekankan pada inovasi, kreativitas, dan pembelajaran
 - Mengatasi keusangan keahlian karyawan
 - Mendorong karyawan untuk selalu siap bekerja sama dengan kelompok lain



Sasaran Pelatihan & Pengembangan

- Sasaran pelatihan dapat bermanfaat dalam :
 - Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metoda, cara penyampaian, sarana pelatihan
 - Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan
 - Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran
 - Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan
 - Memudahkan penilaian hasil program pelatihan
 - Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai keefektifan pelatihan yang diselenggarakan



KONTEKS STRATEGIS PELATIHAN

Saat ini pelatihan, juga berperan penting dalam proses manajemen kinerja, pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. ini berarti melakukan pendekatan terintegrasi dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan.



Faktor penyebab perlunya pelatihan

Kualitas Angkatan Kerja

Persaingan Global

Perubahan yang cepat dan terus – menerus

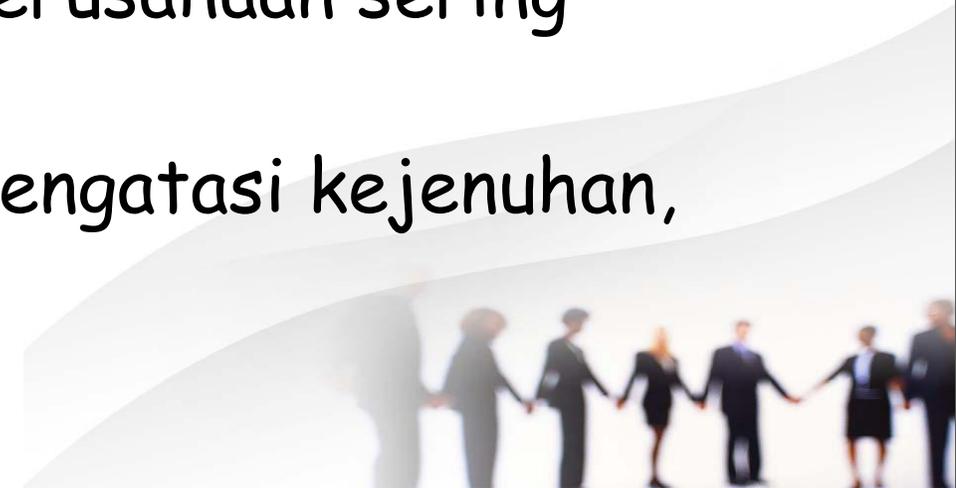
Masalah Alih teknologi

Perubahan Demografi



Kebutuhan Pelatihan

- Kebutuhan memenuhi kebutuhan sekarang
 - Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu.
- Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya
 - Pada tingkat hirarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan.
 - Alasannya bermacam-macam, untuk mengatasi kejenuhan, atau untuk pengembangan diri



Kebutuhan Pelatihan

- Untuk memenuhi tuntutan perubahan
 - Perubahan-perubahan baik intern maupun ekstern sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru.
 - Meskipun tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas, dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.



Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

- Identifikasi dapat dilakukan dengan cara
 - Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan
 - Menganalisis penilaian prestasi
 - Menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, kegagalan kerja, dan lain sebagainya.



Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat rumit dan sulit, karena perlu mendiagnosis kompetensi organisasi saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan perubahan lingkungan dan masa yang akan datang.

Analisis kebutuhan dilakukan melalui langkah-langkah :

- a. Analisis kebutuhan organisasi.
- b. Analisis kebutuhan tugas.
- c. Analisis kebutuhan pegawai.

