

BAB I

ORIENTASI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Orientasi dan pelatihan adalah proses-proses yang mencoba menyediakan bagi seorang karyawan informasi, keahlian-keahlian, dan pemahaman atas organisasi dan tujuan-tujuannya.

Pelatihan dan pengembangan menyiratkan perubahan-perubahan dalam keahlian-keahlian, pengetahuan, sikap, atau perilaku. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan adalah program-program terencana dari perbaikan organisasional, dan penting bahwa program-program tersebut direncanakan seteliti mungkin

Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan adalah program-program terencana perbaikan organisasional, dan penting aktivitas-aktivitas ini direncanakan secermat mungkin karena tujuan akhirnya adalah mengaitkan muatan pelatihan dengan perilaku-perilaku kerja yang dikehendaki.

1.1 ORIENTASI: INDUKSI DAN SOSIALISASI ORGANISASIONAL

Orientasi (*orientation*) adalah aktivitas-aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan menyenangkan pada pekerjaan yang baru. Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, fungsi-fungsi, tugas-tugas, dan orang-orang. Perusahaan-perusahaan besar biasanya mempunyai program orientasi formal yang menjelaskan karakteristik-karakteristik perusahaan: sejarahnya, produk dan jasanya, kebijakan dan praktik umum, organisasinya, tunjangan, dan peraturan-peraturan lainnya. Patut dicatat bahwa kendatipun program formal ini biasanya dilaksanakan oleh

spesialis departemen sumber daya manusia, tanggung jawab utama untuk mengorientasikan karyawan terletak pada atasannya langsung.

Masalah-masalah khusus dapat muncul bagi seorang karyawan baru yang kehidupan masa mudanya terutama dalam lingkungan akademis. Pada saat dia memasuki pekerjaan pertamanya, lulusan baru tersebut mungkin merasa termotivasi sepenuhnya karena kreativitas pribadi. Karyawan tersebut kaya informasi tetapi miskin pengalaman, ingin segera menerapkan pengetahuannya terhadap proses dan permasalahan baru. Sayangnya dapat kondisi-kondisi yang dapat melumpuhkan dorongan kreatif ini. Selama masa pendidikannya, karyawan baru ini melakukan pengendalian langsung terhadap pekerjaan. Tetapi sekarang dia menghadapi jam kerja yang teratur, batasan-batasan yang lebih kuat kemungkinan lingkungan yang kurang menyenangkan, dan suatu kebutuhan untuk bekerja melalui orang lain. Singkatnya, terdapat tiga permasalahan khusus yang dihadapi karyawan baru:

- ✚ *Masalah-masalah dalam memasuki suatu kelompok.* Karyawan baru tersebut memperpertanyakan kepada dirinya sendiri apakah dia akan (1) diterima oleh anggota-anggota kelompok lainnya, (2) disukai, (3) aman-yaitu bebas dari gangguan fisik psikologis. Persoalan ini mestilah diselesaikan sebelum dia merasa nyaman dan produktif dalam situasi baru.
- ✚ *Harapan yang naif.* Organisasi lebih mudah menyampaikan informasi faktual mengenai gaji dan tunjangan, liburan, dan kebijakan-kebijakan perusahaan daripada norma-norma karyawan (peraturan atau pedoman mengenai perilaku yang dapat diterima), sikap perusahaan, atau "apa yang harus benar-benar dilakukan supaya di dalam perusahaan."
- ✚ *Lingkungan pekerjaan yang periamanya kalinya.* Apakah lingkungan baru membantu atau menghambat karyawan baru untuk mencoba menanjak ke atas? Dapatkah rekan-rekan sejawat diharapkan supaya mensosialisasikan karyawan baru terhadap standar-standar pekerjaan yang dikehendaki?

Bagaimana dan mengapa penugasan pekerjaan pertama dipilih? Apakah jelas bagi karyawan baru apa yang dapat diharapkan agar keluar dari hal-hal tersebut?

Dua tipe orientasi yang berbeda biasanya berlangsung di dalam sebagian besar organisasi. *Pertama* disebut dengan induksi, yaitu tahap awal karyawan baru mempelajari apa yang akan dilakukan, di mana tempat meminta bantuan, dan apa peraturan, kebijakan, dan prosedur yang penting, dan seterusnya. Yang *kedua*, disebut dengan sosialisasi, adalah yang berjangka lebih panjang di mana karyawan baru mempelajari norma-norma sistem nilai dan pola perilaku yang disyaratkan organisasi dan kelompok.

Induksi

Tahap induksi (induction) dan orientasi melibatkan interaksi antara karyawan baru, penyeliannya langsung, dan program-program orientasi formal. Dalam aktivitas ini karyawan baru biasanya mempelajari hal-hal berikut:

- ✚ Sejarah organisasi
- ✚ Deskripsi produk dan jasa yang dihasilkan organisasi
- ✚ Struktur, otoritas, dan hubungan tanggung jawab di dalam organisasi.
- ✚ hukum, peraturan, dan kebijakan-kebijakan mengenai hal-hal seperti keselamatan kerja, jam makan siang, dan metode-metode komunikasi formal.

- ✚ Kebijakan-kebijakan sumber daya manusia yang meliputi kompensasi, tunjangan, dan jasa-jasa karyawan lainnya.
- ✚ Menjumpai rekan-rekan karyawan lainnya secepatnya.

Proses orientasi dan pengalaman kerja karyawan yang pertama kalinya mempunyai efek signifikan pada komitmen karir jangka panjang karyawan terhadap organisasi. Faktor yang paling krusial adalah pengharapan-pengharapan. Yaitu, individu memiliki pengharapan tertentu dari organisasi dan organisasi juga mempunyai pengharapan tertentu dari karyawan baru. Apabila pengharapan-pengharapan, ini saling bersesuaian, iklim kerja yang baik antara karyawan dan organisasi telah terbentuk, manakala pengharapan-pengharapan tersebut bersimpangan, bentuk keiidakpuasan dapat berkembang, menciptakan tekanan, stres, yang kemungkinan dapat menyebabkan terminasi

Sosialisasi

Terdapat aspek lain dari orientasi, dan bahkan barangkali lebih penting: sosialiasi karyawan baru. Upaya-upaya departemen sumber daya manusia membantu mengintegrasikan pendatang-pendatang baru ke dalam organisasi dan memungkinkan sosialisas berlangsung. Sosialisasi (*socialization*) adalah proses berkesinambungan melaluinya para karyawan mulai memahami dan menerima nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan keyakinan yang dianut oleh orang orang lainnya di dalam organisasi. Tujuan umum sosialisasi meliputi tiga aspek: perolehan keahlian-keahlian dan kemampuan kerja, penerapan perilaku-perilaku peran yang tepat, dan penyesuaian terhadap norma-norma dan nilai-nilai kelompok kerja. Dengan demikian, di samping memenuhi persyaratan khusus pekerjaan, karyawan baru biasanya menemui nilai-nilai baru, hubungan pribadi yang baru, dan

mode-mode perilaku yang baru. Karena pengalaman awal dalam sebuah perusahaan dapat menjadi sangat penting bagi perilaku karyawan di masa mendatang. Lontak pertama antara *trainee* haruslah dengan atasan-atasan terbaik organisasi-orang-orang yang dapat berfungsi sebagai model bagi perilaku di masa mendatang.

Kapan sosialisasi organisasi berlangsung? Sosialisasi lazimnya berlangsung pada saat seorang individu pertama kali memasuki sebuah organisasi. Biasanya, program orientasi mengajarkan individu-individu dasar-dasar perilaku yang dapat diterima. Karyawan baru menjumpai anggota-anggota organisasi yang lain, mempelajari kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kehadiran dan keterlambatan, dan mendengarkan filosofi dan tujuan-tujuan organisasi.

Sosialisasi juga berlangsung pada saat seorang individu naik ke tangga hierarki, atau menjadi lebih sentral perannya di dalam organisasi sebagai akibat meningkatnya senior atau pengalamannya. Meskipun aktivitas pelatihan dan pengembangan formal dapat menyertai setiap perpindahan dan memiliki konsekuensi sosialisasi, interaksi harian intens¹ antara para manajer dan bawahannya kerap pula mensosialisasikan karyawan baru agar berperilaku dalam cara-cara tertentu.

Para manajer haruslah memikirkan bagaimana aktivitas pelatihan dan pengembangan tertentu mensosialisasikan karyawan-karyawan mereka. Mereka haruslah menentukan apakah mereka menginginkan perilaku karyawan baru yang inovatif ataukah penyesuaian diri, dan apa hasil strategi sosialisasi dalam hasil yang diinginkan. Manajer setelah itu dapat merancang aktivitas pelatihan dan pengembangan yang memasukan strategi-strategi.

1.2 Muatan dan Tanggung Jawab atas Orientasi

Program-program orientasi formal biasanya tergantung pada departemen sumber daya manusia dan penyelia. Program orientasi dua tingkat (*two-tiered orientation* program digunakan karena isu-isu yang dicakup dalam orientasi masuk dalam dua kategori luas topik-topik umum yang penting bagi sebagian besar karyawan baru dan isu-isu spesifik berkaitan dengan pekerjaan yang hanya penting bagi para pemegang jabatan tertentu. Tabel 8-1 memaparkan topik-topik yang lazim dimasukkan dalam program orientasi. Topik-topik yang berlabel "isu-isu organisasional" dan "tunjangan-tunjangan karyawan" adalah kepentingan umum bagi setiap karyawan baru, dan topik-topik tersebut biasanya dijelaskan oleh orang-orang dan departemen sumber daya manusia. Cakupan isu organisasional tunjangan-tunjangan karyawan kerap dilengkapi lagi dengan buku manual karyawan yang mengupas kebijakan-kebijakan, peraturan-peraturan, regulasi-regulasi, dan butir-butir lainnya.

Topik-topik yang lazim dimasukkan dalam program orientasi antaranya :

1. Isu-isu organisasional

- + Sejarah perusahaan
- + Organisasi perusahaan
- + Nama-nama dan jabatan-jabatan eksekutif-eksekutif kunci
- + Jabatan dan departemen karyawan
- + Tata letak fasilitas fisik
- + Masa percobaan
- + Lini/produk jasa yang ditawarkan
- + Tinjauan proses produksi
- + Kebijakan/peraturan perusahaan
- + Buku pedoman karyawan

- ✚ Prosedur keselamatan kerja
- 2. Tunjangan-tunjangan karyawan
 - ✚ Skala dan hari bayaran
 - ✚ Liburan dan hari besar
 - ✚ Jam istirahat
 - ✚ Tunjangan-tunjangan dan pelatihan pendidikan
 - ✚ Konseling
 - ✚ Asuransi
 - ✚ Program pensiun
 - ✚ Layanan bagi karyawan
 - ✚ Program-program rehabilitasi.
- 3. Perkenalan-perkenalan
 - ✚ Dengan penyelia
 - ✚ Dengan para pelatih
 - ✚ Dengan kerabat kerja
 - ✚ Dengan konselor karyawan
- 4. Tugas-tugas pekerjaan
 - ✚ Lokasi pekerjaan
 - ✚ Tugas-tugas pekerjaan
 - ✚ Persyaratan keselamatan kerja
 - ✚ Tinjauan pekerjaan
 - ✚ Sasaran pekerjaan
 - ✚ Hubungan dengan pekerjaan- pekerjaan lainnya.

Merencanakan, Mengemas, dan Mengevaluasi Program Orientasi

Karyawan baru membutuhkan informasi spesifik dalam tiga bidang utama

- ✚ Standar, pengharapan, norma, tradisi, dan kebijakan perusahaan
- ✚ Perilaku sosial seperti pelaksanaan yang disetujui, iklim kerja, dan pengetahuan tentang rekan-rekan sejawat dan penyelia.
- ✚ Aspek-aspek teknis pekerjaan

Kebutuhan-kebutuhan ini menetapkan dua tingkat orientasi: perusahaan dan departemen. Akan terdapat beberapa masalah mengenai minat umum dan arti penting bagi semua karyawan baru, terlepas dari departemen, dan akan terdapat pula masalah yang relevan hanya pada setiap departemen saja. Departemen sumber daya manusia haruslah memiliki tanggung jawab menyeluruh atas perencanaan program dan follow-up, tetapi tanggung jawab khusus dari departemen sumber daya manusia dan atasannya langsung haruslah dibuat sejernih mungkin guna menghindari duplikasi atau penghilangan informasi yang penting

Berikut ini adalah beberapa garis besar untuk program orientasi:

- ✚ Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang paling relevan dan segera untuk kemudian dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman
- ✚ Bagian paling signifikan dari orientasi adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa para penyelia dan rekan sejawatnya, berapa lama waktu yang dibutuhkan supaya mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari

bantuan dan saran pada saat dibutuhkan Karyawan-karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman yang dapat memberikan jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan dan dapat segera dihubungi selama periode induksi.

