

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Tinjauan Teori

3.1.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

3.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai pelatihan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli:

a. Menurut T. Hani Handoko (2014:104)

Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu,

b. Menurut Mutiara S. Panggabean (2001:41)

Pelatihan adalah suatu cara yang di gunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang.

c. Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2009:301)

Pelatihan adalah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

d. Menurut Gary Dessler (1997:263)

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan bukan satu tujuan, tetapi merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan merupakan proses

membantu karyawan dalam memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga kinerja karyawan tersebut dapat meningkat.

3.1.1.2 Pengertian Pengembangan

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai pengembangan, berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli:

a. Menurut T. Hani Handoko (2014:104)

Pengembangan adalah suatu usaha yang mempunyai ruang lingkup lebih luas daripada pelatihan dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.

b. Menurut Mutiara S. Panggabean (2001:51)

Pengembangan adalah suatu usaha yang berorientasi kepada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu terhadap kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasi pengetahuan bukan mengajarkan ketrampilan teknis. Dengan demikian pengembang lebih kepada pertumbuhan kepribadian karyawan.

c. Menurut I Komang Ardana (2012:91)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

d. Menurut Gary Dessler (1997:350)

Pengembangan adalah suatu usaha –usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka macam tugas yang diberikan.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan program yang dimaksudkan untuk mengembangkan ketrampilan pekerja untuk masa depan. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahawa pelatihan dan pengembangan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulasi kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu.

3.1.2 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

3.1.3.1 Tujuan Pelatihan

Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2009:312), ada 3 jenis tujuan pelatihan yang dapat ditetapkan adalah:

1. Pengetahuan

Memberikan informasi kognitif dan terperinci untuk peserta pelatihan.

2. Keterampilan

Mengembangkan perubahan perilaku yang lebih keratif dalam menjalankan kewajiban-kewajiban pekerjaan dan tugas.

3. Sikap

Menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya pelatihan.

3.1.3.2 Tujuan Pengembangan

Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2009:313), tujuan pengembangan dapat dirinci sebagai berikut:

1. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi. Peningkatan produktivitas tersebut, dapat dilakukan melalui pelaksanaan pengembangan karyawan. Dengan adanya pengembangan karyawan dalam suatu perusahaan berarti adanya peningkatan kemampuan teknis, kemampuan berpikir, sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan, baik di level bawahan maupun level pimpinan, dalam suatu perusahaan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi perusahaan sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan dengan perusahaan lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku, serta berkurangnya kerusakan dari mesin-mesin sehingga efisiensi dapat dikatakan suatu tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan laba yang diinginkan perusahaan tersebut.

3. Kerusakan

Dengan adanya pengembangan karyawan ini, kerusakan barang dan alat produksi perusahaan dapat dikurangi atau ditekan. Setelah karyawan mendapat pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan,

diharapkan karyawan menjadi lebih ahli dan terampil dalam menjalankan setiap pekerjaan yang dilakukan.

4. Kecelakaan

Berkurangnya atau tidak adanya kecelakaan dalam menjalankan pekerjaan ini dapat dijadikan sebagai suatu standar untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan ahli dan terampil dalam menjalankan pekerjaannya. Salah satu tujuan penting diadakannya pengembangan karyawan ialah mengurangi atau menekan tingkat kecelakaan karyawan yang terjadi dalam perusahaan ketika menjalankan kegiatan atau pekerjaan.

5. Pelayanan

Selain peningkatan produktivitas, efisiensi, kerusakan dan kecelakaan kerja, tujuan lain dari pengembangan karyawan adalah pelayanan. Dengan adanya pengembangan karyawan, maka setiap karyawan diharapkan mampu melayani pelanggan perusahaan dengan lebih baik, karena tanpa pelayanan yang baik, suatu perusahaan tidak akan mampu menambah pelanggan. Pelayanan ini merupakan daya tarik yang sangat penting bagi peningkatan laba suatu perusahaan.

6. Moral Karyawan

Moral karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan, karena dengan moral karyawan yang baik maka setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Dengan adanya pengembangan karyawan, maka moral karyawan diharapkan akan lebih baik, dimana keahlian dan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki

karyawan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga karyawan bekerja bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan bagi perusahaan.