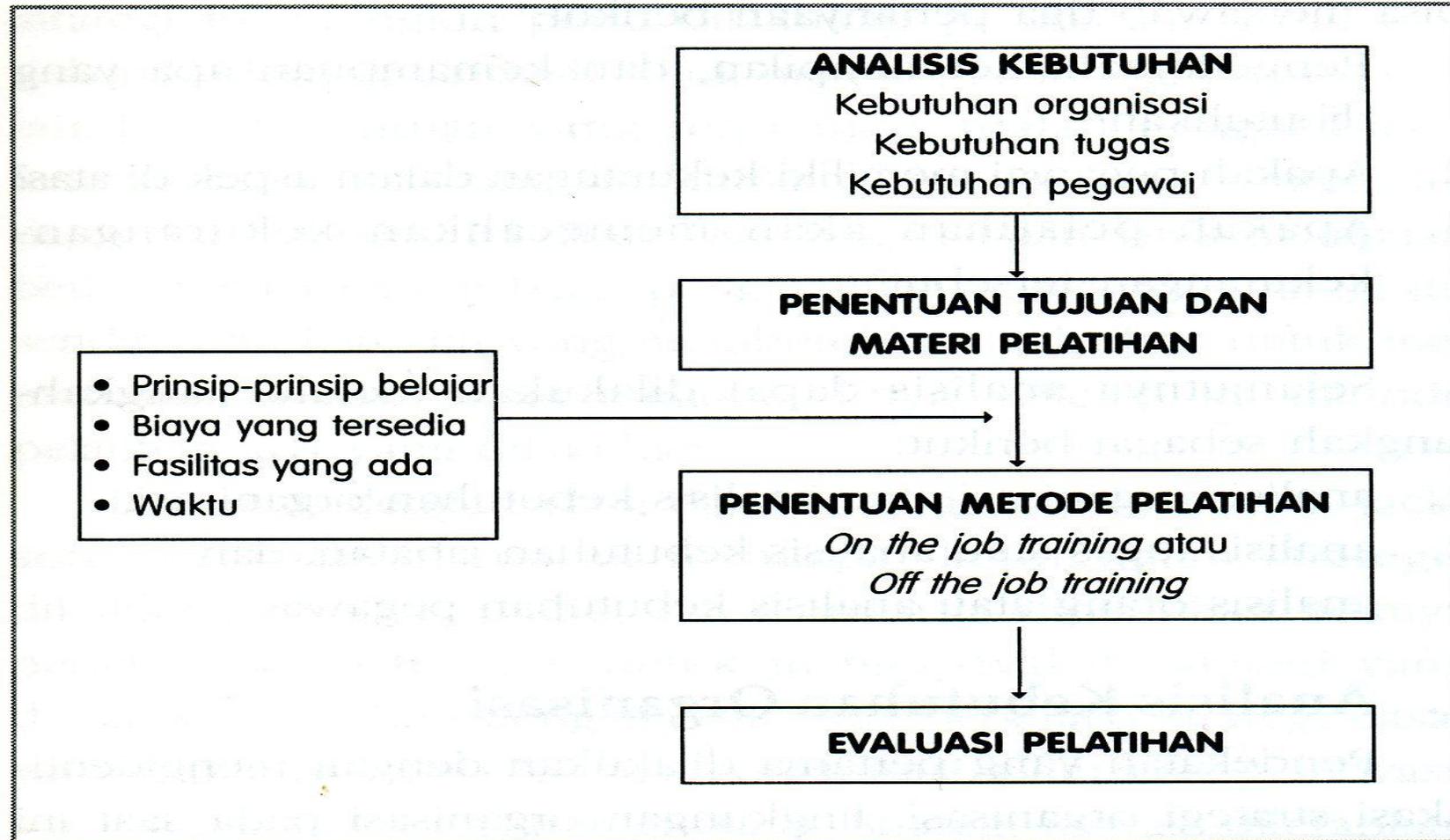


Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program.



Gambar 1. Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan/ Pengembangan



Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat rumit dan sulit, karena perlu mendiagnosis kompetensi organisasi saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan perubahan lingkungan dan masa yang akan datang.

Analisis kebutuhan dilakukan melalui langkah-langkah :

- a. Analisis kebutuhan organisasi.
- b. Analisis kebutuhan tugas.
- c. Analisis kebutuhan pegawai.



a. Analisis Kebutuhan Organisasi

Analisis kebutuhan organisasi yaitu mengidentifikasi strategi organisasi, lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang untuk mencapai tujuan.