- ✚ Karyawan-karyawan baru hendaknya perlahan-lahan diperkenalkan dengan orang-orang dengannya mereka akan bekerja. Obyeknya hendaklah membantu mereka supaya mengenal rekan-rekan sejawat dan penyelia-penyelia mereka

Pendekatan-pendekatan terhadap orientasi yang patut dihindari adalah:

- ✚ Penekanan pada kertas kerja. Karyawan baru diberikan sambutan sepintas setelah mengisi formulir-formulir yang dibutuhkan oleh departemen sumber daya manusia. Selanjutnya karyawan diarahkan kepada penyeliannya langsung kemungkinan hasilnya: karyawan tidak merasa sebagai bagian dari perusahaan.
- ✚ Tinjauan yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan- Suatu orientasi yang cepat, dan dangkal, dan karyawan baru langsung ditempatkan pada pekerjaan-tenggelam ataupun megap-megap.
- ✚ Tugas-tugas pertama karyawan baru tidak signifikan, dimaksudkan untuk mengajarkan pekerjaan 'mulai dari dasar sekali'.
- ✚ Memberikan terlampau banyak informasi secara cepat adalah suatu keinginan yang baik, tetapi merupakan pendekatan yang mencelakakan, menyebabkan karyawan baru merasa kewalahan dan "mati iemas".

Pada permulaan sesi orientasi suatu kelompok karyawan baru, satu atau lebih perwakilan manajemen puncak haruslah membicarakan filosofi dan pengharapan-pengharapan perusahaan--menggambarkan secara terperinci apa yang dapat diharapkan kalangan karyawan dari perusahaan, dan demikian juga sebaliknya. Pernyataan ini dapat pula diperkukuh dan disusun kebijakan resmi

pada saat dimasukkan dalam tempat yang menonjol dalam buku pegangan (*handbook*) karyawan. Menyertai hal ini, wakil dari departemen sumber daya manusia haruslah mendiskusikan hal-hal yang umumnya penting bagi semua departemen. Hal-hal tersebut dapat mencakup suatu tinjauan terhadap perusahaan (sejarahnya, tradisinya, dan produk dan jasa yang dihasilkan), suatu telaah prosedur dan kebijakan kunci, ringkasan tunjangan karyawan, uraian mengenai prosedur pencegahan kecelakaan kerja, diskusi tentang hubungan manajemen-karyawan dan hubungan serikat pekerja-manajemen, dan gambaran fasilitas fisik perusahaan.

Tentu saja tidak semua topik tersebut bakal diterapkan dalam setiap situasi pada semua organisasi. Daftar topik haruslah disesuaikan supaya cocok dengan kebutuhan-kebutuhan tertentu perusahaan: apakah itu rumah sakit, bank, pabrik, ataupun organisasi nirlaba. Orientasi pekerjaan atau departemen yang diberikan oleh penyelia bahkan kemungkinan bakal lebih bervariasi karena harus menggambarkan organisasi departemen bagaimana kaitannya dengan departemen yang lain, kebijakan dan prosedur departemen dan tugas-tugas pekerjaan, standar kinerja, dan tanggung jawab, dan hal ini mestilah dimasukkan dalam perjalanan keliling departemen dan mengenalkan karyawan baru dengan kolega-kolega kerjanya.

1.3 Evaluasi Program Orientasi

Paling tidak, sekali setahun program orientasi haruslah ditelaah guna menentukan apakah program tersebut memenuhi tujuannya dan menentukan perbaikan-perbaikan di masa mendatang. Dalam rangka meningkatkan orientasi, umpan balik yang komprehensif dan cepat dibutuhkan dari setiap orang yang terlibat dalam program tersebut. Umpan balik ini dapat diberikan dalam beberapa cara: melalui diskusi dengan karyawan baru setelah masa dinas 1 tahun pertama mereka, melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan penyelia yang dipilih secara

acak, dan melalui kuesioner yang mencakup massa yang banyak dari karyawan yang baru diangkat. Hal-hal berikut ini haruslah mengarahkan evaluasi sebuah program orientasi:

- ✚ *Apakah program telah tepat?* Apakah semua elemen-suasana fisik, bahan bacaan, alat-alat presentasi-menimbulkan suatu kesan yang akurat mengenai karakter perusahaan?
- ✚ *Apakah program mudah dipahami* Karena para karyawan mewakili latar belakang dan pekerjaan yang beraneka rupa yang sering diorientasikan selama sesi yang sama, apakah isi dan gaya program digunakan pada mereka semua? Apakah informasi tertulis dan visual diorganisasikan dengan baik dan mudah dipahami?
- ✚ *Apakah program menarik?* Apakah program ini menangkap dan menyita perhatian karyawan-karyawan baru? Satu menit presentasi *slide* dengan narasi yang direkam sebelumnya sering lebih efektif daripada 15 menit pembacaan dari perwakilan, departemen sumber daya manusia.
- ✚ *Apakah program fleksibel?* Karena banyak penyajian orientasi yang baik berhubungan dengan lingkup bisnis sebuah perusahaan, apakah mungkin bahwa segmen orientasi ini juga digunakan sebagai bagian dari komunikasi karyawan lainnya. Dengan cara ini manajemen dapat melakukan penghematan biaya dalam program orientasi. Akhirnya, dapatkah perubahan dalam program orientasi dibuat lebih mudah jikalau perusahaan menyeragamkan atau menghilangkan sebuah kegiatan.
- ✚ *Apakah program tersangkut secara pribadi?* Apakah program tersebut menekankan arti penting orang-orang bagi perusahaan? banyak perusahaan yang memiliki rencana-rencana, perlengkapan, dan fasilitas yang tampaknya mengesankan.

BAB II

PELATIHAN, PENGEMBANGAN, DAN EDUKASI

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan didptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Jika seseorang ingin melakukan perbedaan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), maka pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat-manfaat finansial pelatihan bagi organisasi biasanya terjadi dengan segera. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi, inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan karyawan. Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan-kebutuhan jangka

panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

Pelatihan (*training*) kerap dibedakan dari pendidikan (*education*). Pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya. Tujuannya adalah mengembangkan individu. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal di sekolah, akademi, atau perguruan tinggi, sedangkan pelatihan lebih berorientasi kejuruan (*vocationally oriented*) dan berlangsung di dalam lingkungan organisasi. Pelatihan biasanya lebih mempunyai tujuan segera dibandingkan pendidikan. Program pelatihan dirancang dalam upaya membatasi kemungkinan respons-respons karyawan hanya pada perilaku-perilaku yang dikehendaki oleh perusahaan. Respons-respons seperti itu mungkin lebih digemari karena beberapa sebab. Respons-respons mungkin lebih efisien, aman, atau hanya konsisten dengan tujuan atau filosofi organisasional. Sebagai contoh, jika berkembang situasi yang tidak aman (misalnya, bocornya tabung gas kimia), seorang karyawan dapat dilatih dalam cara-cara yang paling tepat untuk menanggulangnya. Tujuannya adalah membuat karyawan bereaksi dalam cara tertentu tanpa ragu-ragu. Dalam keterbatasan respons inilah pelatihan berbeda dengan edukasi. Edukasi dianggap sebagai suatu alat dengannya kemungkinan rentang respons karyawan ditingkatkan daripada dikurangi. Edukasi mewakili suatu perluasan individu sehingga dia dapat dipersiapkan untuk menilai berbagai situasi dan memilih respons yang paling tepat. Meskipun banyak posisi ahli, semiahli, dan tidak ahli membutuhkan pelatihan, posisi kepenyelian dan manajemen memerlukan elemen edukasi. Akhir-akhir ini terdapat suatu kekaburan perbedaan antara pelatihan dan edukasi. Karena semakin banyak karyawan yang diminta menggunakan kebijakan (*judgmonr*) dan memilih di antara alternatif-alternatif solusi terhadap permasalahan kerja, program

pelatihan mencoba memperluas dan mengembangkan individu melalui edukasi. Sebagai contoh, karyawan dalam pekerjaan yang diperkaya (*enriched job*), tim kerja yang dikelola sendiri, dan/atau karyawan dalam industri jasa mungkin diminta membuat keputusan independen mengenai pekerjaan mereka dan hubungan mereka dengan klien. Oleh karena itu, organisasi patut mempertimbangkan elemen-elemen edukasi dan pelatihan pada saat merencanakan program pelatihan mereka.

2.1 PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Orang-orang yang berbobot dapat disediakan lewat dua cara di dalam organisasi. Pertama, organisasi dapat menyeleksi orang-orang terbaik yang tersedia. Kedua, orang-orang yang ada di dalam perusahaan dapat dilatih dan dikembangkan guna menghasilkan potensi penuh mereka. Pada intinya, kedua alternatif ini merupakan bagian dari proses yang sama karena begitu seorang individu diseleksi dia haruslah menjalani beberapa pelatihan, terlepas dari apapun kuafifikasinya. Maka dari itu, pelatihan dan pengembangan karyawan haruslah diadakan.

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Program program pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta bagaimana menunaikan aktivitas-aktivitas atau pekerjaan tertentu. Sebagai contoh, pada saat sebuah organisasi mengkomputerisasi prosedur order-masuknya (*entry-order*), karyawan mungkin diminta mengasah keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk menggunakan komputer, mendapatkan pengetahuan mengenai prosedur order-masuk yang baru, atau mungkin mengembangkan sikap yang lebih positif terhadap komputerisasi. Pengembangan

(*development*) diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan-kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Baik pelatihan maupun pengembangan dapat diselenggarakan dalam dua situasi: (1) pada saat pekerjaan mewajibkan individu, supaya memiliki keahlian-keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda disamping, yang saat ini dimilikinya, dan (2) ketika kemajuan di dalam organisasi mensyaratkan individu agar memiliki keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda.

Pelatihan terdiri atas program-program yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu, kelompok, dan/atau organisasi.

Pelatihan haruslah meningkatkan efektivitas karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama, dan mencegah keusangan karyawan. Diagnosis aspek-aspek situasi lingkungan dan organisasional dan juga antara pekerjaan merupakan langkah pertama dalam menyusun program-program pelatihan, pengembangan.

Terdapat empat karakteristik yang membedakan perusahaan-perusahaan dengan praktik-praktik pelatihan yang paling efektif:

- ✚ Manajernen puncak memiliki komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari kultur perusahaan.
- ✚ Pelatihan bertalian dengan tujuan dan strategi bisnis dan terkait erat dengan hasil laba.
- ✚ Terdapat pendekatan yang sistematis dan komprehensif terhadap pelatihan-pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada semua lapisan secara berkesinambungan.

- ✚ Terdapat komitmen untuk menginvestasikan sumber daya yang perlu guna menyediakan waktu dan dana yang memadai bagi pelatihan.

2.2 Tujuan-tujuan Pelatihan

Tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang:

- ✚ *Memperbaiki kinerja.* Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan-keterampilan merupakan calon utama pelatihan-pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berbeda dalam meminimalkan masalah-masalah ini. Kadang kala karyawan-karyawan yang baru masuk atau baru dipromosikan tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan supaya kompeten pada pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena beberapa hal. Pertama, tidak ada instrumen seleksi yang mampu memprediksi keberhasilan atau kegagalan sepanjang waktu, dan pelatihan kerap dibutuhkan untuk mengisi kepincangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan- *Kedua*, manajer-manajer dengan sengaja mengangkat dan mempromosikan karyawan-karyawan yang membutuhkan pelatihan supaya bekerja pada tingkat standar. Pada saat jumlah kekosongan melebihi jumlah pelamar, satu-satunya alternatif manajemen adalah mengangkat dan mempromosikan pelamar dengan sedikit atau tanpa keahlian-keahlian kerja dan menutupi kepincangan itu dengan pelatihan.
- ✚ *Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.* Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer di semua bidang haruslah secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif. Perubahan

teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan mestilah dimutakhirkan melalui petatihan sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.