7. Karier

Jabatan dalam suatu perusahaan atau kantor menuntut adanya syarat-syarat pendidikan umum dan khusus, baik itu jenjang pendidikan ataupun keahlian yang dimiliki oleh seseorang, dengan adanya pengembangan bagi karyawan maka kesempatan untuk meningkatkan karier itu lebih besar, dimana pendidikan, keahlian, dan keterampilan dalam menjalankan pekerjaannya lebih baik dari sebelum mereka mendapat pengembangan. Dengan melihat keahlian, kemampuan, serta keterampilan yang dimiliki seorang karyawan maka semua itu bisa dijadikan suatu promosi untuk mendapatkan atau menduduki suatu jabatan yang lebih baik dari sebelumnya.

8. Kepemimpinan

Tugas seorang pimpinan tidak hanya berhubungan dengan orang yang berada di atas tapi ia juga harus mampu berhubungan dengan orang-orang yang ada di bawahnya. Dengan adanya pengembangan tersebut, diharapkan seorang pemimpin, dapat melakukan tugasnya secara baik, sehingga keberhasilan ataupun kegagalan yang diperoleh perusahaan, bergantung pada bagaimana pemimpin, dalam mengatur, menjaga,

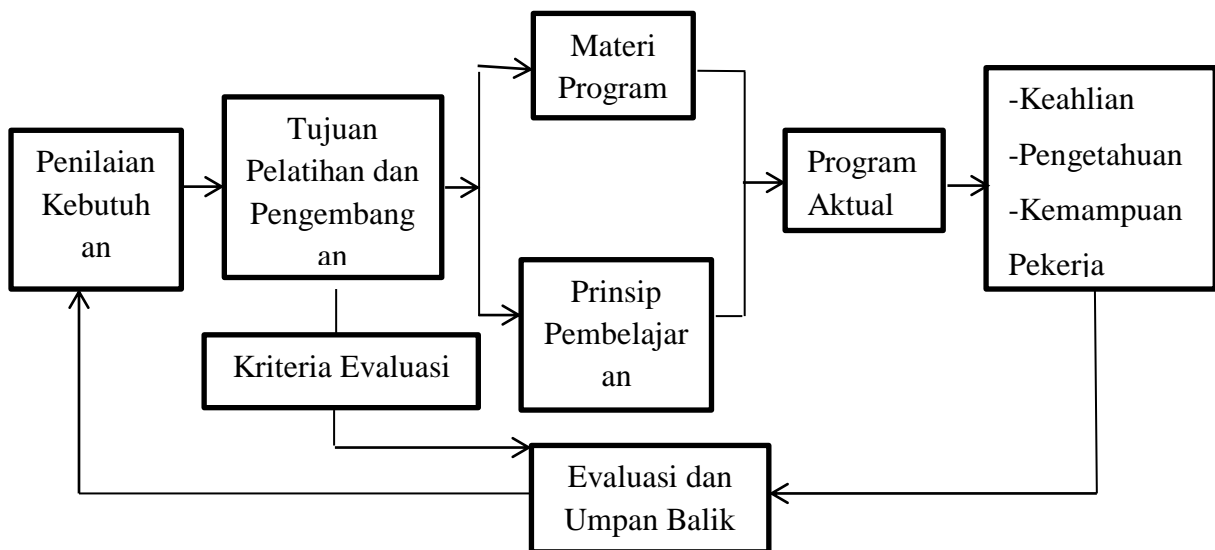
9. Kompensasi

Dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan, akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan, sehingga laba yang diperoleh perusahaan otomatis akan meningkat. Peningkatan kompensasi karyawan itu berdasarkan atas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri, Berta berdasarkan laba atau keuntungan yang diperoleh perusahaan.