Tantangan lingkungan menghendaki kompetensi pegawai, ditandai dengan :

- a. Lingkungan persaingan yang semakin ketat sebagai akibat globalisasi.
- b. Kecenderungan peningkatan *outsourcing*.
- c. Perubahan-perubahan teknologi.
- d. Keanekaragaman pegawai.



a. Analisis Kebutuhan Organisasi

Kompetensi dan perilaku sumber daya manusia agar dapat bersaing, harus memiliki :

1. Inisiatif, mampu bekerja sama.
2. Kemampuan bekerja dalam kelompok.
3. Kemampuan evaluasi kinerja.
4. Kemampuan berkomunikasi dan mendengarkan.
5. Kemampuan menganalisis masalah.
6. Kemampuan mengambil keputusan.
7. Kemampuan mendapatkan dan memahami informasi.
8. Kemampuan untuk melakukan rencana.
9. Kemampuan multikultural



b. Analisis Kebutuhan Tugas

Analisis tugas yaitu menganalisis tugas-tugas yang harus dilakukan dalam setiap jabatan, yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut, dan informasi analisis jabatan yaitu uraian tugas, persyaratan tugas dan standar unjuk kerja yang terhimpun dalam informasi sumber daya manusia organisasi.



c. Analisis Kebutuhan Pegawai

Analisis kebutuhan pegawai adalah menganalisis mengenai apakah ada pegawai yang kurang dalam kesiapan tugas-tugas atau kurangnya kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi ke lapangan, kuesioner.



Penentuan Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, apakah perubahan perilaku atau perubahan pengetahuan yang ingin dicapai setelah pelatihan dilakukan.

Berdasarkan tujuan tersebut maka ditentukan materi untuk pelatihan untuk mencapai tujuan.



Manfaat Pelatihan

1. Pegawai yang baru direkrut belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas.
4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada. Misalnya, standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.



Pemilihan Metode Pelatihan

1. *On the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal.
2. *Off the job training*, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.



Faktor Efektivitas Pelatihan

1. *Participation* atau partisipasi merupakan keterlibatan seorang peserta dalam kegiatan secara aktif dan secara langsung.
2. *Repetition* adalah melakukan atau mengatakan secara berulang-ulang dalam usaha menanamkan ide dalam ingatan seseorang.
3. *Relevance*, pelatihan mempunyai arti atau manfaat yang sangat penting pada seseorang.
4. *Transference* artinya adanya kesesuaian antara pelatihan dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari oleh pegawai.
5. *Feedback* merupakan pemberian informasi atas perkembangan kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pelatihan, mana yang perlu diperbaiki atau dipertahankan.



1. Metode-metode Pelatihan *On The Job Training*

- a. *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan adalah pelatihan untuk manajer atau supervisor yang bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.
 - b. *Coaching* adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan tidak terencana.
- Job rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan.
- d. *Apprenticeship* adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek lapangan.



2. Metode-metode Pelatihan *Off The Job Training*

1. *Lecture.*
2. *Video presentation.*
3. *Vestibule training/simulation.*
4. *Role playing.*
5. *Case study.*
6. *Self study.*
7. *Program learning.*
8. *Laboratory training.*
9. *Action learning.*



Prinsip – Prinsip Pelatihan

- a. **Prinsip Pembelajaran (principles of learning)**
 - b. **Hubungan dengan analisa jabatan (*relation to job analysis*).**
 - c. **Motivasi.**
 - d. **Partisipasi Aktif (active participation)**
 - e. **Seleksi Peserta (selection of trainees)**
 - f. **Seleksi Pelatih (selection of trainer)**
 - g. **Sertifikasi Pelatih (trainer certification)**
 - h. **Metode Pelatihan (training methods)**
 - i. **Perbedaan individu (*individual differences principles*)**
- 

Proses pelatihan yang kreatif

Setiap organisasi atau perusahaan pada saat melaksanakan pelatihan akan dihadapkan pada pertanyaan - pertanyaan sebagai berikut :