✚ *Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.* Sering seorang karyawan baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job competent," yaitu mampu mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan. Sebabnya adalah pertama, sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil-hasil tes, wawancara, dan data lainnya mungkin menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar pekerjaan, terdapat saat-saat di mana prediksi-prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan, karyawan sepanjang waktu; pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan baru yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya. Kedua, manajemen dengan sengaja mengangkat karyawan-karyawan yang membutuhkan petatihan agar bekerja pada tingkat-tingkat standar. Apabila jumlah lowongan pekerjaan melebihi jumlah pelamar, manajemen hanya mempunyai sedikit pilihan kecuali mengangkat pelamar dengan sedikit atau bahkan tidak ada keahlian sama sekali, dan memasok kemampuan yang dibutuhkan karyawan melalui pelatihan. Ketiga, kerap kali manajemen mengangkat karyawan-karyawan yang memiliki bakat untuk mempelajari berbagai pekerjaan rendah atau semi ahli dibandingkan karyawan ahli dalam satu bidang pekerjaan. Untuk mempelajari keahlian khusus karyawan tersebut mengikuti pelatihan yang disediakan oleh perusahaan

✚ *Membantu memecahkan permasalahan operasional.* Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber

daya: kelangkaan dalam sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (human technological resources), dan kelimpahan permasalahan finansial, manusia, dan teknologis. Meskipun persoalan-persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru, pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan berbagai dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam bergai bidang yang diberikan oleh perusahaan maupun konsultan luar membantahi kalangan karyawan dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.

2.3 Manfaat-manfaat Pelatihan

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

- ✚ Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- ✚ Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
- ✚ Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- ✚ Mernenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- ✚ Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
- ✚ Mernbantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir dan sering dipandang sebagai penyembuh penyakit-penyakit organisasional. Apabila produktivitas anjlok, pada saat ketidakhadiran dan perputaran karyawan tinggi dan juga manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berpikir bahwa solusinya adalah program pelatihan di seluruh perusahaan. Sayangnya, manfaat-manfaat pelatihan kadang kala terlampaui dibesar-besarkan. Program-program pelatihan tidak menyembuhkan sernua permasalahan organisasional, meskipun tentu saja program-program tersebut mempunyai potensi memperbaiki beberapa situasi jika program tersebut dilaksanakan secara benar.

2.4 Jenis - jenis Pelatihan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Jenis-jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi: pelatihan keahlian-keahlian, pelatihan ulang, pelatihan fungsionaris silang, pelatihan tim, dan pelatihan kreativitas.

Pelatihan keahlian-keahlian, pelatihan keahlian-keahlian (skills training) merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.

Pelatihan ulang, pelatihan ulang adalah subset pelatihan keahlian-keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan yang berubah dari pekerjaan-pekerjaan mereka.

Pelatihan fungsional silang, pada dasarnya, organisasi telah mengembangkan fungsi-fungsi kerja yang tersepeialisasi dan deskripsi-deskripsi pekerjaan yang rinci. Pelatihan ini melibatkan pelatihan karyawan-karyawan untuk melakukan operasi-operasi dalam bidang-bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

Pelatihan tim, dewasa ini terdapat tekanan yang menguat terhadap kinerja tim. Tim manajemen, tim riset, dan satuan tugas temporer merupakan karakteristik yang lazim dalam banyak organisasi. Tim adalah sekelompok individu yang bekerja bersama demi tujuan bersama. Tujuan bersama inilah yang sesungguhnya menentukan sebuah tim, dan jika anggota tim mempunyai tujuan-tujuan yang bertentangan atau konflik keseluruhan unit kemungkinan akan terganggu.

2.5 Model Sistem Untuk pelatihan

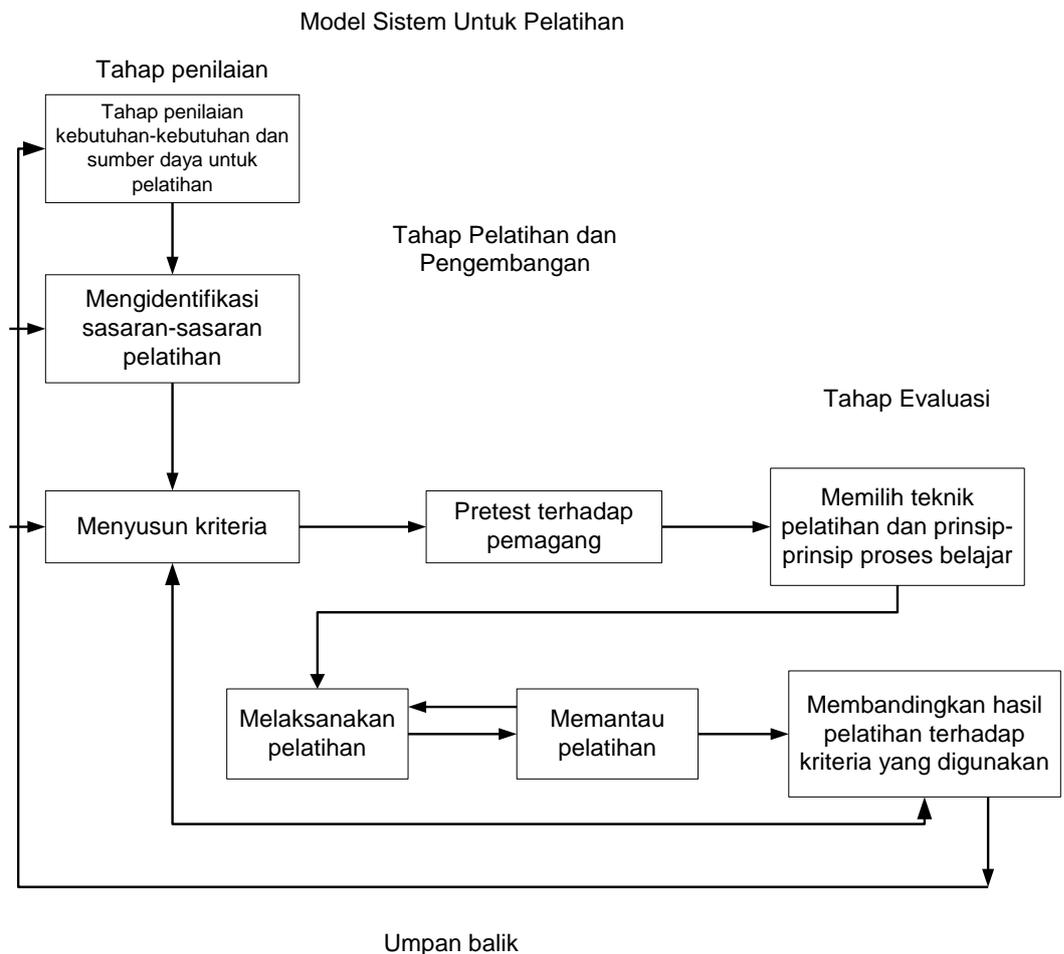
Sebuah model yang memperlihatkan bagaimana program-program pelatihan harus disusun dan diimplementasikan tersaji pada **Gambar**. Gambar ini memperlihatkan tiga tahap yang harus tercakup dalam pelatihan:

- ✚ Tahap penilaian
- ✚ Tahap pelatihan dan pengembangan
- ✚ Tahap evaluasi

Penilaian kebutuhan pelatihan barangkali merupakan tahap yang paling penting dalam proses pelatihan. Dari penilaian inilah seluruh proses akan mengalir. Jika organisasi tidak secara akurat menentukan kebutuhannya, proses pelatihannya akan diarahkan secara tidak tepat. Tahap penilaian berguna sebagai

fondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Baik tahap pelatihan maupun tahap evaluasi sangat tergantung pada masukan-masukan dari tahap penilaian.

Dalam tahap penilaian, kebutuhan-kebutuhan bagi pelatihan dan pengembangan haruslah diperiksa, dan juga sumber daya yang tersedia untuk memberikan pelatihan di dalam organisasi maupun dilingkungan eksternal. Sasaran program pelatihan berasal dari penilaian. Sasaran-sasaran ini memainkan peranan vital baik dalam pengembangan program pelatihan maupun pada evaluasi selanjutnya.



Berikutnya, manajer mempelajari opsi-opsi program dan menyeleksi dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Spesialis sumber daya manusia

menjadikan sasaran pada pilihan ini. Dalam tahap pelatihan dan pengembangan inilah diagram pelatihan dirancang dan disajikan. Program pelatihan haruslah mengandung aktivitas-aktivitas dan pengalaman belajar yang akan memenuhi sasaran-sasaran yang dalam tahap penilaian. Beberapa aktivitas pelatihan yang berbeda, termasuk aktivitas-aktivitas *on-the-job training* dan *off-the-job training* dapat digunakan, tergantung sasaran pelatihan.

Akhirnya, para manajer atau spesialis sumber daya manusia mengevaluasi pada pelatihan dan pengembangan terhadap kebutuhan-kebutuhan yang ditentukan selama langkah pertama dalam pengevaluasian kesuksesan program pelatihan adalah menetapkan kriteria untuk mengevaluasinya. Kriteria ini haruslah didasarkan pada sasaran pelatihan. Sebagai contoh, apakah tujuan pelatihan untuk menyebarkan informasi mengubah perilaku tertentu, mendapatkan keahlian-keahlian baru, atau mengubah sikap tertentu? Begitu kriteria telah dibuat, peserta dapat dievaluasi guna menentukan apakah pelatihan tersebut mendulang sukses. Evaluasi juga haruslah menilai apakah belajar yang terjadi dalam program pelatihan ditransfer ke situasi pekerjaan sesungguhnya.

Pengevaluasian efektivitas program pelatihan (pencapaian tujuan pelatihan, kinerja yang menantang, dan pencapaian tujuan organisasional) seyogyanya bukan merupakan aktivitas yang serampangan. Haruslah ada cara sistematis untuk menentukan tingkatan terhadapnya program telah melaksanakan apa yang direncanakan untuk dilaksanakan alat yang dipilih untuk mengevaluasi haruslah sensitif terhadap tipe pelatihan yang dilaksanakan (contohnya, keahlian komunikasi, keahlian produksi), teknik pelatihan yang digunakan, tujuan-tujuan program pelatihan (perubahan sikap, meningkatnya pengetahuan prosedur organisasional, perolehan keahlian), dan kebutuhan pelatihan awal. Evaluasi formal mestilah bertalian secara langsung dengan tujuan program semula. Jika evaluasi ini tidak secara langsung menekankan tujuan-tujuan ini, maka evaluasi itu

tidaklah memberikan informasi yang memadai guna mengevaluasi program pelatihan

Panah umpan balik pada **Gambar** menekankan ide bahwa pelatihan haruslah merupakan proses yang berkelanjutan. Pelatihan tidaklah memiliki permulaan atau akhiran yang pasti, pelatihan merupakan proses berkelanjutan dari penilaian kebutuhan-kebutuhan penyajian program-program, dan evaluasi hasil-hasil untuk memutuskan apakah kebutuhan-kebutuhan organisasional telah terpenuhi. Karena pelatihan merupakan proses yang berkelanjutan, maka tingkat terhadapnya program pelatihan telah memenuhi sasaran-sasarannya sesungguhnya tidak dapat dinilai pada satu titik waktu tertentu. Sebaliknya imbas pelatihan sepatutnya dilihat dari segi implikasi-implikasi jangka pendek dan jangka panjangnya.

2.6 PENILAIAN KEBUTUHAN-KEBUTUHAN PELATIHAN

Langkah pertama dalam pelatihan adalah menentukan apakah nyata-nyata ada kebutuhan akan pelatihan. Organisasi hanya mengcururkan sumber-sumber dayanya ke dalam aktivitas pelatihan hanya jika pelatihan dapat diharapkan mencapai beberapa tujuan organisasional. Keputusan menyelenggarakan pelatihan haruslah bertumpukan pada data terbaik yang tersedia, yang dihimpun dengan melakukan suatu penilaian kebutuhan-kebutuhan (*needs assessment*). Penilaian kebutuhan-kebutuhan mendiagnosis masalah-masalah saat ini dan tantangan-tantangan di masa mendatang yang akan dihadapi melalui pelatihan dan pengembangan. Organisasi-organisasi yang menerapkan program-program pelatihan tanpa mengadakan penilaian-penilaian kebutuhan pelatihan kemungkinan akan melakukan kesalahan-kesalahan.