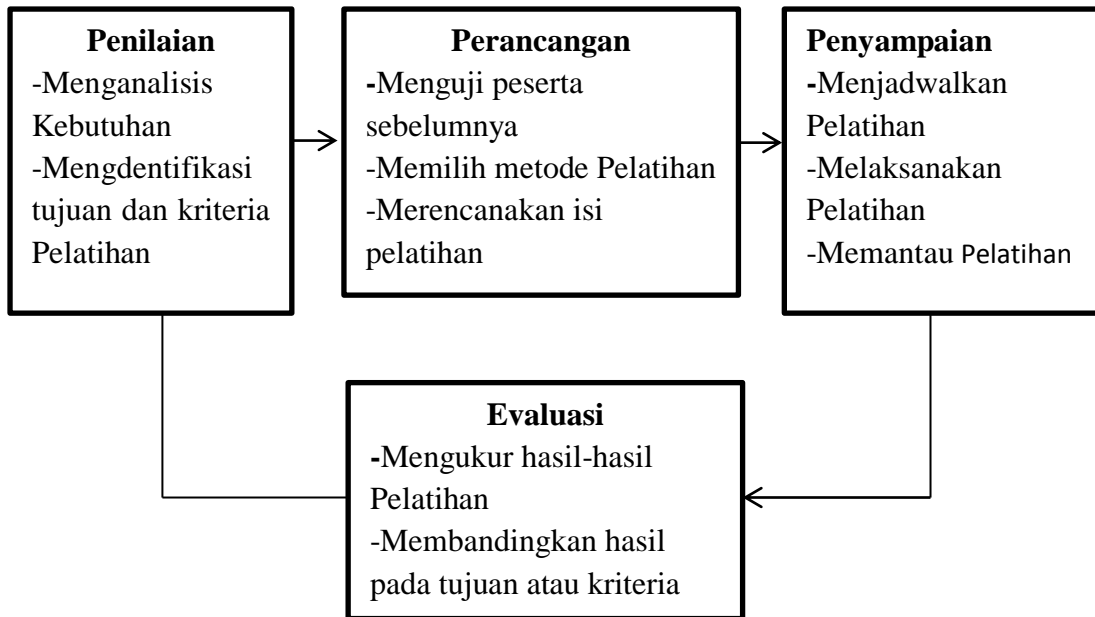
3.1.3 Proses Pelatihan dan Pengembangan

3.1.3.1 Langkah-langkah Proses Pelatihan

Proses pelatihan Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2009:309) menggunakan tahapan seperti gambar 3.1 dan gambar 3.2 berikut :



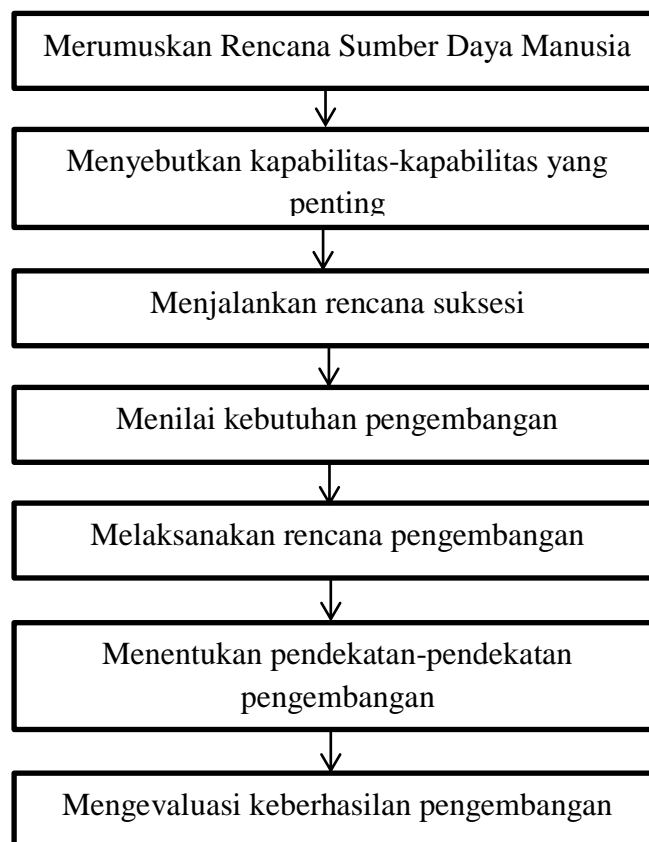
Gambar 3.1. Langkah-langkah Pelatihan



Gambar 3.2. Proses Pelatihan

3.1.3.2 Proses Pengembangan

Proses pengembangan Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2009:309), seperti gambar berikut:



Gambar 3.3. Proses Pengembangan

3.1.4 Teknik Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Menurut T. Hani Handoko (2014:110), teknik yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan ketrampilan di kelompokkan menjadi dua yaitu *on the job training* (latihan sambil kerja atau Praktis) dan *off the job training* (teknik-teknik presentasi informasi dan metode simulasi). (2004 : 110).

