

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



Prof. Dr. Arief Subyantoro, M.S
Dra. Tri Mardiana, M.Si
Zulfikar Muhammad Hasan, S.M. M.B.A.

Prof. Dr. Arief Subyantoro, M.S.
Dra. Tri Mardiana, M.Si
Zulfikar Muhammad Hasan, S.M. M.B.A.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA

Bagi sebuah perusahaan atau organisasi, peran dari manusia sangatlah penting untuk keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu, manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan harus diperlakukan secara dinamis. Manusia bukan lagi dianggap asset statis oleh perusahaan. Karena bukan asset statis, manusia membutuhkan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya masing-masing. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan manusia perlu diatur dengan baik agar keterampilan yang dikuasai dapat terdistribusikan secara merata dan juga sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai *competitive advantages*.

Penulisan buku ini bertujuan untuk menemani pembaca dalam menjelajahi dunia pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang begitu dinamis dan luas mengingat manusia sendiri merupakan makhluk yang dinamis. Di dalam buku ini pula terdapat beberapa permainan yang dapat diaplikasikan dalam kelompok maupun sendiri.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

**Prof. Dr. Arief Subyantoro, M.S
Dra. Tri Mardiana, M.Si
Zulfikar Muhammad Hasan, S.M., M.B.A.**



**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

Penulis

Prof. Dr. Arief Subyantoro, M.S
Dra. Tri Mardiana, M.Si
Zulfikar Muhammad Hasan, S.M., M.B.A.

Tata Letak

Ulfa

Desain Sampul

Faizin

15,5 x 23 cm, xii + 411 hlm.
Cetakan I, Oktober 2022

ISBN: 978-623-466-154-5

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
e-mail: zahirpublishing@gmail.com

Anggota IKAPI D.I. Yogyakarta
No. 132/DIY/2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Buku ini akan penulis mulai dengan perkataan dari seorang aktivis anti pekerja di bawah umur yang berasal dari India, Kailash Satyarthi: "Pertumbuhan ekonomi dan pengembangan sumber daya manusia harus berjalan beriringan serta nilai-nilai kemanusiaan perlu diadvokasi dengan penuh semangat". Penulis percaya bahwa manusia merupakan makhluk yang begitu kompleks sehingga perlu berbagai macam pendekatan supaya mereka dapat berkembang sesuai dengan strategi yang telah ditentukan.

Di dasawarsa kedua abad 21 ini, manusia bukan lagi dianggap asset statis oleh perusahaan. Karena bukan asset statis, manusia membutuhkan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya masing-masing. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan manusia perlu diatur dengan baik agar keterampilan yang dikuasai dapat terdistribusikan secara merata dan juga sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai *competitive advantages*. Dewasa ini, perusahaan mulai sadar bahwa manusia merupakan partner strategis yang memiliki rasa dan kapasitas untuk berkembang yang tidak terbatas.

Melalui buku ini, penulis berharap buku ini dapat menemani pembaca dalam menambah pengetahuan perihal Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sehingga apa yang diharapkan oleh pembaca dapat dieksekusi dengan baik. Semoga buku ini dapat membantu pembaca dalam mempelajari dan memahami tentang Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sleman, November 2022

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| BAB I | |
| PENGERTIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI SALAH SATU FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA | 1 |
| A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia | 1 |
| B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia | 3 |
| C. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan | 5 |
| D. Artikel Pendukung | 8 |
| BAB II | |
| HAKIKAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA | 13 |
| A. Pengembangan SDM Sebagai Bidang Keahlian Profesional..... | 13 |
| B. Dasar-Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia..... | 17 |
| C. Metode Pengembangan Karyawan | 20 |
| D. Langkah-Langkah Pengembangan SDM..... | 34 |
| E. Evaluasi dalam Pengembangan SDM | 39 |
| F. Artikel Pendukung | 41 |
| BAB III | |
| KEBIJAKAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM..... | 55 |
| A. Hakikat Penggunaan Istilah Latihan dan Pengembangan .. | 55 |
| B. Latihan Sebagai Suatu Fungsi yang Sifatnya Terus- Menerus | 56 |
| C. Kebijakan Pelatihan..... | 58 |
| D. Prinsip Prinsip Umum Pelatihan..... | 61 |

| | |
|--|-----|
| E. Artikel Pendukung..... | 65 |
| F. Mini Games..... | 71 |
| BAB IV | |
| PELATIHAN SEBAGAI STRATEGI PERUBAHAN | 73 |
| A. Pelatihan..... | 73 |
| B. Manajemen Perubahan (<i>Change Management</i>) | 77 |
| C. Artikel Pendukung..... | 85 |
| BAB V | |
| PENTINGNYA ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN | 93 |
| A. Mengapa Penilaian Kebutuhan Diperlukan?..... | 94 |
| B. Siapa yang Harus Berpartisipasi Dalam Penilaian Kebutuhan? | 95 |
| C. Metode yang Digunakan Dalam Penilaian Kebutuhan | 97 |
| D. Proses Penilaian Kebutuhan | 100 |
| E. Model Kompetensi..... | 117 |
| F. Lingkup Penilaian Kebutuhan | 120 |
| G. Penilaian Kebutuhan Dalam Praktek | 121 |
| H. Kesimpulan..... | 122 |
| I. Artikel Pendukung..... | 124 |
| J. Mini Games | 129 |
| BAB VI | |
| PENTINGNYA ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN..... | 131 |
| A. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan | 133 |
| B. Menentukan Tujuan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia..... | 136 |
| C. Merencanakan dan Mengembangkan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia..... | 137 |
| D. Implementasi Program, Evaluasi, dan Monitoring Pelatihan..... | 140 |
| E. Kesimpulan..... | 146 |
| F. Artikel Pendukung..... | 147 |

| | |
|---|-----|
| BAB VII | |
| PEMBELAJARAN DAN TRANSFER DALAM PELATIHAN | 153 |
| A. Apa Itu Belajar? Apa yang Dipelajari?..... | 154 |
| B. Teori Belajar..... | 155 |
| C. Proses Pembelajaran | 166 |
| D. Desain Pelatihan..... | 181 |
| E. Karakteristik Lingkungan Kerja yang Mempengaruhi Transfer | 190 |
| F. Lingkungan Organisasi yang Mendorong Transfer..... | 197 |
| G. Kunci untuk Manajemen Pengetahuan yang Efektif..... | 200 |
| H. Kesimpulan..... | 202 |
| I. Artikel Pendukung..... | 203 |
| J. Mini Games | 207 |
| BAB VIII | |
| PENYUSUNAN PROGRAM PELATIHAN | 209 |
| A. Pentingnya Desain Program Latihan..... | 209 |
| B. Persiapan Program Latihan..... | 210 |
| C. Susunan Program Latihan | 213 |
| D. Penilaian Program Pelatihan..... | 221 |
| E. Keuntungan dan Kekurangan Program Pelatihan..... | 226 |
| F. Bagaimana Mendesain Program Pelatihan yang Efektif dan Efisien | 229 |
| G. Bagaimana Pelatih Dapat Membuat Tempat Pelatihan dan Instruksi Kondusif untuk Belajar..... | 232 |
| H. Desain Program..... | 239 |
| I. Mendesain Dokumen..... | 240 |
| J. Kursus atau Rencana Pelajaran..... | 242 |
| K. Ikhtisar Rencana Pelajaran..... | 243 |
| L. Artikel Pendukung..... | 244 |
| BAB IX | |
| PENTINGNYA EVALUASI PROGRAM PELATIHAN SDM..... | 257 |
| A. Pentingnya Evaluasi Program Pelatihan..... | 257 |
| B. Proses Evaluasi Pelatihan Secara Garis Besar..... | 259 |
| C. Evaluasi Hasil Pelatihan | 261 |

| | |
|--|-----|
| D. Menentukan Kesesuaian Program Pelatihan | 265 |
| E. Desain Evaluasi | 268 |
| F. Artikel Pendukung..... | 275 |

BAB X

| | |
|---|-----|
| METODE-METODE PELATIHAN SDM..... | 283 |
| A. Metode-Metode Pelatihan SDM..... | 283 |
| B. Pentingnya Memilih Metode Pelatihan..... | 289 |
| C. Teknik-Teknik Pelatihan..... | 291 |
| D. Macam- Macam Pelatihan | 294 |
| E. Artikel Pendukung..... | 296 |
| F. Mini Games..... | 302 |

BAB XI

| | |
|--|-----|
| METODE PELATIHAN BERBASIS TEKNOLOGI..... | 305 |
| A. Pengaruh Teknologi terhadap Pelatihan dan Pembelajaran..... | 306 |
| B. Pelatihan Berbasis Komputer | 312 |
| C. Fitur Potensi Pembelajaran Online..... | 315 |
| D. Mengembangkan Pembelajaran Online Efektif | 319 |
| E. <i>Blended Learning</i> / Pembelajaran Campuran..... | 324 |
| F. Pembelajaran Jarak Jauh..... | 329 |
| G. Teknologi Untuk Dukungan Pelatihan | 331 |
| H. Teknologi Administrasi Pelatihan | 334 |
| I. Sistem Manajemen Pembelajaran: Sistem Pemberian, Dukungan, dan Administrasi Pelatihan | 336 |
| J. Memilih Metode Pelatihan Teknologi Baru | 338 |
| K. Artikel Pendukung..... | 342 |