Bagaimana manajer harus memutuskan apakah mengirim asistennya ke sesi-sesi pelatihan? Perfama, dia harus menentukan kebutuhan asistennya. Apa tanggung jawab pekerjaannya yang dilaksanakannya dengan baik? Apakah

asistennya memiliki tanggung jawab kepenyeliaan? Jika ya, apakah kinerjanya rnemperlihatkan adanya kekurangan? Apakah sikapnya terhadap karyawan lain melahirkan kesulitan? Apakah dia mengemban tanggung jawab atas penyampaian informasi kepada karyawan lain.

Metode-metode untuk penilaian kebutuhan-kebutuhan pelatihan

Metode-metode pengumpulan data	Keunggulan-keunggulan	Kelemahan-kelemahan
Meninjau data bisnis	Memberikan data yang obyektif	Menyita banyak waktu
Wawancara-wawancara	Memberikan informasi yang mendalam	Biasanya padat tenaga kerja
Fokus kelompok-kelompok	Memberikan fokus yang kualitatif	Arah diskusi dapat dipengaruhi oleh pemimpin diskusi informal
Kuesioner-kuesioner	Mempersempit arah investigasi lebih lanjut	Tidak memberikan informasi yang mendalam
Kejadian-kejadian kritis	Mengumpulkan informasi lebih lanjut	Biasanya padat tenaga kerja
Observasi	Memberikan suatu pengecekan realistis	Biasanya padat tenaga kerja
Menelaah data kinerja	Membentuk kinerja	Dapat dikacaukan oleh variabel-variabel lainnya
Diskusi-diskusi informal	Memberikan masukan	Dapat terjadi bias

	bagi teknik-teknik lainnya	karena pendekatan yang tidak sistematis
Menelaah berbagai persyaratan pekerjaan	Memberikan data yang obyektif	Biasanya membutuhkan waktu yang lama

Penentuan kebutuhan-kebutuhan pelatihan memerlukan tiga tipe analisis :

1. Analisis organisasional
2. Analisis operasional
3. Analisis personalia

Sumber-sumber data yang dipakai dalam penilaian kebutuhan-kebutuhan pelatih

Analisis Organisasional	Analisis Operasional	Analisis Personalia
Tujuan-tujuan dan sasaran organisasional	Deskripsi-deskripsi pekerjaan	Data penilaian kinerja
Persediaan-persediaan personalia	Spesifikasi-spesifikasi pekerjaan	Pengambilan sampel kerja
Persediaan-persediaan keahlian	Standar-standar kinerja	Wawancara
Indeks-indeks iklim organisasional	Pelaksanaan pekerjaan	Kuesioner-kuesioner
Indeks-indeks efisiensi	Pengambilan sampel kerja	Tes-tes kemampuan, keahlian, pengetahuan, dll
Perubahan-perubahan dalam sistem atau subsistem	Telaah literatur tentang pekerjaan	Survei-survei sikap karyawan atau pelanggan

Permintaan-permintaan manajemen	Mengajukan pertanyaan tentang pekerjaan	Kemajuan-kemajuan pelatihan
Wawancara-wawancara keluar	Komite-komite pelatihan	Skala-skala penilaian
MBO atau sistem perencanaan kerja	Analisis masalah-masalah operasi	Teknik kejadian kritis
Survai pelanggan/data	Catatan-catatan kerja	Pusat-pusat penilaian

2.7 Analisis Organisasional

Analisis organisasional (*organizational analysis*) adalah pemeriksaan jenis permasalahan yang dialami organisasi dan di mana permasalahan itu berada di perusahaan. Analisis organisasional mencoba menjawab pertanyaan di mana sebab dilakukan titik berat pelatihan di dalam perusahaan dan faktor-faktor apa yang dapat pengaruhi pelatihan. Analisis kebutuhan-kebutuhan organisasional hendaknya tetap pada jumlah karyawan dengan beraneka kombinasi keterampilan yang dibutuhkan setiap jenjang dan di dalam setiap bagian perusahaan untuk periode waktu tertentu spesialis-spesialis sumber daya manusia hendaknya memeriksa tujuan-tujuan organisasi: persediaan-persediaan keahlian, dan indeks-indeks efisiensi dan iklim organisasi. Kendala sistem organisasi yang dapat secara buruk mempengaruhi proses pelatihan sebaiknya digali pula.

Perubahan-perubahan dalam strategi organisasi, pasar, dan teknologi dapat mensyaratkan karyawan agar memiliki keahlian, pengetahuan, dan sikap-sikap yang baru atau berbeda. Sebagai contoh, organisasi mungkin memperkenalkan produk baru untuk menjawab suatu permintaan pasar yang baru. Pengenalan produk ini mungkin memerlukan keahlian-keahlian baru dari sejumlah besar karyawan pada bagian pemasaran, rekayasa, atau departemen produksi. Atau perubahan ini mungkin memerlukan anggota-anggota departemen

pemasaran supaya lebih terikat pada nilai riset pasar. Kemungkinan lain, organisasi mungkin berpindah dari strategi pertumbuhan ke nonpertumbuhan. Dalam kondisi seperti ini, beberapa pelatihan mungkin diadakan supaya memampukan karyawan-karyawan saat ini mengubah pekerjaan-pekerjaan sebagai upaya menghindari terjadinya terminasi.

Pendeknya, tahap pertama yang kritis ini adalah menghubungkan penilaian kebutuhan pelatihan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Jika hubungan tersebut tidak dibuat, pelatihan kemungkinan besar tidak akan bermanfaat.

Dampak pelatihan sebuah unit atas unit-unit lainnya yang berkaitan patut pula diperhitungkan dalam analisis organisasional. Sebagai contoh, jika departemen akuntansi dilatih untuk memakai prosedur-prosedur baru, maka departemen-departemen lainnya yang memberikan masukan kepada departemen akuntansi atau memanfaatkan laporan-laporan yang dihasilkan oleh departemen ini mungkin pula membutuhkan beberapa orientasi.

Bidang-bidang khusus organisasi yang perlu diperiksa adalah indeks efektivitas organisasional, perencanaan suksesi personalia, dan iklim organisasional.

Indeks Efektivitas Organisasional Indeks, efektivitas organisasional (*organizational effectiveness indices*) berhubungan dengan ukuran-ukuran seperti biaya tenaga kerja efisiensi produksi, kualitas, pemeliharaan mesin, kecelakaan kerja, perputaran karyawan dan ketidakhadiran. Meskipun ukuran-ukuran ini dapat dipengaruhi oleh banyak kekuatan yang berbeda, kemungkinan bahwa mereka dipengaruhi oleh pelatihan yang kurang memadai haruslah dipertimbangkan pula.

Pada tingkat umum, kebutuhan-kebutuhan pelatihan mestilah dianalisis terhadap latar belakang tujuan dan strategi organisasional. Jika hal ini tidak

dilaksanakan, waktu dan dana mungkin akan diboroskan pada program-program pelatihan dan pengembangan yang tidak mendahulukan tujuan-tujuan organisasi. Orang-orang mungkin dilatih dalam keahlian-keahlian yang telah mereka miliki, anggaran pelatihan mungkin dihamburkan pada sesi "istirahat dan penyembuhan (*restand recuperation*)," di mana karyawan terhibur tetapi hanya mempelajari sedikit dalam cara keahlian yang dibutuhkan pekerjaan atau pengetahuan mengenai pekerjaan atau anggaran mungkin dihabiskan pada perangkat keras yang gemerlap yang memenuhi kebutuhan direktur, tetapi tidak kebutuhan organisasi.

Perencanaan Suksesi Personalia, Perencanaan suksesi personalia (*personnel sucession planning*) adalah pertimbangan lowongan-lowongan posisi yang saat ini ada dalam organisasi, kekosongan-kekosongan yang kemungkinan terjadi di masa depan. Bagaimana posisi-posisi ini dapat diisi. Jika posisi-posisi ini ingin diisi dari dalam perusahaan, pelatihan akan dibutuhkan dalam rangka mempersiapkan karyawan untuk promosi posisi-posisi hendak diisi dengan pengangkatan dari luar perusahaan, analisis terhadap pasar tenaga kerja perlu dilakukan dan kemungkinan menemukan pengganti-pengganti yang berbobot.

Analisis Iklim Organisasional, Analisis iklim organisasional diartikan sebagai pemeriksaan terhadap perasaan, opini, kepercayaan, dari yang dimiliki anggota organisasi terhadap perusahaan, Iklim organisasi yang berperasaan negatif mungkin menunjukkan adanya kebutuhan pelatihan keahlian untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan-pekerjaan mereka secara lebih efektif, atau pelatihan orientasi untuk menghapuskan kesalahpahaman.

Iklim organisasional perlu tetap konsisten dengan jenis-jenis pelatihan. Program pelatihan yang mencoba memupuk perilaku-perilaku yang tidak konsisten di iklim organisasional tidak bakal berhasil. Sebagai

contoh: pada saat para penyelia memperoleh pelatihan hubungan manusia yang mencoba menciptakan gaya kepemimpinan yang partisipatif, pelatihan hanya akan menciptakan permasalahan saja jika iklim organisasional tidak mendukung. Jika situasinya seperti ini, perilaku penyelia yang baru tidak dapat diterima tatkala mereka kembali ke pekerjaannya.

2.8 Analisis Operasional

Analisis operasional (*operational analysis*) adalah proses menentukan perilaku-perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar-standar kinerja yang mesti diperiksa. Analisis operasional sangat tergantung pada kemampuan seorang ahli untuk menerangkan perilaku-perilaku yang tepat dan kuantitas serta kualitas perilaku-perilaku tersebut melaksanakan sebuah pekerjaan.

Analisis operasional agak mirip dengan analisis pekerjaan. Meskipun demikian, analisis operasional terpusat pada karyawan, bukan pada pekerjaan. Analisis ini terpusat pada yang harus dilakukan seorang karyawan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan nilai analisis operasional adalah bahwa analisis ini tidak hanya menentukan sasaran pelatihan saja, tetapi juga mengindikasikan apa yang akan menjadi kriteria untuk nilai efektivitas pelatihan.

Analisis operasional membutuhkan suatu pemeriksaan yang masak-masak menerima pekerjaan-pekerjaan yang akan dilaksanakan setelah pelatihan. Analisis ini meliputi suatu pengumpulan secara sistematis informasi yang menggambarkan secara rinci dimana pekerjaan dilaksanakan sehingga: (2) standar-standar kinerja untuk pekerjaan tersebut dapat ditentukan; (3) bagaimana tugas-tugas akan dilaksanakan untuk membuat standar tersebut; dan (4) pengetahuan, keahlian,

kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas yang efektif. Analisis pekerjaan, penilaian kepada wawancara (dengan pemegang jabatan, penyelia, dan manajemen yang lebih tinggi, analisis permasalahan-permasalahan operasi {pengendalian kualitas dan keluhan pelanggan} semuanya memberikan masukan penting bagi analisis kebutuhan pelatihan.

Pada waktu persyaratan-persyaratan perubahan pekerjaan tertentu berubah, banyak karyawan yang mungkin tidak memiliki keterampilan-keterampilan yang diperlukan bagi pekerjaan yang berubah tersebut. Para manajer dapat menanggapi kekurangan tersebut dengan memulai aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, merambahnya otomatisasi lini perakitan dapat mengubah tugas-tugas karyawan produksi. Atau perpindahan di antara jenjang-jenjang manajemen mungkin memerlukan keahlian-keahlian ataupun sikap-sikap yang baru terhadap mobilitas atau bahkan rotasi pekerjaan.

2.9 Analisis Personalia

Analisis personalia (*personnel analysis*) mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan-kebutuhan kerja dan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik-karakteristik dari masing-masing karyawan. Perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja sesungguhnya adalah kebutuhan pelatihan individu. Standar kinerja, yang ditentukan dalam tahap analisis operasional merupakan kinerja yang diinginkan. Data kinerja individu, nilai diagnostik karyawan oleh penyelia mereka, catatan-catatan kinerja yang disimpan karyawan dalam formufir harian mereka, survai sikap, wawancara, atau tes dapat menyodorkan informasi tentang kinerja aktual terhadapnya setiap karyawan dapat dibandingkan dengan tolak ukur-tolak ukur kinerja yang dikehendaki.

Kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diinginkan dapat diisi oleh pelatihan.