Pengelompokan tersebut juga dikuatkan oleh pendapat yang sama oleh Mutiara. S. Panggabean (2002 : 45), bahwa ada berbagai mteknik yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*. (2002 : 45).

a. Teknik *On The Job Training*

Teknik *on the job training* merupakan teknik pelatihan dan pengembangan yang paling banyak digunakan. Latihan dengan menggunakan teknik ini dilakukan di tempat kerja yang sesungguhnya. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisor langsung seperti seorang pelatih yang berpengalaman. Metode latihan ini sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para *trainers*, tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus. Ada beberapa metode pelatihan *on the job training*, yaitu:

1. Rotasi Jabatan

Rotasi Jabatan adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda, yang bertujuan untuk menambah pengetahuan pekerjaan

2. Latihan Instruksi Pekerjaan

Latihan Instruksi Pekerjaan adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang yang bertindak sebagai pelatih untuk memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

3. Magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas. Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja dibawah pengawasan anggota organisasi regular dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian yang berkaitan.

4. Coaching

Coaching dilakukan dengan cara penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka, Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.

5. Penugasan Sementara

Penugasan sementara dilakukan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional yang nyata

b. Teknik *Off The Job Training*

Teknik *off the job training* merupakan teknik pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja regular mereka. Ada beberapa metode pelatihan *on the job training*, yaitu:

1. Metode Simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

a. Metode Studi Kasus

Karyawan yang terlibat dalam tipe pelatihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaiannya. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

b. Role Playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta pelatihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Teknik role playing dapat mengubah sikap peserta, seperti menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individu, dan mengembangkan ketrampilan antar pribadi.

c. Business Games

Business game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang di buat

sesuai situasi kehidupan bisnis nyata. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manager) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d. Vestibule Training

Agar program pelatihan tidak mengganggu operasi normal, organisasi menggunakan Vestibule training. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus, area terpisah dengan jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

e. Latihan Laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan pribadi. Latihan ini juga digunakan untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

f. Program Pengembangan eksekutif

Program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawan untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan.

2. Metode Presentasi Informasi

Tujuan utama metode presentasi informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Metode-metode yang bisa digunakan:

a. Kuliah

Metode ini merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta

dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik.

b. Presentasi Video

Presentasi TV, film, slide dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c. Metode Konperasi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan.

d. Programmed Instruction

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

e. Studi Sendiri

Teknik ini biasanya menggunakan manual atau modul tertulis dan kaset atau videotape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

3.1.5 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2009:311) terdapat 3 sumber analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yaitu:

1. Analisis Organisasi

Kebutuhan pelatihan dapat di diagnosa melalui analisis organisasi, sebuah bagian penting dari perencanaan sumber daya manusia strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan. Satu sumber penting analisis organisasional datang dari berbagai ukuran operasional. Secara berkelanjutan, analisis terinci dari data sumber daya manusia mengungkapkan kelemahan pelatihan. Area atau departemen dengan ketidak hadiran yang tinggi, kinerja rendah atau kekurangan lainnya dapat diketahui. Setelah dilakukan analisis mengenai masalah-masalah tersebut, tujuan-tujuan pelatihan dapat dikembangkan.

2. Analisis Pekerja dan Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi.

3. Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survey pada karyawan. Di samping penilaian kerja dan survey pelatihan, sumber berikut juga berguna untuk analisis individual:

- a. Kuesioner
- b. Alat-alat pengetahuan pekerjaan
- c. Tes ketrampilan

- d. Survey sikap
- e. Catatan dari kecelakaan kerja
- f. Tes penilaian individual

3.1.6 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Evaluasi pelatihan dan pengembangan membandingkan hasil-hasil sesudah pelatihan pada tujuan-tujuan yang di harapkan oleh mananjer, pelatih, dan peserta pelatihan. Terlalu sering pelatihan dilakukan dengan sedikit pemikiran untuk mengukur dan mengevaluasi untuk melihat seberapa baik hasilnya. Karena pelatihan memakan waktu dan biaya, maka evaluasi harus dilakukan. Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada hasil akhirnya. Para pelatih, manajer perlu memperhatikan hal berikut ini:

1. Reaksi

Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan dan pengembangan.