BAB XII

| | |
|--|-----|
| KARIR DAN MANAJEMEN KARIR..... | 347 |
| A. Mengapa Manajemen Karir itu Penting?..... | 348 |
| B. Pengaruh Manajemen Karir terhadap Motivasi Karir..... | 349 |
| C. Apa itu Karir?..... | 351 |
| D. Model Pengembangan Karir | 358 |
| E. Tahap Karir..... | 359 |

| | |
|--|------------|
| F. Sistem Manajemen Karir | 362 |
| G. Peran Karyawan, Manajer, Manajer Sumber Daya Manusia, dan Perusahaan dalam Manajemen Karir | 367 |
| H. Mengevaluasi Sistem Manajemen Karir | 370 |
| I. Artikel Pendukung | 371 |
| BAB XIII | |
| PENDEKATAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM | 379 |
| A. Merencanakan dan Memilih Pendekatan Pengembangan | 380 |
| B. Proses Perencanaan Pengembangan | 388 |
| C. Merencanakan dan Memilih Pendekatan Pelatihan | 389 |
| D. Efektivitas Pendekatan Pelatihan | 398 |
| E. Artikel Pendukung | 401 |
| DAFTAR PUSTAKA | 407 |
| PROFIL PENULIS | 410 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 1.1 | Istilah Pendidikan dan Pelatihan | 6 |
| Tabel 2.1 | Contoh lembaga yang menyelenggarakan pendidikan eksekutif | 22 |
| Tabel 5.1 | Pertanyaan yang ingin dijawab..... | 95 |
| Tabel 5.2 | Keuntungan dan Kerugian Metode dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan..... | 98 |
| Tabel 5.3 | <i>Question to Ask in Organizational Analysis</i> | 101 |
| Tabel 5.4 | <i>Steps in Performing a Literacy Audit</i> | 108 |
| Tabel 6.1 | Proses-Proses Pelatihan dan Pengembangan..... | 133 |
| Tabel 7.1 | Kemampuan terkait dengan hasil belajar tertentu | 154 |
| Tabel 7.2 | Jadwal Penguatan | 156 |
| Tabel 7.3 | Implikasi dari Pembelajaran Orang Dewasa | 165 |
| Tabel 7.4 | Contoh-contoh Instruksi yang Baik dalam Memfasilitasi Pembelajaran | 171 |
| Tabel 7.5 | Karakteristik Tujuan Pelatihan yang Baik..... | 172 |
| Tabel 7.6 | Contoh Hambatan di Lingkungan Kerja yang Menghambat Transfer Pelatihan | 185 |
| Tabel 7.7 | Contoh Isi Modul Manajemen Diri | 187 |
| Tabel 7.8 | Karakteristik Iklim Positif untuk Transfer Pelatihan | 190 |
| Tabel 7.9 | Daftar Periksa yang Dapat Digunakan Untuk Menentukan Tingkat Dukungan Manajer Untuk Pelatihan. | 193 |
| Tabel 7.10 | Fitur Utama Organisasi Pembelajaran..... | 197 |
| Tabel 8.1 | Rangkaian Bentuk Tugas | 215 |
| Tabel 8.2 | Pertimbangan dalam Mengevaluasi Ruang latihan | 230 |
| Tabel 8.3 | Jenis Ruang Pelatihan yang Sesuai Untuk Jumlah Pengarahan..... | 235 |
| Tabel 8.4 | Template desain dokumen | 240 |
| Tabel 11.1 | Keuntungan dan Kerugian Utama dari Pelatihan Multimedia..... | 311 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 11.2 | Keuntungan E-Learning | 315 |
| Tabel 11.3 | Hasil Penelitian Mengenai Efektivitas Pembelajaran Online..... | 318 |
| Tabel 11.4 | Faktor-Faktor yang Membatasi Penggunaan E-Learning | 319 |
| Tabel 11.5 | Tips Menggunakan Pembelajaran Online..... | 320 |
| Tabel 11.6 | Prinsip dalam Mendesain E-Learning..... | 321 |
| Tabel 11.7 | Jenis-Jenis Simulasi | 325 |
| Tabel 11.8 | Fitur-Fitur LMS..... | 336 |
| Tabel 12.1 | Perbandingan antara <i>Traditional Career</i> dan <i>Protean Career</i> | 353 |
| Tabel 12.2 | Karakteristik dari Generasi-Generasi Karyawan..... | 356 |
| Tabel 12.3 | Model Pengembangan Karir | 359 |
| Tabel 12.4 | Contoh Self-Assessment Exercise | 363 |
| Tabel 12.5 | Desain Karir Manajemen Sistem yang Efektif..... | 366 |
| Tabel 12.6 | Elemen-Elemen Situs Web Manajemen Karir..... | 366 |
| Tabel 12.7 | Peran Manajer di Manajemen Karir..... | 369 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gambar 2.1 | Model Kompetensi ASTD | 15 |
| Gambar 2.2 | Training Design Process | 19 |
| Gambar 2.3 | Preferensi MBTI | 24 |
| Gambar 2.4 | Pengalaman Kerja Digunakan sebagai Pengembangan Karyawan | 27 |
| Gambar 3.1 | Proses Pelatihan | 58 |
| Gambar 5.1 | Analisis Penilaian Kebutuhan | 94 |
| Gambar 5.2 | Proses Penilaian Organisasi | 101 |
| Gambar 5.3 | Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan pembelajar | 106 |
| Gambar 6.4 | Logo Karya Talents | 147 |
| Gambar 7.1 | Proses Teori Pembelajaran Sosial | 158 |
| Gambar 7.2 | Teori Harapan Motivasi | 163 |
| Gambar 7.3 | Model pemrosesan informasi | 166 |
| Gambar 7.4 | Hubungan antara <i>Learning Processes</i> , <i>Instructional Events</i> , dan <i>Forms of Instruction</i> | 167 |
| Gambar 7.5 | Model Proses Transfer | 180 |
| Gambar 7.6 | Tingkatan-Tingkatan Manajemen Pendukung dalam Pelatihan..... | 192 |
| Gambar 8.1 | Desain Proses Pelatihan | 212 |
| Gambar 8.2 | Jenis Pengaturan Tempat Duduk..... | 231 |
| Gambar 9.1 | Alur Evaluasi Pelatihan..... | 260 |
| Gambar 9.2 | Kriteria Kekurangan Relevansi, dan Kontaminasi | 266 |
| Gambar 11.1 | Jenis-Jenis Lingkungan Belajar..... | 309 |
| Gambar 11.2 | Tingkat Pelatihan Berbasis Teknologi | 310 |
| Gambar 11.3 | Fitur Potensi E-Learning | 316 |
| Gambar 12.1 | Nilai dari Motivasi Karir..... | 349 |
| Gambar 12.2 | Sistem Manajemen Karir..... | 363 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gambar 12.3 | Menunjukkan peran karyawan, manajer, manajer sumber daya manusia, dan perusahaan dalam manajemen karir..... | 367 |
| Gambar 13.1 | Model Pelatihan Lima Tahap..... | 395 |
| Gambar 13.2 | Model Pelatihan Pendekatan FCP | 396 |

BAB I

PENGERTIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI SALAH SATU FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah konsekuensi dari hasil pendidikan dan pelatihan yang diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pelaksanaan kegiatan ini biasanya lebih formal sifatnya dan konsentrasinya mengarah pada strategi untuk mempersiapkan kemampuan karyawan pada jabatan yang lebih tinggi. (Rozalena dan Dewi 2017; 110).

Pengembangan (development) adalah fungsi kedua dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karyawan baru atau lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Untuk dapat melaksanakan pengembangan dengan baik, terlebih dahulu harus ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik, dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan karyawan ini dianggap semakin penting manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar

dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para karyawan baru atau lama melalui latihan dan pendidikan.

Pelatihan dan pendidikan ini dilaksanakan untuk karyawan baru agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan dan untuk karyawan lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa datang. Pada dasarnya latihan dan pendidikan itu merupakan proses yang berlanjut bukan proses yang sesaat saja. Munculnya kondisi baru sangat mendorong pimpinan organisasi atau perusahaan untuk terus memperhatikan dan menyusun program-program latihan dan pendidikan secara kontinyu. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah, jadi perlu dikembangkan.

Pengembangan karyawan membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan arusnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik sehingga perusahaan mampu bersaing.

Untuk jelasnya pengertian pengembangan, pendidikan dan latihan diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan

Adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2. Pendidikan

Meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Menurut instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15. Tanggal 13 September 1974, "Pendidikan adalah segala usaha untuk

membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila”.