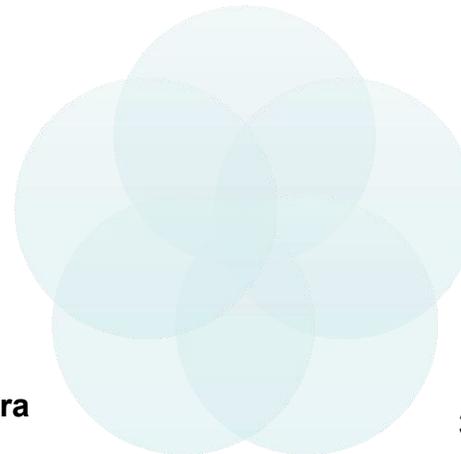
1. Pelatihan apa yang dibutuhkan?

2. Siapa yang harus dilatih?

5. Bagaimana cara mengetahui efektivitas pelatihan?

4. Bagaiman cara pemberian pelatihan?

3. Dimana tempat pelatihan ?



1. Penentuan kebutuhan pelatihan

2. Peserta pelatihan

3. Tempat pelatihan

4. Materi dan isi pelatihan

5. Pemberian pelatihan

6. Evaluasi pelatihan



Ada beberapa kriteria yang dapat dijadikan penilaian keberhasilan suatu pelatihan :