2. Pembelajaran

Pembelajaran untuk mendapatkan pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman

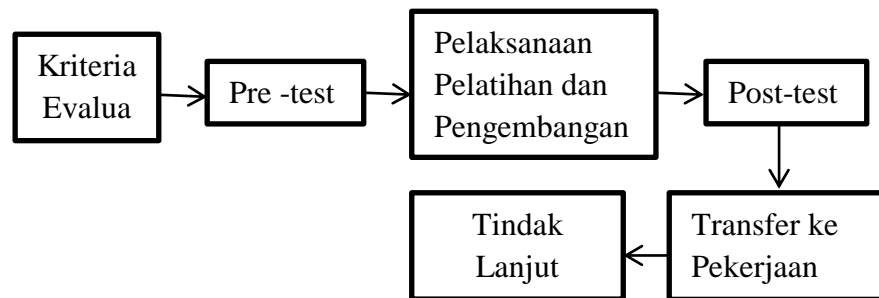
3. Perilaku

Perilaku yang berubah setelah adanya kegiatan pelatihan dan pengembangan

4. Hasil

Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individual maupun organisasi, seperti makin rendahnya berhenti kerja, makin kecilnya ketidak hadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiensinya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan dan lain-lain.

Evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan harus melalui beberapa tahapan seperti berikut:



Gambar 3.4. Tahapan Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

3.2 Tinjauan Praktek di CV. Laksana Karoseri Ungaran

3.2.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

3.2.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan menurut CV. Laksana Karoseri Ungaran adalah program terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, baik dalam bidang pengetahuan, ketrampilan, maupun sikap, sesuai dengan standar kompetensi yang telah di tetapkan.

3.2.1.2 Pengertian Pengembangan

Pengembangan menurut CV. Laksana Karoseri Ungaran adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan memperbaiki kinerja dengan tujuan jangka panjang. Selain itu juga untuk menyiapkan individu dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya.

3.2.2 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

3.2.2.1 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan menurut CV. Laksana Karoseri Ungaran adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Menambah pengetahuan karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran tentang pentingnya pelatihan agar karyawan tidak merasa puas diri dan nyaman dengan kondisi sekarang.

2. Ketrampilan

CV. Laksana Karoseri Ungaran berusaha untuk meningkatkan atau mendorong karyawannya agar bisa berkompeten sesuai kompetensi yang ada yang mencakup ketrampilan dan keahlian dalam menjalankan tugasnya. Ketrampilan yang bagus sangat diperlukan dalam bekerja di bidang karoseri/ perakitan bis seperti di CV. Laksana Karoseri Ungaran.

3. Sikap

Menumbuhkan sikap yang sesuai dengan budaya perusahaan, di CV. Laksana Karoseri Ungaran mempunyai budaya 5S/ 5R yaitu

- Seiri (Ringkas)
- Seiton (Rapi)
- Seiso (Resik)
- Seiketsu (Rawat)
- Shitsuke (Rajin)

Serta mengajarkan untuk selalu bertanggung jawab dengan pekerjaannya, sikap yang baik akan menunjukkan etos kerja yang baik pula.

3.2.2.2 Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan menurut CV. Laksana Karoseri Ungaran adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas Kerja

Dengan adanya pengembangan karyawan di CV. Laksana Karoseri Ungaran, berarti membuat adanya peningkatan kemampuan teknis, kemampuan berpikir, sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu

perusahaan dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi.

2. Efisiensi

Menurut CV. Laksana Karoseri Ungaran efisiensi sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan dengan perusahaan lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku, serta berkurangnya kerusakan dari mesin-mesin sehingga efisiensi dapat dikatakan suatu tindakan yang sangat penting dan sangat berguna bagi CV. Laksana Karoseri Ungaran untuk dapat meningkatkan laba yang diinginkan.

3. Kecelakaan

CV. Laksana Karoseri Ungaran merupakan perusahaan yang bergerak di bidang karoseri/ perakitan bis, tentunya banyak resiko kecelakaan kerja yang bisa di alami oleh karyawannya, dengan adanya pengembangan CV. Laksana Karoseri Ungaran mencoba untuk meminimalisir resiko kecelakaan tersebut, dengan meningkatkan kepedulian dalam hal keselamatan kerja.

4. Moral Karyawan

Moral karyawan sangat penting bagi CV. Laksana Karoseri Ungaran, dengan adanya pengembangan CV. Laksana Karoseri Ungaran ingin memperbaiki moral dari karyawannya. Moral karyawan diharapkan akan lebih baik, dimana keahlian dan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga karyawan bekerja bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan bagi perusahaan.