3. Latihan

Adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Jadi pengembangan meliputi pendidikan dan latihan untuk meningkatkan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan perusahaan atau organisasi akan dapat dicapai dengan baik, apabila karyawan dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efisien. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan perusahaan atau organisasi harus menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawannya. Jadi tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil- hasil kerja yang ingin telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

1. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tenaga, waktu, dan bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan akan berkurang.

5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada rekan perusahaan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkat karir karyawan semakin besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill dan managerial skillnya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, hubungan antar manusianya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama secara vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas Jasa

Dengan pengembangan maka balas jasa karyawan akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Selain yang dipaparkan di atas ada beberapa tujuan pelatihan dan pengembangan SDM dalam sebuah organisasi:

1. Untuk mengurangi gap atau perbedaan kinerja yang ada antara hasil yang diinginkan dengan apa yang dicapai oleh pegawai sebagai akibat ketidakmampuan pegawai untuk mencapai standar yang ditetapkan. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja ini penting bagi organisasi yang sedang mengalami penurunan produktivitas.
2. Terkait dengan perkembangan teknologi, pelatihan dan pengembangan membuat pegawai lebih produktif dan lebih adaptif. Hal ini secara langsung akan membuat organisasi lebih adaptif pula sehingga akan meningkatkan kemampuan dan keuntungan organisasi.
3. Meningkatkan komitmen dan persepsi pegawai terhadap organisasi.

C. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum. Sedangkan, pelatihan merupakan bagian dari suatu proses

pendidikan formal, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan kerja seseorang atau sekelompok orang. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu, pelatihan penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (job orientation).

Menurut Notoatmodjo (2003) perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi secara teori dapat dikenal dari hal-hal berikut:

Tabel 1.1 Istilah Pendidikan dan Pelatihan

| | Pendidikan | Pelatihan |
|-------------------------------|---|---|
| Pengembangan Kemampuan | Secara menyeluruh | Khusus/spesifik |
| Area Kemampuan | <ul style="list-style-type: none"> • Kognitif yaitu berkenaan dengan hasil belajar intelektual • Afektif yaitu berkenaan dengan sikap | Psikomotorik yaitu berkenaan dengan keterampilan dan kemampuan bertindak |
| Jangka Waktu Pelaksanaan | <i>Long Term</i> (mulai dari SD-kuliah) | <i>Short Term</i> (berdasarkan UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 60 ayat 1 menyatakan bahwa "Perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu dapat mensyaratkan masa percobaan kerja paling lama 3 (tiga) bulan") |
| Materi yang Diberikan | Umum | Khusus (program pelatihan karyawan sesuai dengan bidang tertentu yang dibutuhkan, seperti pelatihan pengoperasian alat, pelatihan K3) |

| | Pendidikan | Pelatihan |
|-------------------------------|--|--|
| Pengembangan Kemampuan | Secara menyeluruh | Khusus/spesifik |
| Penekanan Metode Belajar | Konvensional yaitu metode pembelajaran tradisional atau disebut juga dengan metode ceramah, karena sejak dulu metode ini telah dipergunakan sebagai alat komunikasi lisan antara guru dengan anak didik dalam proses belajar dan pembelajaran. Dalam pembelajaran sejarah metode konvensional ditandai dengan ceramah yang diiringi dengan penjelasan serta pembagian tugas dan latihan. | Inkonvensional adalah suatu metode mengajar yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, seperti model pengajaran modul dan pengajaran berprogram |
| Penghargaan Akhir Proses | Gelar (<i>degree</i>) | Sertifikat (<i>non degree</i>) |

Pengembangan dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan, untuk memperbaiki efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pelatihan berfokus pada membantu kinerja para karyawan pada pekerjaannya saat ini. Pengembangan mempersiapkannya untuk posisi- posisi lain di perusahaan serta meningkatkan kemampuannya untuk memasuki pekerjaan yang mungkin belum ada.

D. Artikel Pendukung

Latar Belakang

Kompetisi global yang semakin intensif dan kemajuan teknologi yang mendorong suatu ide-ide perubahan yang sangat cepat mengakibatkan banyak perusahaan tidak bisa bertahan hidup. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan competitive advantage dari perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM oleh manajemen harus mendapatkan prioritas utama. Melalui perencanaan SDM, yang merupakan fungsi awal dan kegiatan departemen SDM, diketahui kebutuhan SDM dan analisis pekerjaan, yang merinci orang dengan kualifikasi tertentu, yang selanjutnya dilakukan proses rekrut, seleksi dan orientasi, terkumpul biodata dan preferensi karir karyawan yang selanjutnya proses penilaian karyawan dapat dipergunakan sebagai media umpan balik sebagai dasar pemberian pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari human investment. Hasil survei yang dilakukan oleh Grant Thornton (Swa, 2002: jurnal online) menunjukkan bahwa nilai investasi untuk SDM di beberapa perusahaan cukup menjanjikan. Contohnya, Telkomsel. Untuk menguatkan kesiapan menjelang kehadiran teknologi baru serta meningkatkan kompetensi di bidang digital, Huawei Indonesia dan Telkomsel melakukan program kolaborasi pengembangan potensi sumber daya manusia (SDM) yang mencakup transformasi dari sisi SDM, proses, serta teknologi. Melalui program ini, Huawei Indonesia bersama Telkomsel menggelar berbagai kegiatan lokakarya kepemimpinan digital yang mengupas tren, tantangan dan strategi yang harus diantisipasi di era transformasi digital saat ini. Melalui pengkajian sejumlah studi global, program ini diharapkan turut berkontribusi dalam memperkuat SDM Telkomsel setingkat manajer untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan digital mereka di berbagai domain, seperti kepemimpinan strategis, tren bisnis dan teknologi, serta transformasi organisasi.

Tidak hanya itu, belum lama ini, Telkomsel memperkenalkan budaya perusahaan baru yang fokus dalam membangun

keterpaduan dalam bekerja di antara seluruh SDM di perusahaan selama fase transformasi ini berlangsung, sekaligus sebagai langkah mempersiapkan mereka sebagai enabler dalam transformasi, agar mereka selalu sigap menyambut masa depan di tengah kondisi dunia yang tidak menentu saat ini.

Sedikit contoh di atas, menunjukkan betapa besar perhatian manajemen terhadap pentingnya pengembangan karyawan Telkomsel dalam upaya mendukung kemampuan karyawan untuk mewujudkan suatu keadaan yang aman, tertib dan lancar, yang sangat diperlukan guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan. Baik atau tidaknya kinerja karyawan Telkomsel ditentukan oleh kinerja karyawan itu sendiri, sehingga mampu menjalankan fungsi dan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing yang kesemuanya adalah bersumber dari keterampilan yang dimiliki oleh karyawan mulai dari tingkat pimpinan sampai dengan tingkat pelaksana dan juga pelatihan.

Identifikasi Masalah

Seperti yang dituliskan pada artikel diatas bahwa program kolaboratif tersebut bertujuan untuk memperkuat pelaksanaan transformasi di Telkomsel yang kian inklusif sebagai perusahaan telekomunikasi digital terdepan, yang mencakup transformasi dari sisi SDM, proses, serta teknologi.

Melalui program inilah Huawei Indonesia bersama Telkomsel menggelar berbagai kegiatan lokakarya kepemimpinan digital yang mengupas tren, tantangan dan strategi yang harus diantisipasi di era transformasi digital saat ini. Melalui pengkajian sejumlah studi global, program ini diharapkan turut berkontribusi dalam memperkuat SDM Telkomsel setingkat manajer untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan digital mereka di berbagai domain, seperti kepemimpinan strategis, tren bisnis dan teknologi, serta transformasi organisasi.

Mereka mengadakan pelatihan untuk menguatkan kesiapan menjelang kehadiran teknologi 5G, *Cloud*, *Internet of Things* (IoT),

Analitik Big Data, Kecerdasan Artifisial (AI), SDN, NFV, *Customer Experience Management* (CEM), dan *Service & Experience Quality* (SEQ).

Berdasarkan identifikasi masalah diatas yang bersumber dari artikel berita mengenai "Huawei dan Telkomsel Tuntaskan Program Pengembangan SDM" maka dapat diidentifikasi keterkaitan antara kasus dengan materi mengenai pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia seperti:

Bagaimana perusahaan Telkomsel dalam menghadapi adanya perkembangan teknologi yang sangat pesat ini dengan mengembangkan kualitas SDM mereka?

Pembahasan Kasus

Berdasarkan penjelasan materi yang disampaikan oleh kelompok 1 yang dimana menurut Rozalena dan Dewi 2017; 110. Pelaksanaan kegiatan pengembangan ini biasanya lebih formal sifatnya dan konsentrasinya mengarah pada strategi untuk mempersiapkan kemampuan karyawan pada jabatan yang lebih tinggi. Hal ini selaras dengan alasan pihak Telkomsel melakukan kerjasama dengan HUAWEI dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi SDM mereka di bidang digital.