1. Jumlah peserta

2. Efisiensi

3. Jadwal

4. Suasana kondusif

5. Reaksi peserta

6. Pembelajaran

7. Perubahan perilaku

8. Perubahan kinerja

9. Menghitung ROI



Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

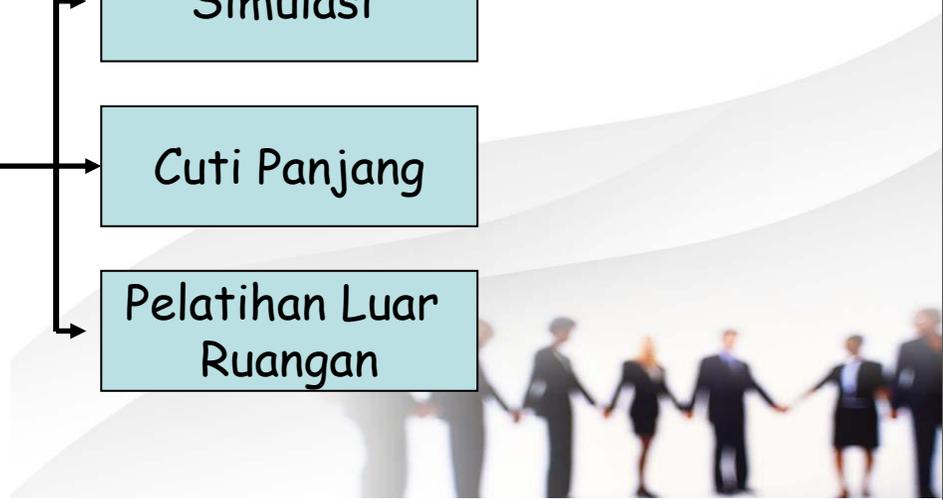
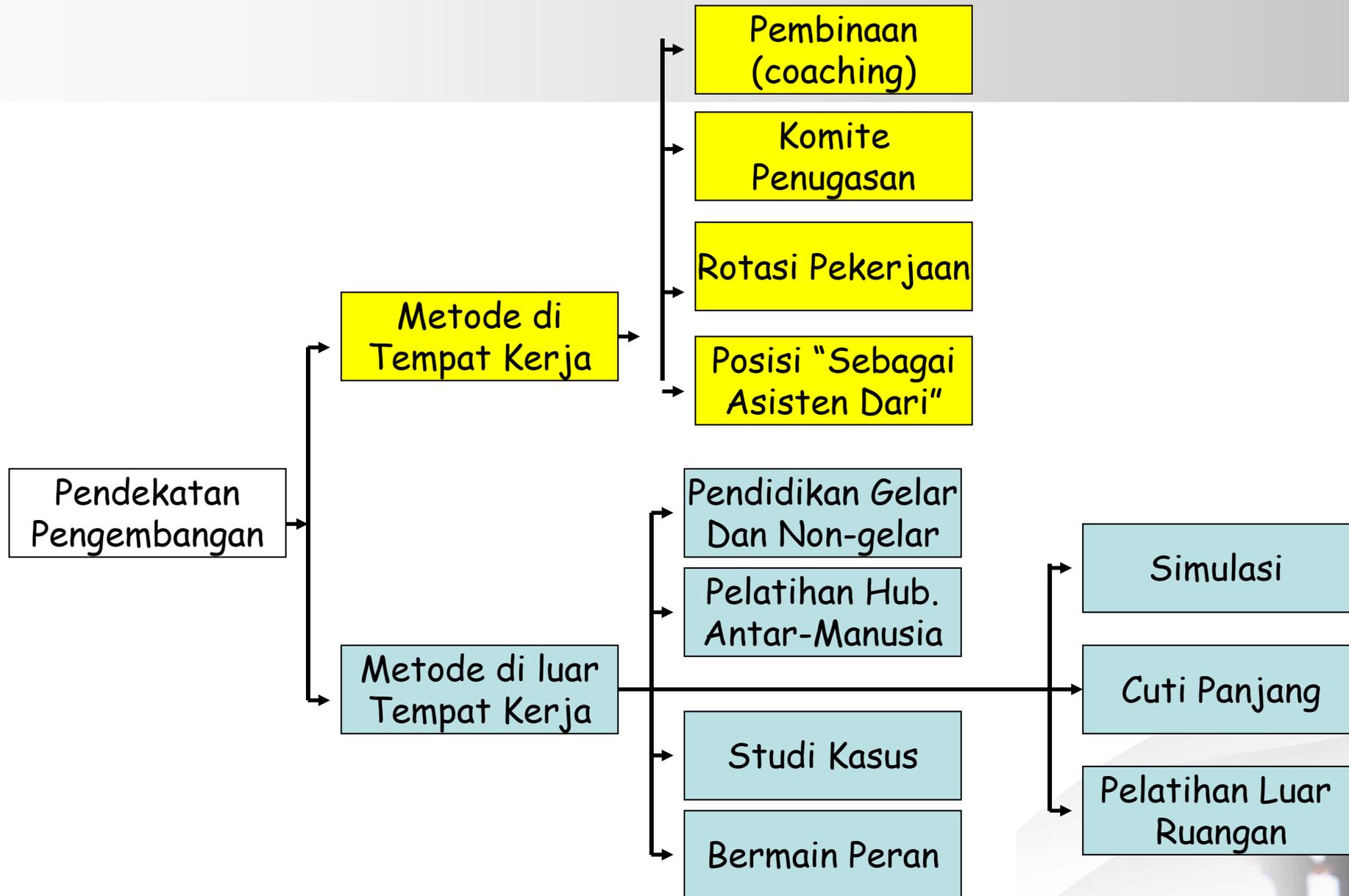
Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dikaikan dengan :

1. Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan.
2. Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan.
3. Perubahan perilaku.
4. Perbaikan pada organisasi.



Tanggung jawab pelatihan dan pengembangan





Metode Pelatihan

1. On-the Job Training (OJT) Pelatihan langsung kerja berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya.

Jenis ojt yg paling dikenal adalah Metode Coaching (membimbing), atau Understudy (sambil Belajar).

Beberapa langkah untuk memastikan keberhasilan

1. Persiakan orang yang belajar
2. Perlihatkan cara melaksanakan pekerjaan
3. lakukan uji coba
4. Tindak lanjut



2. Magang

suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung di pekerjaan, Secara tradisional hal ini melibatkan orang yang belajar itu berada dibawah seorang yang ahli dibidangnya.