5. Karir

Dengan pengembangan maka kesempatan untuk meningkatkan jenjang karir karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran akan semakin besar peluangnya.

3.2.3 Proses Pelatihan dan Pengembangan

CV. Laksana Karoseri Ungaran memiliki beberapa tahapan dalam proses pelatihan dan pengembangan meliputi:

1. Proses Training Needs Analysis (TNA)

Pengajuan mengikuti pelatihan dan pengembangan

Pengajuan tersebut bisa di lakukan oleh:

1. Personal/ karyawan
2. Perusahaan
2. Pengembangan kurikulum, melalui metode dan materi program
3. Validasi kurikulum yang akan digunakan
4. Pelaksanaan dan pengendalian pelatihan dan pengembangan
5. Evaluasi program pelatihan dan pengembangan

3.2.4 Teknik Pelatihan dan Pengembangan

Teknik pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia CV. Laksana Karoseri Ungaran merupakan perpaduan dari teknik *on the job training* dan *off the job training*, perpaduan tersebut dilakukan untuk menyeimbangkan antara teori dan praktek. Kedua teknik ini ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Meskipun menggunakan perpaduan dari dua teknik tetapi, CV. Laksana Karoseri Ungaran tidak menggunakan semua metode yang ada dalam teknik tersebut. Berikut adalah teknik pelatihan dan pengembangan serta metode apa saja yang di gunakan:

a. Teknik *On The Job Training*

CV. Laksana Karoseri Ungaran menggunakan teknik ini karena dilakukan di tempat kerja yang sesungguhnya, latihan ini sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para *trainers*, tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus. Banyak

metode dalam teknik *on the job training* tapi CV. Laksana Karoseri Ungaran hanya menggunakan 2 metode, yaitu:

1. Latihan Instruksi Pekerjaan

Dalam latihan instruksi pekerjaan ini CV. Laksana Karoseri Ungaran biasa menugaskan supervisor atau bagian diatas karyawan yang di latih untuk memberikan instruksi pekerjaan, dengan cara memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan secara langsung pada karyawan dan melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

2. Coaching

Dalam metode coaching CV. Laksana Karoseri Ungaran lelalui atasan karyawan yang di latih memberikan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka, selain itu atasan juga memberikan motivasi kepada karyawan yang dilatihnya, atasan juga tidak sungkan-sungkan untuk menawarkan bantuan kepada karyawan yang dilatihnya jika membutuhkan bantuan, itu semua di lakukan agar karyawan yang dilatih dapat cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya yang baru.

b. Teknik *Off The Job Training*

CV. Laksana Karoseri Ungaran menggunakan teknik ini bukan semata-mata keinginan dari CV. Laksana Karoseri Ungaran saja tapi ada permintaan dari distributor dalam pendistribusian produk untuk disertakan pelatihan dan pengembangan didalamnya. CV. Laksana Karoseri Ungaran hanya menyiapkan tempat dan memberikan informasi kepada karyawan saja, untuk fasilitas yang lain seperti *trainers*, materi, biaya semua di tanggung oleh distributor yang mengadakan pelatihan dan pengembangan tersebut. Banyak metode dalam teknik *off the job training* tapi CV. Laksana Karoseri Ungaran

atau lebih tepatnya distributor hanya menggunakan 3 metode, yaitu:

1. Vestibule Training

Dalam metode ini tim pelatih dari distributor menyiapkan peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Pelatih langsung mempraktekkan penggunaan peralatan sesuai dengan kompetensi yang ada.

2. Kuliah

Dalam metode ini tim pelatih hanya memberikan informasi secara lisan tentang materi pelatihan sesuai dengan kurikulum yang ada.

3. Presentasi Video

Dalam metode ini tim pelatih menyajikan slide yang berisi materi pelatihan sesuai dengan kompetensi yang di harapkan, selain slide juga terdapat video.

3.2.5 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang digunakan oleh CV. Laksana Karoseri Ungaran yaitu:

1. Analisis Organisasi

CV. Laksana Karoseri Ungaran melakukan analisis organisasi di lihat dari ketidak hadiran karyawan, kinerja rendah, pencapaian target yang kurang serta prosedur penggunaan alat yang benar, dari situlah cara CV. Laksana Karoseri Ungaran mengetahui masalah-masalah apa yang muncul sehingga dapat di ketahui kebutuhan pelatihannya.