Karena mengingat adanya perkembangan teknologi yang sangat pesat, melalui program ini, Huawei Indonesia bersama Telkomsel menggelar berbagai kegiatan lokakarya kepemimpinan digital yang mengupas tren, tantangan dan strategi yang harus diantisipasi di era transformasi digital saat ini. Melalui pengkajian sejumlah studi global, program ini diharapkan turut berkontribusi dalam memperkuat SDM Telkomsel setingkat manajer untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan digital mereka di berbagai domain, seperti kepemimpinan strategis, tren bisnis dan teknologi, serta transformasi organisasi. Hal ini sesuai dengan manfaat dari pengembangan yang dimana pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral

karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sehingga dengan adanya peningkatan ini perusahaan Telkomsel dapat bertahan dibawah tekanan persaingan antara perusahaan telekomunikasi.

Selain itu, berdasarkan artikel tersebut dijelaskan bahwa program kolaborasi pengembangan potensi SDM yang dilakukan oleh Huawei Indonesia dan Telkomsel bertujuan untuk meningkatkan kompetensi di bidang digital. Peran kompetensi sangat diperlukan dalam prestasi kerja pegawai. Pegawai yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan. Mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya. Sehingga, program pengembangan tersebut mendukung tujuan pengembangan SDM dalam meningkatkan karir karyawan dan tujuan konseptual.

Pada artikel juga dijelaskan bahwa program kolaboratif bertujuan untuk memperkuat pelaksanaan transformasi di Telkomsel yang kian inklusif sebagai perusahaan telekomunikasi digital terdepan, yang mencakup transformasi dari sisi SDM, proses, serta teknologi. Dengan adanya transformasi ini, maka bisa dipastikan bahwa nilai bisnis telkomsel akan semakin meningkat. Menurut Nurzaman (2020) perkembangan teknologi informasi merupakan syarat mutlak yang harus diikuti oleh setiap perusahaan untuk mendukung operasional bisnis dan layanan konsumennya. Sehingga, program kolaborasi pengembangan potensi SDM juga mendukung teori mengenai tujuan pengembangan SDM, yaitu peningkatan pelayanan yang akan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Kemudian, berdasarkan teori perbedaan pendidikan dan pelatihan, menurut Notoatmodjo (2003) pelatihan dalam suatu institusi secara teori dapat dikenal dari hal-hal berikut:

- ~ Pengembangan kemampuan dan materi yang diberikan khusus, sesuai dengan bidang tertentu yang dibutuhkan.

~ Area kemampuan yaitu psikomotorik (berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan bertindak).

Teori tersebut sesuai dengan apa yang dijelaskan pada artikel, yakni pelatihan kepemimpinan dan teknologi digital yang diselenggarakan oleh Huawei Indonesia dan Telkomsel meliputi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan Telkomsel dalam mempersiapkan kehadiran teknologi baru, seperti *5G, Cloud, Internet of Things (IoT), Analitik Big Data, Kecerdasan Artifisial (AI), SDN, NFV, Customer Experience Management (CEM), dan Service & Experience Quality (SEQ)*.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa program pengembangan biasanya lebih bersifat formal dan konsentrasinya mengarah pada strategi untuk mempersiapkan kemampuan karyawan pada jabatan yang lebih tinggi. Hal ini selaras dengan alasan pihak Telkomsel melakukan kerjasama dengan Huawei dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi SDM mereka di bidang digital.

Program kolaborasi pengembangan potensi SDM yang dilakukan oleh Huawei Indonesia dan Telkomsel memiliki tujuan dalam meningkatkan kompetensi di bidang digital yang nantinya berperan penting dalam meningkatkan karir dan kecakapan karyawan Telkomsel. Selain itu, transformasi yang dilakukan oleh Telkomsel akan meningkatkan pelayanan sehingga memberikan manfaat yang baik bagi konsumen.

Terakhir, pengembangan kemampuan dan materi yang diberikan pada pelatihan karyawan Telkomsel bersifat khusus, yaitu untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan Telkomsel dalam mempersiapkan kehadiran teknologi baru.

BAB II

HAKIKAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

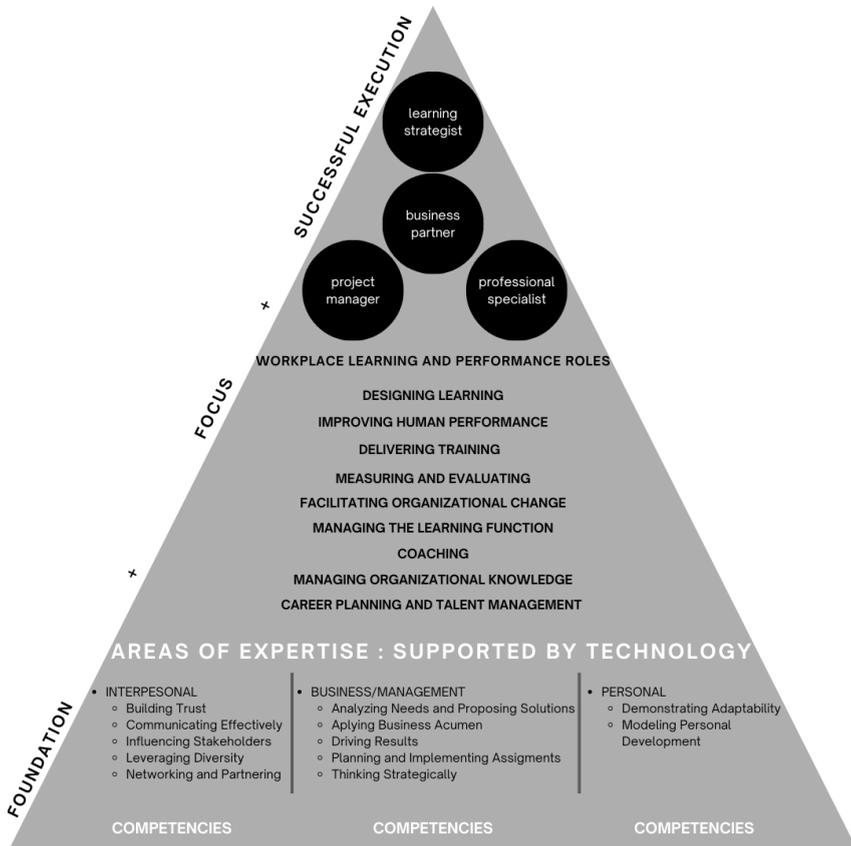
A. Pengembangan SDM Sebagai Bidang Keahlian Profesional

Profesionalitas adalah tingkatan kualitas atau kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia dalam melaksanakan profesinya. Sedangkan profesionalisme adalah penyikapan terhadap profesi dan profesionalitas yang dimilikinya. SDM yang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan melalui proses pendidikan dan latihan. Kemampuan tersebut meliputi kemampuan teknik dan kemampuan konseptual dalam memberikan layanan formal sesuai dengan profesi dan keahliannya. Berdasarkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya tersebut, maka masyarakat akan mengakui dan menghargainya. Dengan kata lain, penghargaan dan pengakuan masyarakat bergantung kepada keprofesionalan sumber daya manusia.

Roles, Competencies, and Positions of Training Professionals

Pelatih biasanya dapat memegang banyak pekerjaan, seperti perancang instruksional, pelatih teknis, atau analisis kebutuhan. Setiap pekerjaan memiliki peran atau fungsi tertentu. Misalnya, salah satu peran analisis kebutuhan adalah meringkas data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan bahkan survei untuk mendapatkan pemahaman tentang kebutuhan pelatihan dari pekerjaan tertentu atau keluarga pekerjaan (pengelompokan pekerjaan). Pengetahuan, keterampilan, atau perilaku khusus—juga disebut kompetensi—diperlukan untuk berhasil melakukan setiap peran. Misalnya, analisis kebutuhan harus memahami statistik dasar dan metode penelitian untuk mengetahui jenis data yang akan dikumpulkan dan untuk meringkas data untuk menentukan kebutuhan pelatihan.

Studi paling komprehensif tentang profesional pelatihan telah dilakukan oleh *American Society for Training and Development*. Gambar 2.1 menunjukkan model kompetensi ASTD. Model tersebut menjelaskan apa yang diperlukan agar seorang individu berhasil dalam bidang pelatihan dan pengembangan. Bagian atas model menunjukkan peran yang dapat dilakukan oleh para profesional pelatihan dan pengembangan. Ahli strategi pembelajaran menentukan bagaimana pembelajaran di tempat kerja dapat digunakan dengan baik untuk membantu memenuhi strategi bisnis perusahaan. Mitra bisnis menggunakan pengetahuan bisnis dan industri untuk menciptakan pelatihan yang meningkatkan kinerja. Manajer proyek merencanakan, memperoleh, dan memantau penyampaian pembelajaran dan solusi kinerja yang efektif untuk mendukung bisnis. Spesialis profesional merancang, mengembangkan, memberikan, dan mengevaluasi solusi pembelajaran dan kinerja. Peran ini termasuk dalam pekerjaan seperti agen perubahan organisasi, konselor karir, desainer instruksional, dan pelatih kelas. Manajer departemen pelatihan munculkan banyak waktu untuk peran mitra bisnis dan ahli strategi pembelajaran. Manajer departemen pelatihan mungkin terlibat dalam peran manajer proyek tetapi, karena tanggung jawab mereka yang lain, mereka terlibat pada tingkat yang lebih kecil daripada spesialis yang memegang pekerjaan lain.