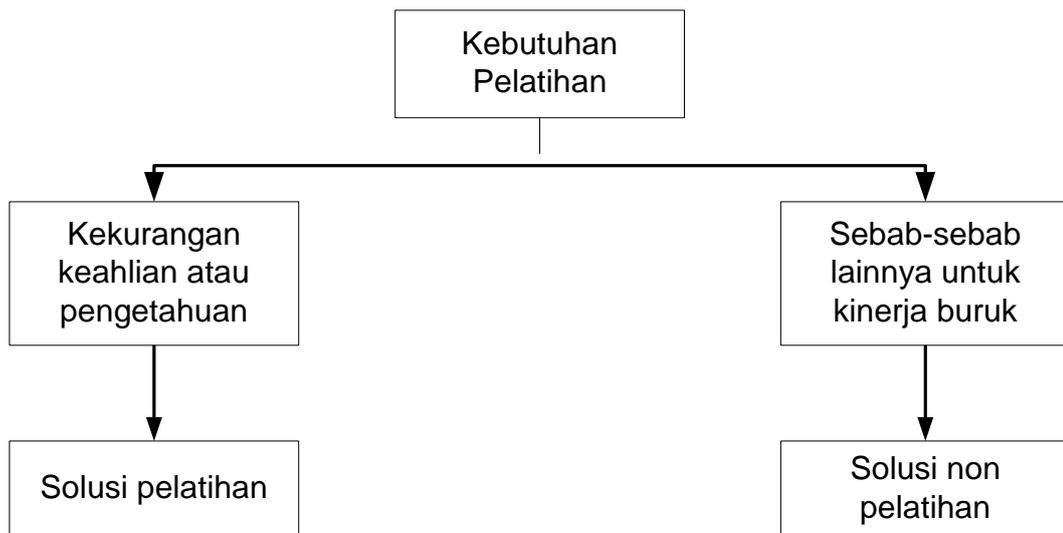
Tugas-tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta pengetahuan, keahlian-keahlian, dan kemampuan-kemampuan melakukannya merupakan fokus analisis personalia. Tujuan analisis personalia adalah memeriksa seberapa baik karyawan-karyawan melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka. pelatihan haruslah diperuntukan kepada orang-orang yang membutuhkannya. Mengirimkan semua karyawan pada program pelatihan tanpa menghiraukan tingkat-tingkat keahlian mereka adalah pemborosan sumber daya organisasional dan menciptakan situasi yang tidak menyenangkan bagi karyawan yang tidak memerlukan pelatihan. Analisis personalia membutuhkan pemeriksaan yang cermat atas keahlian-keahlian dan kemampuan setiap individu. Setiap individu haruslah diperiksa satu persatu dalam upaya menentukan kekurangan-kekurangan yang dapat dikoreksi melalui pelatihan.

Penilaian kinerja dapat membantu menentukan kebutuhan-kebutuhan pribadi. Seorang manajer atau spesialis sumber daya manusia dapat menggunakan formulir-evaluasi yang lengkap guna menentukan individu-individu dengan nilai-nilai yang tidak memuaskan. Berikutnya mereka dapat menentukan apakah tambahan pelatihan sanggup memperbaiki kinerja yang tercermin dalam nilai-nilai tersebut.

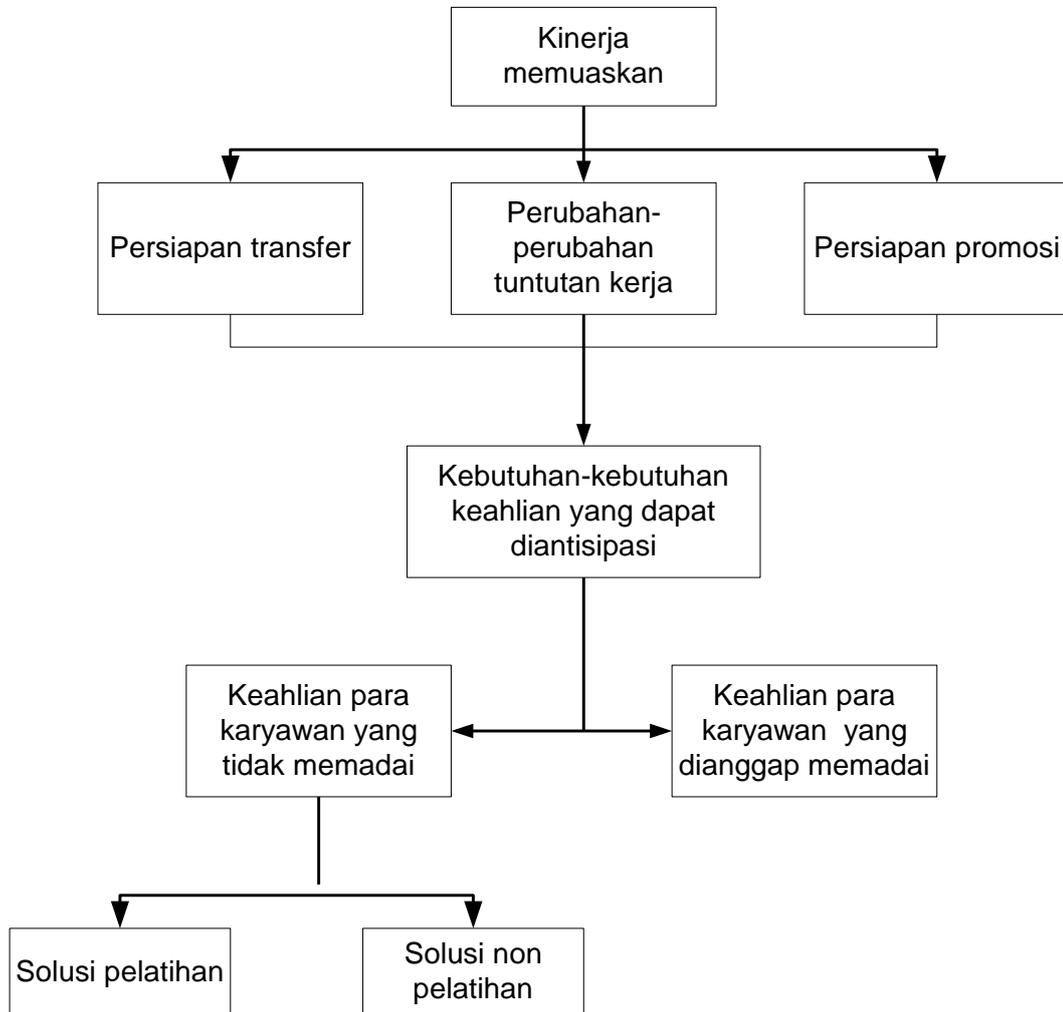
Seorang individu mungkin kekurangan keahlian-keahlian atau sikap yang dibutuhkan bagi kinerja pekerjaan atau peningkatan karir. Individu-individu yang masuk dengan keahlian-keahlian dan pengalaman umum mungkin memerlukan pelatihan dalam keahlian-keahlian khusus yang disyaratkan oleh pekerjaan. Atau, promosi seorang individu mungkin memerlukan pelatihan kepenyeliaan atau pengembangan dalam keahlian-keahlian dan pengambilan keputusan. Atau, individu mungkin tidak

memiliki sikap positif terkait aktivitas-aktivitas atau tanggung jawab pekerjaan tertentu; dia mungkin memerlukan pelatihan yang diarahkan pada perubahan nilai-nilai atau sikap.

Analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan penyimpangan kerja



Analisis kebutuhan-kebutuhan Pelatihan Antisipatori



2.10 Transfer Pelatihan

Tujuan akhir dari setiap program pelatihan adalah bahwa belajar yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Transfer pelatihan (*transfer of training*) adalah: tingkat terhadapnya pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik lainnya yang dipelajari dalam pelatihan dapat digunakan/ diterapkan dalam pekerjaan.

Karena pelatihan kerap terjadi di tengah lingkungan khusus, pertanyaan penting yang perlu dijawab adalah apakah belajar akan mentransfer ke situasi pekerjaan aktual. Transfer pelatihan berlangsung pada saat para partisipan dapat menerapkan keahlian-keahlian dan pengetahuan yang diterima dalam pelatihan ke dalam pekerjaan-pekerjaan mereka. Jika belajar yang terjadi di dalam suatu latar tidak ditransfer ke situasi pekerjaan aktual, maka pelatihan bisa dikatakan gagal.

Terdapat tiga kemungkinan situasi transfer pelatihan (1) transfer pelatihan positif, pada saat aktivitas-aktivitas pelatihan meningkatkan kinerja dalam situasi baru; (2) transfer pelatihan negatif, manakala aktivitas-aktivitas pelatihan menggajal kinerja dalam baru; (3) tidak ada imbas pelatihan yang dapat diamati. Kondisi-kondisi yang menyebabkan hasil-hasilnya positif, negatif, atau tidak ada transfer bakal tergantung pada stimulus dan respons di dalam pelatihan dan situasi-situasi pekerjaan.

Berbagai faktor mempengaruhi transfer pelatihan, termasuk faktor-faktor yang berkaitan dengan perancangan pelatihan dan bagaimana penyajiannya, faktor-faktor yang berkaitan dengan para partisipan dan apakah pengetahuan yang baru adalah penting bagi mereka, dan faktor-faktor yang berkaitan dengan tugas dan apakah lingkungan kondisi untuk perilaku yang berubah.

Transfer pelatihan (penggunaan konsep dan praktik yang dipelajari dalam pelatihan untuk dipraktikkan dalam pekerjaan) akan berlangsung dengan mulus apabila dilakukan langkah-langkah berikut:

- ✚ Menentukan isi program pelatihan yang berkenaan dengan kebutuhan-kebutuhan strategik perusahaan. Kegagalan melaksanakan hal ini akan menyebabkan pelatihan tidak mempunyai dampak terhadap hasil-hasil organisasional.

- ✚ Menentukan dan menugaskan individu untuk pelatihan berdasarkan standar-standar seleksi yang cermat untuk melaksanakan hal ini dilakukan survai minat karyawan memperoleh masukan dari penyelia langsung, dan meninjau rencana pengembangan karir dan penilaian kinerja. Selalu rnempertanyakan, "Apakah orang ini sungguh-sungguh membutuhkan pelatihan?"
- ✚ Memastikan bahwa isi ruang kelas secara langsung relevan dengan suasana kerja, Perilaku, aktivitas, dan tujuan spesifik yang dibutuhkan dalam pekerjaan haruslah tercermin dalam isi program pelatihan
- ✚ Memastikan bahwa penerapan praktis pelatihan terhadap suasana kerja dengan menggunakan tindak lanjut yang sistematis. Merapatkan program pelatihan dengan suatu sesi "rencana penerapan" yang mengulangi pernyataan poin-poin pelajaran yang paling penting dan relevan, mengulanginya pada tujuan-tujuan spesifik rnengurangi tujuan pada akiivitas spesifik, menentukan rekan kerja yang tepat untu menilai kemajuan terhadap tujuan-tujuan dan membeniuk kerangka waktu untuk pemantauan sendiri (self monitor}. Pada akhir periode pemantauan sendiri, seorang pelatih lantas menemui setiap partisipan guna menelaah kemajuan mereka dalam menggunakan rencana-rencana penerapan. Tujuan akhirnya adalah untuk memastikan bahwa partisipan memiliki suatu alasan untuk menggunakan apa yang telah mereka pelajari dan sungguh-sungguh melaksanakan perilaku yang baru dalam lingkungan kerja.

Sikap-sikap dari para peserta pelatihan dapat pula mempengaruhi transfer pelatihan. Transfer akan lebih tinggi pada saat para peserta: (1) yakin dalam menggunakan keahlian-keahlian yang baru mereka pelajari; (2) menyadari situasi-situasi kerja di mana demonstrasi keahlian-keahlian baru adalah tepat; (3) merasa bahwa kinerja mereka akan menanjak jika mereka menggunakan keahlian-keahlian baru; dan (4) meyakini bahwa pengetahuan dan keahlian-

keahlian yang ditekankan dalam program pelatihan adalah berfaedah dalam memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

2.11 Kendala-kendala Transfer Pelatihan

Para pelatih dan manajer-manajer pelatihan kerap diingatkan agar membuat pelatihan yang "relevan" agar dapat digunakan oleh partisipan pada pekerjaannya. Namun, apa artinya ini? Relevan berarti bahwa pelatihan aktual berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang digeluti maupun jabatan yang kelak akan diduduki oleh seseorang. Yang pelatihan berhubungan dengan keahlian-keahlian dan pengetahuan spesifik yang telah dipraktikkan dalam pekerjaannya. Sebagai contoh, para penyelia mesti mengetahui bagaimana memecahkan masalah-masalah dalam pekerjaan sehingga program peta tentang metode-metode dan teknik-teknik pemecahan masalah bagi para penyelia dianggap relevan.