2. Analisis Pekerja atau Tugas

CV. Laksana Karoseri Ungaran melakukan analisis pekerjaan di lihat dari membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat diidentifikasi. Seperti

halnya dalam penyelesaian tugas, karyawan bisa mencapai target yang di tentukan perusahaan atau tidak, dari situ bisa diketahui masalah-masalah yang dihadapi.

3. Analisis Individu

CV. Laksana Karoseri Ungaran melakukan analisis individu dilihat dari sikap pekerja sehari-hari dan catatan kecelakaan kerja, dari situ dapat di ketahui analisis kebutuhannya masing-masing individunya, karena yang paling kurang di perhatikan oleh sebagian besar karyawan CV. Laksana Karoseri Ungaran adalah keselamatan kerja. Hal tersebut yang biasanya sering di masukkan dalam kompetensi pelatihan.

3.2.6 Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Pada CV. Laksana Karoseri Ungaran terdapat tiga fase pelatihan dan pengembangan yaitu:

1. Evaluasi pra pelatihan dan pengembangan

Evaluasi ini dilakukan CV. Laksana Karoseri Ungaran agar mengetahui kemampuan karyawannya sebelum di adakan pelatihan, seperti diadakannya pre-test tentang materi pelatihan yang akan dilatih.

2. Evaluasi setelah pelatihan

Evaluasi ini akan di bandingkan dengan evaluasi sebelumnya, jadi akan terlihat hasil dari yang sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan. Hasil setealah pelatihan ini berupa post-test. Hasil perbandingan dari kedua test tersebut bisa sebagai salah satu acuan untuk mengetahui hasil pelatihan, tapi hanya sebatas teori karena pre test dan post test itu secara tertulis.

3. Evaluasi di tempat kerja

Evaluasi di tempat kerja sebagai acuan hasil berupa praktek, karena hasil pre test dan post test berupa teori. Kedua hasil tersebut harus seimbang antara praktek dan teori. Di CV. Laksana

Karoseri Ungaran evaluasi di tempat kerja dilakukan setelah kegiatan pelatihan berlangsung.

Serta dalam mengukur keefektifitasan evaluasi pelatihan dan pengembangan CV. Laksana Karoseri Ungaran menggunakan tahapan-tahapan berikut:

1. Reaksi

Mengukur apakah hasil pelatihan mampu meningkatkan kinerja perusahaan seperti: peningkatan produktivitas dan pencapaian sasaran kinerja

2. Pembelajaran

Mengukur apakah peserta telah menguasai materi pelatihan seperti: pre-test dan post-test

3. Perilaku

Mengukur apakah perilaku peserta ada yang berubah setelah pelatihan dan pengembangan seperti: lebih sadar tentang penggunaan alat pelindung diri

4. Hasil

Hasil dapat diukur dari gabungan antara reaksi, perilaku dan pembelajar, seperti: seperti makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiensinya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan itu semua bisa di lihat setelah berakhirnya pelatihan dan pengembangan dalam waktu yang cukup lama, sedangkan jika ingin mengetahui hasil setelah pelatihan berlangsung bisa menggunakan kuesioner untuk mengukur minat dan motivasi.

3.2.7 Identifikasi Masalah Dalam Pelatihan dan Pengembangan

Didalam CV. Laksana Karoseri Ungaran terdapat masalah dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, masalah tersebut berupa ketidak disiplin karyawan dalam mengikuti pelatihan. Ketidak disiplin tersebut biasanya terjadi karena adanya target pencapaian dalam pekerjaan sehingga karyawan tidak mengikuti pelatihan dan mementingkan pencapaian target kerja tersebut, selain itu juga banyak karyawan yang mangkir dalam pelatihan karena tidak adanya kewajiban yang diberlakukan oleh perusahaan dalam mengikuti pelatihan.

Pelatihan di CV. Laksana Karoseri Ungaran cenderung dadakan tidak terjadwal, sesuai dengan distributor masing-masing produk yang akan memberikan pelatihan, sehingga dalam penjadwalan peserta pelatihan tidak efektif dan dapat mengganggu produktivitas dan sasaran kerja