Gambar 2.1 Model Kompetensi ASTD

Manajer sumber daya manusia atau personel mungkin juga diminta untuk menyelesaikan banyak peran pelatihan, meskipun tanggung jawab utama mereka adalah mengawasi fungsi sumber daya manusia perusahaan (misalnya, penempatan staf, perekrutan, kompensasi, tunjangan).

Tingkat kedua dari model mencakup bidang keahlian, yang merupakan keterampilan dan pengetahuan teknis dan profesional khusus yang diperlukan untuk sukses (misalnya, merancang pembelajaran, memberikan pelatihan, dll.). Meskipun para profesional pelatihan menghabiskan sebagian besar waktu mereka dalam merancang pembelajaran, memberikan pelatihan, mengelola

fungsi pembelajaran, dan pembinaan, mereka juga menghabiskan waktu di bidang lain.

Kompetensi dasar menjangkar model kompetensi. Kompetensi dasar meliputi kompetensi interpersonal, kompetensi bisnis dan manajemen, dan kompetensi pribadi. Kompetensi dasar penting terlepas dari bidang keahlian atau peran pelatih tetapi digunakan pada tingkat yang berbeda dalam setiap peran atau spesialisasi.

Pekerjaan sempit tradisional di departemen pelatihan yang berfokus pada satu jenis keahlian (misalnya, perancang instruksional dan penulis teknis) sedang berubah; memiliki berbagai bidang keahlian menjadi lebih penting untuk pelatihan dan pengembangan untuk berkontribusi pada bisnis. Manajemen proyek memerlukan pengetahuan tentang teknologi pelatihan baru (misalnya, pembelajaran yang disampaikan melalui Web, CD-ROM, sistem manajemen pengetahuan) dan kemampuan untuk mengelola manajer, insinyur, ilmuwan, dan orang lain yang mungkin memiliki lebih banyak pengalaman atau pengetahuan teknis daripada pelatih. Misalnya, di Hewlett-Packard (HP), profesional pembelajaran baru perlu menjadi manajer proyek. Mereka perlu mengetahui cara membuat solusi pelatihan berdampak tinggi yang ingin dibeli oleh unit bisnis di perusahaan, dan mereka harus melakukannya dalam kerangka waktu yang singkat—sekitar enam bulan. Manajer proyek membutuhkan latar belakang yang kuat dalam desain instruksional dan pengetahuan tentang teknologi baru yang dapat digunakan untuk memberikan pelatihan.

Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada penggunaan terpadu pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. Profesional pengembangan sumber daya manusia mungkin terlibat dalam analisis pekerjaan dan tugas, desain sistem instruksional, pelatihan di tempat kerja, dan peningkatan kinerja individu. Profesional pengembangan organisasi mungkin fokus pada pelatihan serta pembangunan tim, penghindaran konflik, pengembangan karyawan, dan manajemen perubahan.

Seperti yang dapat Anda lihat dari uraian ini, kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat menjadi tanggung jawab manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, dan profesional atau departemen pengembangan organisasi. Ingatlah bahwa terlepas dari individu, departemen, atau fungsi apa yang bertanggung jawab, agar pelatihan dan pengembangan berhasil, karyawan, manajer, profesional pelatihan, dan manajer puncak semua harus mengambil kepemilikan untuk pelatihan! Sepanjang buku ini ditekankan bahwa meskipun pelatihan mungkin merupakan tanggung jawab formal dari pekerjaan seseorang, karyawan di semua tingkat perusahaan memainkan peran dalam keberhasilan pelatihan. Selain itu, terlepas dari apakah pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, atau pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan harus selaras dengan strategi bisnis dan harus mendukung kebutuhan bisnis. Profesional di masing-masing dari tiga bidang mungkin memiliki bidang keahlian khusus, seperti manajemen perubahan untuk spesialis pengembangan organisasi, tetapi mereka mungkin juga memiliki tanggung jawab pelatihan dan pengembangan. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1, untuk berhasil melakukan pembelajaran di tempat kerja dan peran kinerja, para profesional harus memahami bisnis dan harus menguasai kompetensi dan bidang keahlian.

B. Dasar-Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia

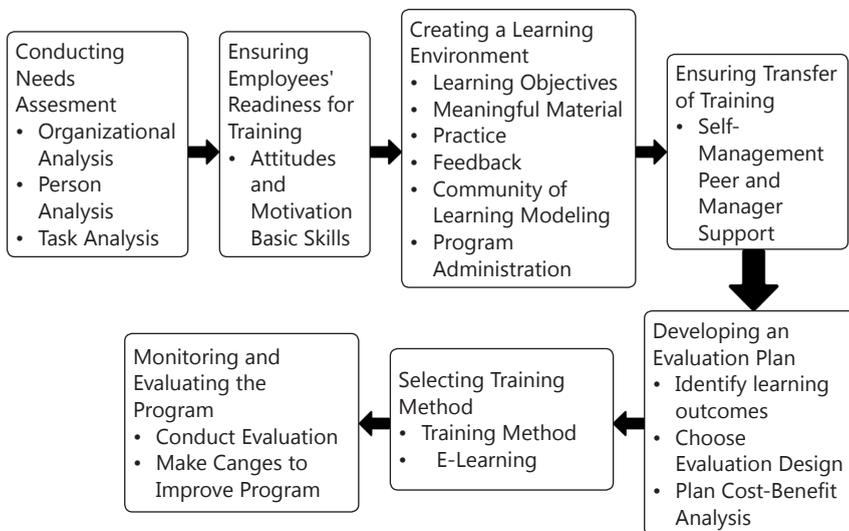
Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini, guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Merupakan proses persiapan individu dalam organisasi untuk mempersiapkan tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Didalamnya terdiri dari perencanaan, pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan (*management*).

Merencanakan Pelatihan yang Efektif

Pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Tujuan pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif, latihannya harus melibatkan lebih dari sekadar pengembangan keterampilan dasar. Artinya, untuk menggunakan pelatihan guna memperoleh keunggulan kompetitif, perusahaan harus memandang pelatihan secara luas sebagai cara untuk menciptakan modal intelektual. Modal intelektual mencakup keterampilan dasar (keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan seseorang), keterampilan lanjutan (seperti bagaimana menggunakan teknologi untuk berbagi informasi dengan karyawan lain), pemahaman tentang pelanggan atau sistem manufaktur, dan kreativitas motivasi diri.

Proses desain pelatihan mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. Gambar 2.2 menyajikan tujuh langkah dalam proses ini. **Langkah 1** adalah melakukan penilaian kebutuhan, yang diperlukan untuk mengidentifikasi apakah pelatihan diperlukan. **Langkah 2** adalah memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menguasai konten pelatihan. **Langkah 3** adalah menciptakan lingkungan belajar yang memiliki fitur-fitur yang diperlukan untuk terjadinya pembelajaran. **Langkah 4** adalah memastikan bahwa peserta pelatihan menerapkan konten pelatihan pada pekerjaan mereka. Langkah ini melibatkan peserta pelatihan untuk memahami bagaimana mengelola peningkatan keterampilan serta mendapatkan dukungan rekan kerja dan manajer. **Langkah 5** adalah mengembangkan rencana evaluasi. Mengembangkan rencana evaluasi termasuk mengidentifikasi jenis hasil apa yang diharapkan dapat dipengaruhi oleh pelatihan (misalnya, pembelajaran, perilaku,

keterampilan), memilih desain evaluasi yang memungkinkan Anda untuk menentukan pengaruh pelatihan terhadap hasil ini, dan merencanakan bagaimana mendemonstrasikan bagaimana pelatihan mempengaruhi "garis bawah" (yaitu, menggunakan analisis biaya-manfaat untuk menentukan manfaat moneter yang dihasilkan dari pelatihan). **Langkah 6** adalah memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan belajar. Langkah ini mungkin termasuk metode pelatihan tradisional interaksi tatap muka dengan pelatih atau e-learning menggunakan CD-ROM atau pelatihan berbasis Web. **Langkah 7** adalah mengevaluasi program dan membuat perubahan di dalamnya atau meninjau kembali salah satu langkah awal dalam proses untuk meningkatkan program sehingga diperoleh pembelajaran, perilaku, perubahan, dan tujuan pembelajaran lainnya.