Namun demikian, membuat pelatihan relevan tidaklah selalu menjamin transfer pelatihan. Kultur di pekerjaan itu sendiri bisa tidak mendukung pelatihan yang dipelajari. Para partisipan mungkin benar-benar tidak memahami bagaimana mempraktikkan keahlian dan pengetahuan tersebut kendatipun semuanya relevan dengan pekerjaan. Terdapat lima faktor yang mendorong penggunaan aktual pelatihan pada pekerjaan harus diobservasi dalam setiap program pelatihan dan pengembangan.

Teori, Orang-orang perlu mengetahui teori yang mendasari pelatihan yang membuat diterima. Pembahasan mengenai teori akan membantu orang-orang memahami mengapa mereka diminta melakukan tugas-tugasnya dalam cara tertentu.

Sebagai contoh, sesi pelatihan perihal pemecahan masalah dapat meliputi segala pembahasan menyangkut metode-metode pemecahan masalah dan teori

serta konsep-konsep yang mendasari setiap metode tadi. Jika teorinya dijelaskan dalam cara sedemikian rupa sehingga partisipan dapat memahaminya dan melihat kaitannya dengan metode-metode pemecahan masalah, maka kesempatan-kesempatan partisipan untuk menggunakan metode-metode tadi di pekerjaannya bakal lebih terbuka.

Demonstrasi, Pada saat dilakukan demonstrasi konsep-konsep dan metode-metode yang diajarkan, kesempatan partisipan-partisipan menggunakan gagasan tersebut dalam pekerjaannya akan meningkat. Di sini partisipan diberikan peluang untuk benar-benar melihat bagaimana metode atau teknik tertentu berjalan.

Praktik Laboratorium atau Simulasi, Pada saat para partisipan benar-benar mempraktikkan teknik yang dikehendaki, transfer pelatihan ke pekerjaan bakal meningkat. Di sini partisipan-partisipan belajar dengan melakukannya. Mereka diberikan kesempatan untuk mengalami metode atau teknik yang dikehendaki dalam suatu latar simulasi. , proses belajar ini akan lebih meningkat lagi jika diberikan umpan balik dan kritik kepada kalangan partisipan oleh para instruktur. Mereka mempraktikkan perilaku atau teknik-teknik yang dikehendaki di dalam ruang kelas atau laboratorium. Contoh pelatihan jenis ini biasanya diterapkan dalam kursus-kursus komputer.

Praktik pada Pekerjaan dengan Umpan Balik, Pada waktu partisipan diberikan peluang untuk benar-benar mencoba perilaku pada pekerjaannya dengan panduan atasannya, semakin besar kemungkinan bahwa partisipan tersebut akan terus mempraktikkan perilaku tersebut dalam lingkungan kerjanya. Selama dan setelah peluang praktik ini karyawan diberikan umpan balik evaluatif.

BAB III OPSI-OPSI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Program-program pelatihan dan pengembangan terfokus pada tiga bidang: (1) orientasi, (2) pelatihan, dan (3) pengembangan manajemen. Program-program dalam bidang-bidang ini memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang berbeda, tetapi format-format yang digunakan adalah serupa.

Tergantung pada opsi yang dipilih, pelatih dari departemen sumber daya manusia, konsultan dari luar, manajer, atau anggota organisasional lainnya, dapat merancang dan menerapkan program yang dipilih. Konsultan luar memberikan keunggulan-keunggulan berikut: (1) mereka memiliki keahlian karena tingkat dan pengalaman yang lanjut dengan berbagai organisasi (2) mereka kemungkinan besar mengetahui teknik-teknik dan masa paling mutakhir dalam bidangnya (3) mereka dapat secara lebih obyektif mengarah ke sebuah situasi. Tetapi konsultan dari luar mungkin tidak memiliki pengetahuan mengorganisasi, struktur dan kultur informalnya dan menemui kesulitan supaya tetap mengetahui permasalahan-permasalahan organisasional karena kunjungan mereka yang teratur ke perusahaan.

Perbandingan berbagai tipe pelatih

Tipe pelatih	Keunggulan	Kelemahan
Spesialis sumber daya manusia	1. Mengetahui organisasi serta berbagai permasalahan uniknya. 2. Mengenali partisipan dan dapat menggunakan hubungan yang terjalin dengan	1. Mungkin terlampau erat dengan organisasi dan para anggotanya. 2. Dapat menyebabkan

	<p>mereka.</p> <p>3. Sering memiliki pengetahuan mutakhir .</p> <p>4. Memiliki komitmen untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.</p> <p>5. Membutuhkan biaya keluar kantong yang rendah</p>	<p>tanggung jawab yang lebih menekan.</p> <p>3. Dapat menjadi tidak objektif terhadap masalah-masalah yang ada.</p>
Manajer	<p>1. Mempunyai komitmen untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.</p> <p>2. Membutuhkan biaya keluar kantong yang rendah.</p> <p>3. Memiliki pengetahuan yang baik mengenai organisasi dan anggota-anggotanya.</p>	<p>1. Mungkin tidak efektif sebagai seorang pelatih.</p> <p>2. Mungkin tidak mempunyai pengetahuan baru.</p> <p>3. Dapat menjadi tidak objektif terhadap masalah-masalah yang ada.</p>
Karyawan non manajerial	<p>1. Memiliki pengetahuan yang baik</p>	<p>1. Mungkin tidak memiliki pengetahuan</p>

	<p>mengenai organisasi.</p> <p>2. Dapat memiliki hubungan erat dengan para <i>trainee</i></p>	<p>rinci mengenai masalah-masalah yang ada.</p> <p>2. kemungkinan tidak memiliki pengalaman sebagai pelatih.</p> <p>3. Dapat menyebabkan tanggung jawab yang lebih menekan.</p>
Konsultan luar	<p>1. Memiliki pengetahuan khusus.</p> <p>2. Mengetahui teknik dan informasi mutakhir.</p> <p>3. Dapat lebih obyektif terhadap situasi di dalam organisasi.</p>	<p>1. Tdak memiliki pengetahuan mengenai perusahaan.</p> <p>2. kemungkinan tergantung pada paket-paket program daripada menyesuaikan program dengan berbagai kebutuhan organisasi.</p> <p>3. Membutuhkan biaya keluar kantong yang besar.</p>

3.1 *On-the-Job Training*

Karena sebagian besar pekerjaan dalam industri dapat dipelajari dalam periode yang relatif singkat, metode *on-the-job training* digunakan secara luas. *On-the-job training* meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Metode ini mempunyai keunggulan memotivasi peserta secara kuat karena pelatihan tidak dilaksanakan situasi artifisial di dalam ruang kelas. Kenyataan bahwa keberhasilan sistem ini seluruhnya tergantung pada penyelia langsung dan pelatih berarti bahwa unit sumber daya manusia memiliki tanggung jawab menyediakan pelatih yang baik dan efektif dari penyelia.

Penggunaan *on-the-job training* secara luas, tidak diragukan lagi, disebabkan beberapa manfaat yang ditawarkannya. Beberapa manfaat yang ditawarkan oleh *On the job training* adalah:

- ✚ Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas-tugas disimulasikan.
- ✚ Karyawan mendapatkan instruksi-instruksi dari karyawan senior atau penyelia berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
- ✚ Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, di dalam kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- ✚ Pelatihannya informal, relatif tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- ✚ Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih
- ✚ Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, menyita biaya keluar kantong yang relatif rendah, dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

Meskipun demikian, terdapat pula kelemahan-kelemahan potensial pada program *the job training*

- ✚ Pelatih mungkin tidak termotivasi untuk melatih atau memikul tanggung jawab pelatihan sehingga pelatihan dapat menjadi serampangan.
- ✚ Petatih mungkin melaksanakan pekerjaan dengan baik, namun kurang mempunyai kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik
- ✚ Pelatih mungkin tidak memiliki waktu untuk melatih dan menghapuskan elemen yang penting dari proses pelatihan.
- ✚ Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan kinerja organisasional, sebagai contoh, agen tiket pesawat udara yang mendapatkan *on-the-job training* mungkin memberikan uang kembalian yang terlampau besar, tidak mengurus tiket pelanggan secara benar, atau terlampau lama dalam memproses reservasi sehingga mengakibatkan kerugian pada pendapatan maskapai penerbangan tersebut.
- ✚ Selain itu, *on-the-job training* mungkin tidak efektif-biaya apabila dibandingkan dengan program pelatihan terstruktur karena karyawan yang berkeahlian sangat tinggi digunakan sebagai pelatih dan pelatihan biasanya dilakukan secara satu per satu. Lebih jauh lagi, *on-the-job training* dapat menyebabkan waktu yang lebih banyak yang dikorbankan untuk melaksanakan pekerjaan secara salah ataupun benar daripada harus mempelajari bagaimana melaksanakan pekerjaan tersebut dengan lebih baik.

Magang, Program magang (*apprenticeship*) dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi. Program magang cenderung lebih mengarah kepada pendidikan (*education*) daripada pelatihan dalam hal pengetahuan dalam melakukan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan. Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada

pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan di dalam ruang kelas untuk subyek-subyek tertentu.

Seorang karyawan baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat ini selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut karyawan baru bekerja di bawah pengawasan anggota organisasi reguler dan diharapkan setahap demi setahap memperoleh keahlian-keahlian yang berkaitan. Magang digunakan secara luas pada tenaga kerja manual dan pekerjaan-pekerjaan keahlian tangan (*craft jobs*).

Internship, *Internship* mirip dengan magang kecuali bahwa program ini lebih bersifat sementara. Internship memberikan individu-individu dengan pengalaman pada pekerjaan tertentu, atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi, atau industri. Digunakan terutama untuk pelajar, internship dapat merupakan kesempatan-kesempatan yang dibayar ataupun tidak dibayar yang memberikan individu dengan pengalaman pada biaya yang relatif kecil pada organisasi.

Rotasi Pekerjaan, Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang *trainee* dalam bisnis. Individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam sampai dua tahun. Karena mereka melaksanakan setiap pekerjaan, mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman, dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Sering digunakan dalam rangka menyiapkan individu-individu untuk posisi-posisi manajemen, rotasi pekerjaan memberikan orientasi pada berbagai fungsi pekerjaan pada biaya yang agak rendah.

Manfaat rotasi pekerjaan yang terencana adalah: (1) memberikan latar belakang umum, dan dengan demikian, sudut pandang sebuah organisasi; (2) menggalakkan kerja sama antar departemen karena manajer telah melihat berbagai sisi persoalan; (3) secara periodis dipaparkan sudut pandang yang segar kepada berbagai unit; dan (4) meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui

pembentukan sumber daya manusia yang luwes. Faktor pekerjaan dapat pula digunakan sebagai pengalaman baru yang diberikan kepada manusia yang kompeten tanpa kualitas untuk menanjak ke tebih tinggi. Kelemahan utama metode ini adalah bahwa kerja yang produktif dapat terganggu karena kekacauan pekerja yang nyata yang disebabkan perubahan seperti itu dan keterbatasan jumlah keadaan pekerjaan yang dapat dikembangkan selama periode waktu yang lebih pendek ini. Maka yang diberikan rotasi pekerjaan dapat menjadi tidak berminat dalam mengembangkan mengikuti proyek-proyek jangka panjang. Manajer dapat pula tergoda untuk "melikuidasi aset manusia" agar meningkatkan record pribadi ikhwal keluaran maksimal. Kelemahan ini dapat agak diperbaiki dengan memperpanjang interval waktu dan membatasi rotasi hanya pada posisi asisten, dan mengukur aset manusia melalui sebuah moral.

On-the-job training, dalam bentuknya yang paling sederhana, menyertakan karya yang telah diarahkan melalui semua fungsi pekerjaan pada saat ia melaksanakan tugas-tugasnya. Bagaimanapun juga, kerusakan potensial pada moral karyawan atau kinerja organisasional disebabkan oleh seorang individu yang tidak dapat belajar pada pekerjaan dapat menjadi signifikan.