3. Job instruction Training

Daftarkan setiap urutan tugas pekerjaan dan hal penting lainnya, untuk memberikan langkah2 pelatihan bertahap kepada karyawan



4. Pengajaran

Pengajaran cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih

5. Pelajaran yang terprogram

Metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta yang memungkinkan orang itu untuk memberikan respon, dan memberikan orang yang belajar itu jawaban timbal balik yang akurat



Mediannya dapat berupa buku teks, komputer atau internet, pelajaran yang terprogram merupakan metode belajar sendiri langkah demi langkah yang terdiri dari 3 bagian

1. menyajikan pertanyaan, fakta, atau permasalahan kepada orang yang belajar
2. mengizinkan orang itu untuk memberikan respon
3. memberikan timbal balik untuk mendapatkan jawaban yang akurat



6. Pelatihan dengan simulasi

pelatihan dengan simulasi (terkadang disebut pelatihan diruang depan), adalah sebuah metode dimana orang orang yang dilatih belajar dengan peralatan, yang sebenarnya atau dengan simulasi yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih diluar pekerjaan.



Pengembangan



Pengembangan

- Tujuan Pengembangan
 - Meningkatkan produktivitas kerja
 - Meningkatkan efisiensi
 - Mengurangi terjadinya berbagai kerusakan
 - Mengurangi tingkat kecelakaan dalam bekerja
 - Meningkatkan pelayanan yang lebih baik
 - Meningkatkan moral karyawan
 - Memberikan kesempatan bagi peningkatan karir
 - Meningkatkan kemampuan manajer mengambil keputusan
 - Meningkatkan kepemimpinan seseorang lebih baik
 - Meningkatkan balas jasa



Jenis-jenis Pengembangan

- Pengembangan secara formal
 - Karyawan ditugaskan oleh perusahaan mengikuti pendidikan & latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun oleh lembaga pendidikan/pelatihan, karena tuntutan pekerjaan untuk saat ini atau masa datang
- Pengembangan secara informal
 - Karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatannya



Proses Pengembangan

- Proses pengembangan meliputi :
 - Tetapkan Sasaran
 - Pilih Kurikulum Yang Mendukung Sasaran
 - Siapkan Sarana
 - Tetapkan Syarat dan Jumlah Peserta
 - Tunjuk Pelatih
 - Laksanakan Proses Belajar Mengajar



Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

- Manfaat Untuk Perusahaan
 - Mengarahkan kemampuan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan
 - Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
 - Membantu pengembangan perusahaan
 - Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
 - Membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada



Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

- **Manfaat Untuk Individual**
 - Membantu individu dalam mengambil keputusan yg lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif
 - Memotivasi prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan
 - Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri
 - Membantu seseorang dalam mengatasi stres, kekecewaan dan konflik
 - Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar



Teknik-teknik Pelatihan dan Pengembangan

- **Metoda Praktis (*on the job training*)**
 - *On the job training* merupakan metoda latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman.



Teknik-teknik Pelatihan dan Pengembangan

- Coaching
 - Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka . Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor - mahasiswa
- Penugasan Sementara
 - Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata



Teknik-teknik Pelatihan dan Pengembangan

- Metoda-metoda Simulasi
 - Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya
 - Metoda-metoda yang umum digunakan
 - Metode Studi Kasus
 - *Role Playing*
 - *Business Games*
 - *Vestibule Training*
 - Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)
 - Program-program Pengembangan Eksekutif



Teknik-teknik Pelatihan dan Pengembangan

- Teknik-teknik Presentasi Informasi
 - Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta
 - Metoda-metoda yang umum digunakan
 - Kuliah
 - Presentasi Video
 - Metode Koperensi
 - Programmed Instruction
 - Studi Sendiri (Self-Study)



Evaluasi Program Pelatihan

- Mengapa program pelatihan perlu dievaluasi ?
 - Untuk menentukan apakah tujuan program pelatihan tercapai atau tidak
 - Untuk menentukan apakah isi dan administrasi pelatihan memuaskan atau tidak
 - Untuk menentukan manfaat dan biaya finansial program
 - Untuk membandingkan biaya dan manfaat dari berbagai program pelatihan guna memilih program mana yang paling baik



Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

- Implementasi dari program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi.
- Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar.
- Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut, manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan secara sistematis



Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