Gambar 2.2 Training Design Process

Proses desain pelatihan yang ditunjukkan pada Gambar 2.2 didasarkan pada prinsip-prinsip Desain Sistem Instruksional. Desain Sistem Instruksional (ISD) mengacu pada proses untuk merancang dan mengembangkan program pelatihan. Tidak ada satu model pengembangan sistem instruksional yang diterima secara universal. Proses desain pelatihan terkadang disebut sebagai model ADDIE

karena mencakup analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Pada Gambar 2.2, Langkah 1, melakukan penilaian kebutuhan, dan Langkah 2, memastikan kesiapan karyawan untuk pelatihan, terkait dengan analisis. Tiga langkah berikutnya — menciptakan lingkungan belajar, memastikan transfer pelatihan, dan mengembangkan rencana evaluasi— adalah masalah desain. Langkah 6, memilih dan menggunakan metode pelatihan, berkaitan dengan implementasi. Langkah 7, monitoring dan evaluasi program, berkaitan dengan evaluasi. Terlepas dari pendekatan ISD spesifik yang digunakan, semua memiliki asumsi berikut:

1. Desain pelatihan hanya efektif jika membantu karyawan mencapai tujuan dan sasaran instruksional atau pelatihan.
2. Tujuan pembelajaran yang terukur harus diidentifikasi sebelum program pelatihan dimulai.
3. Evaluasi memainkan peran penting dalam merencanakan dan memilih metode pelatihan, memantau program pelatihan, dan menyarankan perubahan pada proses desain pelatihan.

C. Metode Pengembangan Karyawan

Pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan bekerja secara efektif dalam pekerjaan dan perusahaan mereka saat ini atau di masa depan. Banyak perusahaan menggunakan kombinasi aktivitas pengembangan. Misalnya, Divisi URS Washington menyediakan layanan teknik, konstruksi, dan teknis untuk pengelolaan lingkungan, industri/proses, infrastruktur, pertambangan, dan proyek pembangkit listrik. Divisi Washington menangani proyek-proyek sulit seperti pembuangan limbah nuklir dan peningkatan pembangkit listrik tenaga batu bara. Upaya pengembangan Divisi Washington Group mencakup kursus formal, pengalaman kerja, dan pendampingan. Fokus penting dalam program pengembangan karyawan perusahaan adalah pelatihan keterampilan manajemen seperti pengendalian biaya dan manajemen waktu. Selain itu, pelatihan teknis digabungkan dengan

pengalaman kerja untuk membantu karyawan lebih memahami proyek konstruksi.

Terdapat empat metode atau pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karyawan: pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja, dan hubungan interpersonal.

1. Pendidikan formal

Program pendidikan formal termasuk program off-site dan on-site yang dirancang khusus untuk karyawan perusahaan, kursus singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program universitas di mana peserta benar-benar tinggal di universitas saat mengambil kelas. Program-program ini mungkin melibatkan kuliah oleh pakar bisnis atau profesor, permainan dan simulasi bisnis, pembelajaran petualangan, dan pertemuan dengan pelanggan. Misalnya, Universitas Harvard menawarkan beberapa program berbeda untuk eksekutif, manajer tingkat atas yang berpotensi tinggi, dan manajer umum (misalnya, program manajemen tingkat lanjut). Harvard juga menawarkan program tentang isu-isu manajerial seperti negosiasi dan program untuk audiens tertentu (misalnya, Program Eksekutif Senior untuk Afrika Selatan).

Sebagian besar program pendidikan formal melibatkan karyawan secara aktif dalam pembelajaran. Program terpisah biasanya ditawarkan untuk supervisor, manajer menengah, dan eksekutif. Program khusus untuk pekerjaan tertentu (seperti insinyur) juga tersedia. Di Whirlpool, produsen peralatan rumah tangga besar terbesar di dunia, program pengembangan kepemimpinan perusahaan berfokus pada 12 atribut penting: (1) karakter dan nilai yang bertahan lama, (2) komunikasi, (3) juara pelanggan, (4) kepercayaan diri, (5) mengembangkan bakat, (6) keragaman dengan inklusi, (7) penggerak perubahan/transformasi, (8) hasil luar biasa, (9) keterampilan manajemen, (10) strategi, (11) kepemimpinan pemikiran, dan (12) visi.

Kepemimpinan, kewirausahaan, dan e-bisnis adalah topik yang paling penting dalam program pendidikan eksekutif. Program diarahkan pada pengembangan pemahaman eksekutif 'masalah bisnis global dan manajemen perubahan adalah bagian penting lainnya dari pengembangan eksekutif. Juga, ada gerakan menuju kursus khusus yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan bisnis serta mendapatkan pemahaman tentang bisnis dan budaya global.

Tabel 2.1 contoh lembaga yang menyelenggarakan pendidikan eksekutif.

| <i>Provider (Location)</i> | <i>2006-2007 Revenue (millions)</i> | <i>Open Programs Offered</i> | <i>Clients Served for Customized Courses</i> |
|-----------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Harvard (Boston) | 90.8 | 113 | 39 |
| INSEAD (France; Singapore) | 73.6 | 341 | 112 |
| IMD (Lausanne Switzerland) | 73.2 | 132 | 100 |
| Stanford (Stanford, California) | 22.8 | 42 | 11 |
| Columbia (New York) | 13.1 | 73 | 22 |

Source: Based on "2008 Business School Ranking and Profile", www.BusinessWeek.com, February 2009

Banyak sekolah bisnis telah mulai menawarkan program khusus internal perusahaan untuk membantu manajer memperoleh keterampilan dunia nyata dan mempelajari masalah di lingkungan dunia nyata tanpa harus mengganggu pekerjaan mereka dengan perjalanan ke kampus. Misalnya, Duke Corporate Education melakukan program khusus untuk ArcelorMittal, yang dibentuk dari penggabungan dua perusahaan baja.

2. Penilaian

Penilaian melibatkan pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya

komunikasi, nilai, atau keterampilan mereka. Karyawan, serta rekan kerja, manajer, dan pelanggan mereka, mungkin diminta untuk memberikan informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi manajerial dan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan manajer saat ini. Penilaian juga digunakan untuk mengidentifikasi manajer dengan potensi untuk pindah ke posisi eksekutif tingkat yang lebih tinggi, dan dapat digunakan dengan tim kerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim serta proses keputusan atau gaya komunikasi yang menghambat produktivitas tim.

Perusahaan bervariasi dalam metode dan sumber informasi yang mereka gunakan dalam penilaian pengembangan. Banyak perusahaan memberikan informasi penilaian kinerja kepada karyawan. Perusahaan dengan sistem pengembangan yang canggih menggunakan tes psikologi untuk mengukur keterampilan, tipe kepribadian, dan gaya komunikasi karyawan. Jenis penilaian ini dapat membantu karyawan memahami kecenderungan, kebutuhan, jenis lingkungan kerja yang mereka sukai, dan jenis pekerjaan yang paling cocok untuk mereka.

a. *Myers-Briggs Type Indicator*

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) adalah tes psikologi paling populer untuk pengembangan karyawan. MBTI didasarkan pada karya psikolog Carl Jung, yang percaya bahwa perbedaan perilaku individu dihasilkan dari preferensi orang dalam pengambilan keputusan, komunikasi interpersonal, dan pengumpulan informasi.

MBTI mengidentifikasi preferensi individu untuk energi (*introvert vs extrovert*), pengumpulan informasi (penginderaan versus intuisi), pengambilan keputusan (pemikiran versus perasaan), dan gaya hidup (penilaian versus persepsi). Berikut enam belas tipe kepribadian unik dihasilkan dari kombinasi empat preferensi MBTI. Masing-

masing dari kita telah mengembangkan kekuatan dan kelemahan sebagai hasil dari preferensi.

Misalnya, individu yang Introvert, Sensing, Thinking, dan Judging (dikenal sebagai ISTJ) cenderung serius, pendiam, praktis, tertib, dan logis. Mereka dapat mengatur tugas, tegas, dan menindaklanjuti rencana dan tujuan. ISTJ memiliki beberapa kelemahan karena belum menggunakan preferensi yang berlawanan dari Ekstrovertisi, Intuisi, Perasaan, dan Persepsi. Kelemahan potensial untuk ISTJ termasuk masalah yang berhubungan dengan peluang tak terduga, tampak terlalu berorientasi pada tugas atau impersonal kepada rekan kerja, dan terlalu cepat untuk membuat keputusan.



Gambar 2.3 Preferensi MBTI

MBTI digunakan untuk memahami hal-hal seperti komunikasi, motivasi, kerja tim, gaya kerja, dan kepemimpinan. Misalnya, dapat digunakan oleh tenaga penjualan atau eksekutif yang ingin menjadi lebih efektif dalam komunikasi antarpribadi dengan mempelajari gaya kepribadian mereka sendiri dan cara mereka dipersepsikan oleh orang lain. MBTI dapat membantu perusahaan

mengembangkan tim dengan mencocokkan anggota tim dengan tugas yang memungkinkan mereka untuk memanfaatkan preferensi mereka dan dengan membantu karyawan memahami bagaimana preferensi yang berbeda dari anggota tim dapat mengarah pada pemecahan masalah yang bermanfaat. Misalnya, karyawan dengan preferensi Intuitif dapat diberi tugas brainstorming. Karyawan dengan preferensi Sensing dapat diberi tanggung jawab untuk mengevaluasi ide.