3.2 Off-the-Job Training

Berlawanan dengan *on-the-job training*, *off-the-job training* dilaksanakan pada lokasi ierpisah. Program ini memberikan individu-individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah waktu kerja reguler mereka. Kursus-kursus, *workshop*, seminar, dan simulasi komputer adalah contoh khas dari program *off-the-job training*. Terdapat dua bentuk umum dalam *Of-the-job training*, program-program *in-house* yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan diselenggarakan di dalam fasilitas pelatihan perusahaan; dan program-program

site yang diadakan jauh dari organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, instansi pendidikan, atau konsultan pelatihan independen.

Program-program pengembangan manajemen sering mengkombinasikan berbagai tipe *off-the-job training*, tetapi membawanya ke dalam perusahaan untuk menjawab kebutuhan-kebutuhan organisasional yang unik. Organisasi-organisasi mempertahankan pengendalian atas peserta program dan isinya. Agar berhasil, program-program seperti ini mestilah melibatkan semua lapisan manajemen, mendemonstrasikan diversitas, berjuang keras agar bermutu tinggi dalam penyajian, dan menyertakan evaluasi tindak lanjut.

***Off-the-job training* menawarkan beberapa keunggulan:**

- ✚ Biaya pelatihan yang efisien, karena kelompok-kelompoklah, dan bukannya individu-individu, yang biasanya dilatih.
- ✚ Pelatih-biasanya instruktur purnawaktu atau staf pelatih, kemungkinan merupakan pelatih yang kompeten dibandingkan *on-the-job trainer* yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktu mereka untuk melatih.
- ✚ Kursus-kursus dan seminar yang *off-site* memungkinkan perusahaan-perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa adanya biaya yang berat dari staf pelatih dan fasilitas pelatihan.
- ✚ Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan-perusahaan lain sering memungkinkan peserta untuk mempelajari metode-metode dan teknik-teknik baru di samping materi-materi yang disajikan selama program
- ✚ Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi guna mempelajari keahlian-keahlian dan sikap baru tanpa harus secara berbarengan mengkhawatirkan kinerja pekerjaan. Program ini juga mengurangi risiko bagi organisasi untuk menggunakan karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai

Meskipun terdapat beberapa keunggulan metode ini, terdapat pula beberapa kelemahannya yang potensial:

- ✚ Para karyawan yang mengikuti *off-the-job training* tidaklah melakukan pekerjaan mereka. Ini merupakan tambahan biaya pelatihan, meskipun dalam jangka panjang manfaat pelatihan akan melebihi biaya-biayanya.
- ✚ Barangkali kekurangan terbesar dari tipe pelatihan ini adalah masalah "transfer belajar (*transfer of learning*).¹" Kadang-kadang *off-the-job training* bersifat teoritis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta, khususnya pada saat pelatihan diadakan jauh dari organisasi. Karena tidaklah mungkin bagi pelatih untuk membiasakan kursus kepada setiap partisipan, program *off-the-job training* normalnya berisi aplikasi-aplikasi yang terbatas pada masalah-masalah dan situasi khusus dari *trainee*.
- ✚ Kecocokan antara tipe-tipe pelatihan ini dan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai kerap kali rendah. Para manajer sangat sering tertarik dengan pengalaman pelatihan dan pengembangan yang kedengarannya menyenangkan dan gagal mengecek kecocokannya dengan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai. Tambahan pula, tipe-tipe pelatihan ini sering memerlukan biaya keluar kantong yang lebih besar.

Kuliah, Kuliah-kuliah (*lectures*) adalah penyajian-penyajian informasi secara lisan. Kuliah-kuliah barangkali merupakan bentuk pelatihan yang paling umum. Kuliah menyajikan cakupan dan materi yang luas dalam jangka waktu pendek. Biayanya cenderung relatif rendah. Teknik kuliah dianggap paling tepat apabila tujuannya adalah memberikan informasi yang sangat banyak secara efisien kepada sejumlah besar orang. Kendatipun demikian, ketiadaan belajar secara aktif dan terbatasnya kesempatan bagi umpan balik mengurangi efektivitas pendekatan ini. Selain itu, ingatan terhadap materi-materi kuliah

relatif lemah; dengan demikian, kuliah-kuliah haruslah dilengkapi dengan kesempatan untuk mempraktikkan atau mengingat-ingat kembali informasi yang diserap. Jenis pelatihan ini cenderung menekankan akumulasi fakta-fakta dan angka-angka; hal ini Tidak berarti bahwa para partisipan bakal mampu menerapkan pengetahuan mereka.

Studi Kasus, Studi kasus (*case studies*) adalah penyajian tertulis dan naratif fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kadang digunakan untuk merangsang topik-topik diskusi dan dari semua jenis topik Sebagai halnya simulasi, kasus dapat sederhana ataupun rumit. Studi kasus memungkinkan serta menerapkan keahlian-keahlian analisis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dan situasi nyata. Para partisipan diminta membaca laporan sebuah kasus yang menggambarkan aspek-aspek teknis, sosial, dan organisasional sebuah permasalahan organisasional umpamanya, kepemimpinan yang buruk antar kelompok. Setiap peserta menyiapkan sebuah laporan dimana mereka menggambarkan masalah-masalah dan tawaran-tawaran solusi (termasuk risiko-risiko manfaat-manfaat potensial). Bekerja di dalam sebuah kelompok, para peserta mulai diminta menyuguhkan masalah-masalah yang mereka identifikasi dan rekomendasi mendasinya. Partisipan menganalisis permasalahan-permasalahan yang dihadapi individu dan organisasi dalam kasus dan menawarkan saran-saran untuk tindakan memungkinkan partisipan untuk (1) menerapkan prosedur khusus; (2) menganalisis masalah; (3) menawarkan pendekatan untuk pemecahan masalah; (4) menentukan tindakan-tindakan untuk menangani serangkaian dokumen; (5) memprediksi urutan kejadian-kejadian; atau (6) memikul suatu peran dalam sebuah kasus. Peran pelatih di sini adalah mempermudah belajar kelompok dan membantu para peserta untuk melihat konsep-konsep manajemen yang mendasari kasus.

Instruktur yang menggunakan metode studi kasus ini hendaknya berjaga-jaga(1) mendominasi diskusi, (2) memungkinkan segelintir peserta mendominasi atau (3) menggiring diskusi tersebut ke arah solusi yang disukainya. Sebagai katalis diskusi, instruktur seyogyanya mendorong sudut-sudut pandang beraneka ragam, memulai diskusi pada poin-poin yang dilewatkan oleh para manajer menyiapkan diri sebaik mungkin.

Pendukung metode studi kasus membeberkan bukti bahwa studi kasus memberi pengalaman manajemen, memungkinkan individu-individu untuk berjuang menghadapi berbagai persoalan, mempertahankan minat, mendorong partisipasi, dan menantang peserta. Penentang metode ini berpendapat bahwa metode ini tidak realistis, mendorong buta menuntun si buta; dapat menggagalkan partisipan yang tidak memiliki data benar dan tidak efisien untuk pengiriman/transmisi data.

3.3 Pemilihan: *On-the-Job Training* atau *Off-the-Job Training*

Setiap teknik pelatihan yang tersedia dapat memberikan kontribusi secara mantap kepada program pelatihan hanya jika digunakan secara benar. Digunakan secara dalam konteks ini, berarti taat kepada urutan dua langkah berikut= *pertama*, menelaah apa yang harus diajarkan, dan hanya *setelah itu* memilih metode tertentu yang sesuai dengan keperluan tersebut. Yang sering terjadi adalah metode-metode dipakai lebih dahulu dan lantas dipaksakan supaya sesuai dengan kebutuhan tertentu. Pendapat seperti ini terhadap pelatihan dan pengembangan bukan hanya keliru, namun juga sangat memubazirkan sumber daya organisasional, waktu, orang-orang, dan uang seperti ini harus disingkirkan.

Menyarankan bahwa program-program *on-the-job training* ataupun *off-the-job* akan selalu merupakan tipe pelatihan yang paling efektif untuk digunakan adalah Karena setiap organisasi mempunyai seperangkat keunikannya tersendiri Kewajibannya maka penyeleksian teknik haruslah dilakukan setelah secara teliti memeriksa lingkungan pelatihan khas dari organisasi.

Pertama, kebutuhan-kebutuhan dan sasaran pelatihan haruslah dipertimbangkan. Jika pekerjaan partisipan relatif berisi tugas-tugas yang tidak rumit dan produksi segera dari karyawan adalah sasaran yang penting, maka pelatihan seperti bagaimana menjalankan mesin *fotocopy* atau menjual sebuah produk dari pintu ke pintu mungkin lebih pokok. Sebaliknya, apabila karyawan membutuhkan pembukaan diri terhadap konsep-konsep, alat-alat, dan teknik-teknik baru, tujuan ini mungkin paling baik dicapai melalui program-program *off-the-job training*.

Kedua, sumber daya pelatihan sering memainkan peranan penting dalam memutuskan pilihan antara program-program *on-the-job training* ataukah program-program *off-the-job training*. Para manajer organisasi yang memiliki sumber daya pelatihan yang sedikit, atau bahkan tidak ada, fasilitas pelatihan, perlengkapan, dan pelatih yang berbobot-sering tidak mempunyai banyak pilihan lain kecuali mencari program-program *off-the-job training* untuk pelatihan para karyawannya.

Ketiga, sumber daya finansial yang tersedia untuk pelatihan nyata sekali secara signifikan menghambat aktivitas pelatihan; *on-the-job training* menjadi kian menarik pada saat anggaran pelatihan menciut. Beberapa pelaksana pelatihan nyata-nyata tidak mampu memberikan *off-the-job training* yang diadakan oleh asosiasi profesional yang umumnya berbiaya mahal.

Untuk menyeleksi teknik pelatihan tertentu, daftar berikut ini terbukti berguna. Sebuah teknik akan dinilai memadai pada tingkat di mana teknik tersebut menyediakan kondisi minimal supaya berlangsungnya belajar yang efektif. Untuk melakukannya, sebuah teknik haruslah:

- ✚ Memotivasi *trainee* untuk memperbaiki kinerjanya.

- ✚ Memaparkan secara gamblang keahlian-keahlian yang diinginkan.
- ✚ Memacu partisipasi aktif dari peserta.
- ✚ Menyediakan kesempatan untuk mempraktikkannya
- ✚ Menyediakan beberapa alat bagi *trainee* untuk diperkuat selama pelatihan.
- ✚ Disusun dari tugas-tugas yang ringan sampai yang rumit.
- ✚ Dapat disesuaikan pada permasalahan-permasalahan tertentu.
- ✚ Memungkinkan *trainee* untuk mentransfer apa yang dipelajari dalam pelatihan kepada situasi-situasi lainnya.

Daftar ini memungkinkan diterapkan kepada semua teknik pelatihan yang diusulkan. Jika teknik tertentu kelihatannya cocok dengan kebutuhan pelatihan, tetapi masih kurang dalam satu atau beberapa bidang, maka teknik tersebut dapat dimodifikasi guna menghilangkan kelemahan tersebut ataupun ditopang oleh teknik yang lain. Beberapa spesialis sumber daya manusia mengkombinasikan baik program-program *on-the-job training* maupun *off-the-job training* untuk memelihara tenaga kerja yang memuaskan dan produktif. Setiap situasi memiliki tantangan yang unik bagi pelatih, mencampur teori dan praktik melalui program-program *on-the-job training* dan *off-the-job training* yang selalu memungkinkan pelatih membuat penggunaan yang maksimal dari banyak sumber dan teknologi yang tersedia.

Dalam konteks pengembangan keahlian antarpribadi, metode pelatihan biasanya dipilih untuk mencapai satu atau lebih dari tiga tujuan berikut:

- ✚ Untuk meningkatkan mawas diri dan kewaspadaan lingkungan yaitu suatu pemahaman bagaimana tindakan-tindakan seseorang mempengaruhi yang lainnya bagaimana seseorang dipandang oleh orang yang lainnya.
- ✚ Untuk meningkatkan kemampuan manajer dan karyawan lapisan yang lebih tinggi agar mengambil keputusan dan memecahkan permasalahan-permasalahan berhubungan dengan pekerjaan melalui kiat yang konstruktif.
- ✚ Untuk memaksimalkan keinginan bekerja dengan baik.