MBTI adalah alat yang berharga untuk memahami gaya komunikasi dan cara orang lebih suka berinteraksi dengan orang lain. Karena tidak mengukur seberapa baik karyawan melakukan fungsi pilihan mereka, itu tidak boleh digunakan sebagai satu-satunya cara untuk menilai kinerja atau mengevaluasi potensi promosi karyawan. Selain itu, tipe MBTI tidak boleh dipandang sebagai pola kepribadian yang tidak dapat diubah.

b. Pusat penilaian

Pusat penilaian adalah proses di mana beberapa penilai atau evaluator (juga dikenal sebagai penilai) mengevaluasi kinerja karyawan pada sejumlah latihan. Pusat penilaian biasanya diadakan di lokasi di luar lokasi seperti pusat konferensi. Pusat penilaian terutama digunakan untuk mengidentifikasi apakah karyawan memiliki karakteristik kepribadian, keterampilan administratif, dan keterampilan interpersonal yang dibutuhkan untuk pekerjaan manajerial. Mereka juga semakin sering digunakan untuk mengidentifikasi apakah karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dalam tim.

Jenis latihan yang digunakan di pusat penilaian meliputi diskusi kelompok tanpa pemimpin, wawancara, in-basket, dan permainan peran. Di sebuah diskusi kelompok tanpa pemimpin, sebuah tim yang terdiri dari lima hingga tujuh karyawan harus bekerja sama untuk memecahkan

masalah yang ditugaskan dalam jangka waktu tertentu. Masalahnya mungkin melibatkan pembelian dan penjualan perlengkapan, pencalonan bawahan untuk penghargaan, atau perakitan produk. Sebuah dalam keranjang merupakan simulasi tugas-tugas administrasi dari pekerjaan manajer. Latihan ini mencakup berbagai dokumen yang mungkin muncul di keranjang di meja manajer. Peserta diminta untuk membaca materi dan memutuskan bagaimana menanggapi. Tanggapan mungkin termasuk mendelegasikan tugas, menjadwalkan rapat, menulis balasan, atau mengabaikan memo sama sekali.

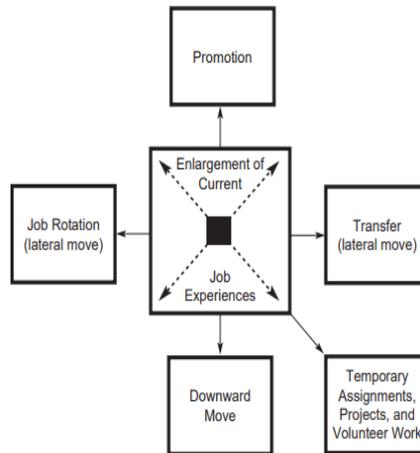
c. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja karyawan. Ada beberapa pendekatan yang berbeda untuk mengukur kinerja, termasuk peringkat karyawan, penilaian perilaku kerja mereka, penilaian sejauh mana karyawan memiliki sifat yang diinginkan diyakini diperlukan untuk keberhasilan pekerjaan (misalnya, kepemimpinan), dan langsung mengukur hasil kinerja kerja (misalnya, produktivitas).

Pendekatan ini dapat berguna untuk pengembangan karyawan dalam kondisi tertentu. Sistem penilaian harus memberikan informasi spesifik kepada karyawan tentang masalah kinerja mereka dan cara mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Penilaian harus memberikan pemahaman yang jelas tentang perbedaan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan, mengidentifikasi penyebab perbedaan kinerja, dan mengembangkan rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja. Manajer harus dilatih dalam memberikan umpan balik kinerja dan harus sering memberikan umpan balik kinerja karyawan. Manajer juga perlu memantau kemajuan karyawan dalam menjalankan rencana aksi.

3. Pengalaman kerja

FIGURE 9.2
How Job
Experiences
Are Used for
Employee
Development



Gambar 2.4 Pengalaman Kerja Digunakan sebagai Pengembangan Karyawan

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja. Pengalaman kerja mengacu pada hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau fitur lain yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka. Asumsi utama menggunakan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan kemungkinan besar terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara keterampilan karyawan dan pengalaman masa lalu dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu. Agar berhasil dalam pekerjaan mereka, karyawan harus mengembangkan keterampilan mereka—yaitu, mereka harus dipaksa untuk mempelajari keterampilan baru, menerapkan keterampilan dan pengetahuan mereka dengan cara baru, dan menguasai pengalaman baru. Di Dave and Busters, yang menjalankan beberapa kompleks hiburan restoran bervolume besar di seluruh Amerika Serikat, perusahaan menggunakan pengalaman kerja untuk memperkuat kompetensi manajemen karyawan. Karyawan ditempatkan di departemen di mana mereka harus mengatasi masalah kehidupan nyata seperti bekerja dengan staf dapur atau berurusan dengan pelanggan yang sulit.

a. Memperbesar pekerjaan saat ini

Perluasan pekerjaan mengacu pada penambahan tantangan atau tanggung jawab baru pada pekerjaan karyawan saat ini. Ini dapat mencakup penugasan proyek khusus, beralih peran dalam tim kerja, atau meneliti cara baru untuk melayani klien dan pelanggan. Misalnya, seorang karyawan teknik mungkin diminta untuk bergabung dengan satuan tugas yang ditugaskan untuk mengembangkan jalur karir baru bagi karyawan teknis. Melalui pekerjaan proyek ini, insinyur dapat diminta untuk mengambil kepemimpinan untuk aspek-aspek tertentu dari pengembangan jalur karir (seperti meninjau proses pengembangan karir perusahaan). Akibatnya, insinyur memiliki kesempatan tidak hanya untuk belajar tentang sistem pengembangan karir perusahaan tetapi juga untuk menggunakan kepemimpinan dan keterampilan organisasi untuk membantu gugus tugas mencapai tujuannya.

b. Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan melibatkan penyediaan karyawan dengan serangkaian tugas pekerjaan di berbagai area fungsional perusahaan atau pergerakan di antara pekerjaan dalam satu area fungsional atau departemen. Rotasi pekerjaan membantu karyawan memperoleh apresiasi menyeluruh terhadap tujuan perusahaan, meningkatkan pemahaman mereka tentang berbagai fungsi perusahaan, mengembangkan jaringan kontak, dan meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan mereka. Rotasi pekerjaan juga telah terbukti terkait dengan perolehan keterampilan, pertumbuhan gaji, dan tingkat promosi.

c. Transfer, Promosi, dan Gerakan Turun

Sebuah transfer, seorang karyawan diberikan tugas pekerjaan yang berbeda di area perusahaan yang berbeda. Transfer tidak selalu melibatkan peningkatan tanggung

jawab pekerjaan atau kompensasi. Mereka cenderung bergerak lateral (pindah ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang sama).

Promosi adalah kemajuan ke posisi dengan tantangan yang lebih besar, lebih banyak tanggung jawab, dan lebih banyak otoritas daripada di pekerjaan sebelumnya. Promosi biasanya mencakup kenaikan gaji.

Gerakan ke bawah terjadi ketika seorang karyawan diberikan tanggung jawab dan wewenang yang berkurang. Ini mungkin melibatkan perpindahan ke posisi lain pada tingkat yang sama tetapi dengan otoritas dan tanggung jawab yang lebih kecil (turun pangkat lateral), perpindahan lintas fungsi sementara, atau penurunan pangkat karena kinerja yang buruk.