Dalam rangka memilih metode pelatihan (atau kombinasi metode pelatihan sangat cocok bagi suatu situasi tertentu, *apa yang akan diajarkan* mestilah diteliti pertama sekali secara masak-masak. Hal tersebut merupakan tujuan tahap pemenuhan kebutuhan pelatihan. Hanya setelah itulah dapat dipilih teknik pelatihan yang paling terhadap kebutuhan tersebut. Agar berguna, metode atau teknik pelatihan yang haruslah memenuhi kondisi, minimal yang dibutuhkan agar pelatihan yang efektif berlangsung. Teknik pelatihan haruslah:

- ✚ Memotivasi peserta supaya meningkatkan kinerjanya.
- ✚ Secara jelas menggambarkan kecakapan-kecakapan yang dikehendaki.
- ✚ Memberikan *trainee* partisipasi aktif.
- ✚ Menyediakan suatu kesempatan praktik.
- ✚ Menyediakan umpan balik yang tepat waktu atas kinerja si *trainee*.
- ✚ Menyediakan beberapa alat untuk pengukuhan pada saat *trainee* belajar.
- ✚ Terstruktur dari tugas yang sederhana sampai yang kompleks.

✚ Dapat disesuaikan dengan permasalahan-permasalahan khusus.

✚ Memacu transfer positif pada pelatihan ke pekerjaan

Mempertemukan Program Pelatihan dengan Kebutuhan Pelatih:

Salah satu tipe pelatihan, yang disebut dengan pelatihan dasar kompetensi, terfokus pada pemuasan hasil-hasil pelatihan yang diinginkan salah satu cara yang meyakinkan bahwa pelatihan memenuhi kebutuhan-kebutuhan dinilai. Pelatihan dasar kompetensi merupakan suatu gagasan bahwa jika kita mengajari seseorang untuk melakukan sesuatu (seperti pekerjaan), maka kita dengan memperkirakan secara jeli hal-hal apa yang dilakukan pelaksana yang selanjutnya melatih partisipan sampai dia sanggup melakukan semua hal tersebut. Upaya instruksional dapat disebut dasar-kompetensi jika (1) instruksi tersebut terfokus pada pencapaian hasil-hasil kinerja yang ditentukan secara jelas; (2) waktu digunakan secara luwes; (3) partisipan dapat memilih dari berbagai variasi pengalaman belajar; (4) pretest dan post test guna menentukan penguasaan subyek; (5) demonstrasi kompetensi disahkan; (6) keputusan-keputusan di sekitar program yang diselenggarakan didasarkan pada kinerja partisipan.

3.4 EVALUASI PROGRAM-PROGRAM PELATIHAN

Banyak manajer yang memfokuskan upaya-upaya pelatihan dan pengembangan mereka pada seleksi program. Mereka mengabaikan analisis situasional, penilaian kebutuhan-kebutuhan, dan evaluasi langkah-langkah proses pelatihan. Langkah-langkah ini kritis bagi efektivitas akhir program pelatihan dan pengembangan. Pelatihan mestilah dievaluasi dengan secara sistematis mendokumentasikan hasil-hasil pelatihan dari segi bagaimana sesungguhnya trainee berperilaku kembali pada pekerjaan mereka dan relevansi perilaku *trainee* pada tujuan-tujuan perusahaan. Dalam rangka menilai

manfaat atau kegunaan program pelatihan, perusahaan mencoba menjawab empat pertanyaan:

- ✚ Apakah terjadi perubahan?
- ✚ Apakah perubahan disebabkan oleh pelatihan?
- ✚ Apakah perubahan secara positif berkaitan dengan pencapaian organisasional?
- ✚ Apakah perubahan yang serupa terjadi pada partisipan yang baru dalam program pelatihan yang sama?

Spesialis sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi pada efektivitas pelatihan dengan membuat program-program evaluasi yang komprehensif dan berkesinambungan. Evaluasi seperti itu dapat memfokuskan sorotan pada empat jenis hasil.

3.5 Tingkat-tingkat Evaluasi Pelatihan

Evaluasi membutuhkan adanya penilaian terhadap dampak program pada perilaku dan sikap dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pengukuran efektivitas pelatihan meliputi penilaian.

- ✚ Reaksi-reaksi, bagaimana perasaan partisipan terhadap program.
- ✚ Belajar, pengetahuan, keahlian, dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pelatihan.
- ✚ Perilaku, perubahan-perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat dari pelatihan
- ✚ Hasil-hasil, dampak pelatihan pada keseluruhan efektivitas organisasi pencapaiannya pada tujuan-tujuan organisasional.

3.6 Desain-desain Evaluasi

Perancangan sebuah upaya evaluasi yang baik membutuhkan pengumpulan ukuran evaluasi dan dari kelompok-kelompok mana yang bakal dikumpulkan. Faktor ini menentukan desain eksperimental yang digunakan untuk menilai dampak pelatihan. Desain-desain evaluasi pelatihan digunakan untuk menjawab dua pertanyaan pokok ; (1). Apakah terjadi perubahan atau tidak dalam kriteria (misalnya, belajar, perilaku, hasil-hasil organisasional), dan, (2). Apakah perubahan-perubahan tersebut dapat dihubungkan dengan program-program pelatihan atau tidak.

Tujuan belajar, perilaku, dan ukuran-ukuran hasil percobaan adalah berbeda dari ukuran-ukuran reaksi, dalam hal bahwa pelatih menemukan apakah telah terjadi perubahan dala variable yang tengah diukur- yakni, karyawan-karyawan yang terlatih sekarang berperilaku berbeda dibandingkan sebelum mereka dilatih—yakni, apakah program pelatihan menelorkan perubahan.

Terdapat dua strategi untuk menentukan apakah memang telah terjadi perubahan. Pertama, membandingkan cara para partisipan setelah pelatihan dengan cara mereka sebelum menjalani program pelatihan?. Perbandingan ini membutuhkan penumpulan ukuran-ukuran evaluasi sekaligus. Kedua, membandingkan belajar, perilaku, atau hasil-hasil dari kelompok yang tidak terlatih.

One-shot posttests-only design. Dalam metode ini ukuran-ukuran evaluasi pelatihan dikumpulkan hanya dari kelompok yang terlatih, setelah mereka mengikuti pelatihan. Karena tidak ada ukuran pra pelatitan dan tidak ada kelompok yang tidak terlatih untuk dijadikan pembanding. Tidak ada cara untuk menentukan apakah memang telah terjadi perubahan atau tidak, atau apakah petubahan tersebut diakibatkan oleh pelatihan atau tidak. Meskipun

demikian, tujuannya adalah menentukan apakah standar kinerja yang dikehendaki telah tercapai atau tidak, maka desain sederhana ini menghasilkan data yang berfaedah.

One-group Pretest-posttest design. Cara sederhana lainnya adalah metode ini. Dimana kelompok pelatihan dinilai sebelum dan setelah pelatihan. Desain ini memungkinkan pelatih menentukan apakah terdapat perubahan dalam belajar, perilaku, atau hasil-hasil, desain ini tidak memungkinkan pelatih untuk menyimpulkan dengan pasti bahwa pelatihan telah menghasilkan perubahan.

Multiple-baseline design. Desain evaluasi yang diperbaiki yang menghindari beberapa masalah. Pelatih mengukur kelompok beberapa kali sebelum dan sesudah pelatihan. Pelatihannya tidak menggunakan ukuran yang menonjol, seperti kuisioner atau tes belajar. Desain ini memungkinkan pelatih untuk mengamati trend-trend kinerja dan melihat apakah terdapat perubahan dalam trend segera setelah pelatihan.

Pretest-posttest Control-group design. Dalam desain ini kedua kelompok menerima pelatihan dan kelompok kendali (control group) diukur paling tidak sebelum dan setelah pelatihan. Desain ini memberdayakan pelatih menarik kesimpulan-kesimpulan yang agak kuat tentang (1) apakah setiap perubahan telah terjadi, dan (2) jika terjadi, apakah perubahan itu berasal dari pelatihan.

3.7 Menggunakan Evaluasi untuk Membenahi Pelatihan

Informasi dari evaluasi pelatihan dapat digunakan dalam mengambil keputusan-keputusan untuk meneruskan program pelatihan atau bagaimana membenahinya. Modifikasi-modifikasi tambahan pelatihan ditentukan berdasarkan skor-skor belajar, perilaku, atau ukuran dari hasil-hasil. Jika pelatihan ini berjalan tidak sesuai rencana, bisa jadi karena dari kesiapan atau motivasi dari para peserta yang kurang. Jika pekerjaan tidak menunjukkan

perbaikan, kesalahan lain mungkin terletak pada penilaian kebutuhan-kebutuhan pelatihan, program pelatihan itu sendiri, atau didalam lingkungan kerja. Jika pada saat belajar perilakunya berubah tetapi hasilnya tidak membaik, ketepatan pelatih atau validitas ukuran-ukuran hasil-hasil hendaknya diteliti. Jika orang-orang berperilaku secara berbeda, tetapi perilaku tersebut tidak mempunyai imbas,. Maka pelatihan tersebut kemungkinan mengajar sesuatu yang keliru. Permasalahan mungkin berasal dari proses penilaian kebutuhan-kebutuhan yang lemah.

3.8 Strategi Meningkatkan Efektivitas Pelatihan dan pengembangan

Bagaimana spesialis sumber daya manusia dan para manager meningkatkan efektifitas pelatihan dan pengembangan? Mereka dapat mengikuti proses tiga langkah untuk mengendalikan kualitas program-program pelatihan. Pertama, spesialis sumber daya manusia haruslah memprioritaskan permintaan pelatihan keseluruhan organisasi dan mengharapkan para manager berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, spesialis sumberdaya manusia membantu para manager dalam menentukan apakah terdapat kecocokan yang baik antara program yang diusulkan dengan kebutuhan karyawan. Ketiga, spesialis sumberdaya manusia dan para manager haruslah memantau proses penyesuaian produk guna memastikannya tetap tertuju pada sasaran..

3.9 Peran Departemen Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini departemen sumber daya manusia dapat memberikan informasi kepada kalangan karyawan tentang peluang-peluang pelatihan yang bukan menjadi bagian dari program pelatihan formal organisasi. Departemen ini juga dapat memaparkan informasi tentang kebijakan-kebijakan pelatihan yang berlaku diperusahaan.

BAB IV

KESIMPULAN

Orientasi adalah aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi menyediakan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif.

Tingkat-tingkat belajar terdiri atas: respon gerak, belajar hafalan, belajar gagasan-gagasan, dan internalisasi nilai.

Dalam tahap pelatihan dan pengembangan, program pelatihan haruslah berisi aktivitas-aktivitas dan pengalaman belajar akan memenuhi sasaran-sasaran yang dibuat dalam tahap penilaian.

Dalam tahap evaluasi, para manajer atau spesialis sumber daya manusia meluasi dampak pelatihan dan pengembangan pada kebutuhan-kebutuhan yang dilakukan semula. Langkah pertama dalam pengevaluasian keberhasilan program pelatihan memutuskan kriteria untuk mengevaluasinya.

Program *on-the-job training* menempatkan *trainee* ke dalam situasi pekerjaan dimana para karyawan atau penyelia yang berpengalaman memperlihatkan pekerjaan trik-trik pada pekerjaan tersebut. Program *on-the-job training* terdiri dari: magang, internship, dan rotasi pekerjaan.

Program *of-the-job training* adalah program pelatihan yang dilaksanakan pada waktu yang terpisah dari pekerjaan. Program ini dilaksanakan pada waktu yang terpisah dari waktu reguler. Program *of-the-job training* terdiri dari: kuliah, studi kasus, simulasi komputer.

Untuk menilai manfaat atau kegunaan program pelatihan, perusahaan mencoba menjawab empat pertanyaan (1) apakah terjadi perubahan? (2) apakah perubahan dilakukan oleh pelatih? (3) apakah perubahan secara positif berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasional? (4) apakah

perubahan yang serupa terjadi pada partisipan baru dalam program pelatihan yang sama?

Pengukuran efektivitas pelatihan meliputi penilaian: (1) reaksi, (2) belajar, (3) hasil-hasil. Sedangkan desain-desain evaluasi terdiri atas: *one-shot posttest design*, *one-group pretest-posttest design*, *multiple-baseline design*, dan *pretest-control-group design*.