- d. Penugasan Sementara, Proyek, dan Pekerjaan Sukarelawan
Pertukaran karyawan adalah salah satu contoh penugasan sementara di mana dua perusahaan setuju untuk bertukar karyawan. Procter & Gamble (P&G) dan Google telah mulai bertukar karyawan. Karyawan dari kedua perusahaan berpartisipasi dalam program pelatihan satu sama lain dan menghadiri pertemuan yang membahas rencana bisnis. Kedua perusahaan berharap mendapat manfaat dari pertukaran karyawan.
 - e. Penugasan relawan juga dapat digunakan untuk pengembangan. Sebagai bagian dari pengembangan kepemimpinannya, PNC Financial Services Group memiliki program kesukarelaan yang mencakup kemitraan dengan lebih dari 200 organisasi nirlaba. Karyawan dapat memilih tugas untuk meningkatkan keterampilan atau proyek mereka yang tidak terkait dengan pekerjaan mereka.
4. Hubungan Interpersonal
- Karyawan juga dapat mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang perusahaan dan pelanggannya dengan berinteraksi dengan anggota organisasi

yang lebih berpengalaman. Mentoring dan coaching adalah dua jenis hubungan interpersonal yang digunakan untuk mengembangkan karyawan.

a. Mentoring

Mentoring atau pembimbing adalah karyawan senior yang berpengalaman dan produktif yang membantu mengembangkan karyawan yang kurang berpengalaman (anak didik). Kebanyakan hubungan mentoring berkembang secara informal sebagai hasil dari minat atau nilai yang dimiliki oleh mentor dan anak didik. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan karakteristik kepribadian tertentu (misalnya, kebutuhan yang tinggi untuk kekuasaan dan prestasi, stabilitas emosional, kemampuan untuk menyesuaikan perilaku mereka berdasarkan situasi) lebih mungkin untuk mencari mentor dan menjadi anak didik yang menarik untuk seorang mentor. Hubungan mentoring juga dapat berkembang sebagai bagian dari upaya perusahaan yang direncanakan untuk menyatukan karyawan senior yang sukses dengan karyawan yang kurang berpengalaman (program mentoring formal).

b. Hubungan pembinaan atau *Coaching Relationships*

Pembina atau pelatih adalah rekan kerja atau manajer yang bekerja dengan karyawan untuk memotivasi mereka, membantu mereka mengembangkan keterampilan, dan memberikan penguatan dan umpan balik. Ada tiga peran yang bisa dimainkan seorang pelatih. Bagian dari pembinaan mungkin satu lawan satu dengan karyawan, memberikan umpan balik berdasarkan tes psikologis, penilaian 360 derajat, atau wawancara dengan bos, rekan kerja, dan bawahan. Peran kedua adalah membantu karyawan belajar untuk diri mereka sendiri dengan menghubungkan mereka dengan para ahli yang dapat membantu mereka mengatasi masalah mereka dan dengan mengajari mereka cara mendapatkan umpan balik dari orang lain. Ketiga,

Pembina dapat memberi karyawan sumber daya seperti mentor, kursus, atau pengalaman kerja yang mungkin tidak dapat diakses oleh karyawan.

c. Analisis Pengembangan SDM

Pengembangan karyawan sering kali berakar pada misi, tujuan, dan nilai perusahaan dan terkait dengan hasil bisnis yang penting seperti retensi karyawan dan penciptaan tim manajemen dan tenaga kerja yang gesit dan berbakat. Secara tradisional, pengembangan berfokus pada karyawan tingkat manajemen, sementara karyawan lini menerima pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan serangkaian keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Namun, dengan meningkatnya kebutuhan untuk melibatkan karyawan dan fokus pada manajemen bakat, pengembangan menjadi lebih penting bagi semua karyawan. Penilaian kebutuhan biasanya melibatkan analisis organisasi, analisis orang, dan analisis tugas.

Sebuah analisis organisasi mempertimbangkan konteks dimana pelatihan akan terjadi. Analisis organisasi melibatkan penentuan kesesuaian pelatihan, mengingat strategi bisnis perusahaan, sumber daya yang tersedia untuk pelatihan, dan dukungan oleh manajer dan rekan untuk kegiatan pelatihan.

Analisis pengembangan sumber daya manusia membantu mengidentifikasi siapa yang membutuhkan pelatihan. Analisis orang melibatkan (1) menentukan apakah kekurangan kinerja disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan (masalah pelatihan) atau dari masalah motivasi atau desain kerja, (2) mengidentifikasi siapa yang membutuhkan pelatihan, dan (3) menentukan kesiapan karyawan untuk latihan.

Analisis tugas mengidentifikasi tugas-tugas penting dan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang

perlu ditekankan dalam pelatihan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Untuk lebih jelasnya berikut analisis yang umumnya digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia.

5. Analisis Organisasi

Analisis organisasi melibatkan identifikasi apakah pelatihan mendukung arah strategis perusahaan; apakah manajer, rekan kerja, dan karyawan mendukung kegiatan pelatihan; dan sumber pelatihan apa yang tersedia.

a. Arah strategis perusahaan

Peran strategis pelatihan mempengaruhi frekuensi dan jenis pelatihan dan bagaimana fungsi pelatihan diselenggarakan di perusahaan. Di perusahaan di mana pelatihan diharapkan berkontribusi pada pencapaian strategi dan tujuan bisnis, jumlah uang yang dialokasikan untuk pelatihan dan frekuensi pelatihan kemungkinan akan lebih tinggi daripada di perusahaan di mana pelatihan dilakukan secara serampangan atau tanpa tujuan strategis.

Misalnya, perusahaan yang percaya bahwa pembelajaran berkontribusi pada keunggulan kompetitif mereka atau yang telah mengadopsi sistem kerja berkinerja tinggi (misalnya, tim) cenderung memiliki anggaran pelatihan yang lebih besar dan melakukan lebih banyak pelatihan. Strategi bisnis juga mempengaruhi jenis pelatihan. Semakin besar peran strategis pelatihan, semakin besar kemungkinan perusahaan akan menyelenggarakan fungsi pelatihan menggunakan model *business-embedded* atau *corporate university*. Kedua model ini menekankan bahwa pelatihan digunakan untuk membantu memecahkan masalah bisnis.

b. Dukungan manajer, rekan, dan karyawan untuk kegiatan pengembangan

Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa dukungan rekan.

Kerja dan manajer untuk pelatihan sangat penting, bersama dengan antusiasme dan motivasi karyawan untuk menghadiri pelatihan. Faktor kunci keberhasilan adalah sikap positif di antara rekan kerja, manajer, dan karyawan tentang partisipasi dalam kegiatan pelatihan; kesediaan manajer dan rekan kerja untuk memberikan informasi kepada peserta pelatihan tentang bagaimana mereka dapat lebih efektif menggunakan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang dipelajari dalam pelatihan di tempat kerja; dan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk menggunakan konten pelatihan dalam pekerjaan mereka.

c. Sumber daya pelatihan

Penting untuk mengidentifikasi apakah perusahaan memiliki anggaran, waktu, dan keahlian untuk pelatihan.

6. Analisis Orang

Analisis orang membantu mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pelatihan, yaitu apakah kinerja karyawan saat ini atau kinerja yang diharapkan menunjukkan kebutuhan akan pelatihan. Analisis orang juga membantu menentukan kesiapan karyawan untuk pelatihan. Kesiapan untuk pelatihan mengacu pada apakah (1) karyawan memiliki karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi) yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya pada pekerjaan dan (2) lingkungan kerja akan memfasilitasi pembelajaran dan tidak mengganggu kinerja. Proses ini termasuk mengevaluasi karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik.

7. Analisis Tugas

Analisis tugas menghasilkan deskripsi aktivitas kerja, termasuk tugas yang dilakukan oleh karyawan dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Sebuah pekerjaan adalah posisi tertentu yang membutuhkan penyelesaian tugas tertentu.

Untuk menyelesaikan tugas, karyawan harus memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pertimbangan tertentu (KSAO) tertentu. Pengetahuan mencakup fakta atau prosedur (misalnya, sifat kimia emas). Keahlian Menunjukkan kompetensi dalam melakukan tugas (misalnya, keterampilan negosiasi, keterampilan membuat orang lain setuju untuk mengambil tindakan tertentu). Kemampuan mencakup kapasitas fisik dan mental untuk melakukan tugas (misalnya, kemampuan spasial, kemampuan untuk melihat hubungan antara objek dalam ruang fisik). Lainnya mengacu pada kondisi di mana tugas dilakukan. Kondisi ini termasuk mengidentifikasi peralatan dan lingkungan tempat karyawan bekerja (misalnya, kebutuhan untuk memakai masker oksigen, bekerja dalam kondisi yang sangat panas), kendala waktu untuk suatu tugas (misalnya, tenggat waktu), pertimbangan keselamatan, atau standar kinerja. Analisis tugas harus dilakukan hanya setelah analisis organisasi menentukan bahwa perusahaan ingin mencurahkan waktu dan uang untuk pelatihan. Mengapa? Analisis tugas adalah proses yang memakan waktu dan membosankan yang melibatkan komitmen waktu yang besar untuk mengumpulkan dan meringkas data dari banyak orang yang berbeda di perusahaan, termasuk manajer, pemegang jabatan pekerjaan, dan pelatih.

D. Langkah-Langkah Pengembangan SDM

Menurut I Komang Ardana, langkah-langkah dalam pengembangan SDM terdiri dari enam yaitu sebagai berikut:

1. Penentuan Kebutuhan

Suatu cara atau langkah sebelum melakukan pengembangan SDM, digunakan sebagai persiapan dalam menghadapi permasalahan yang ada pada saat ini dan dapat mencegah masalah-masalah yang akan datang. Penentuan kebutuhan ini yang melibatkan anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM. Untuk

itu, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Artinya, bahwa pelatihan dan pengembangan akan dilaksanakan apabila kebutuhan perlu dengan didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan dapat mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan tantangan baru yang diperkirakan akan muncul di masa yang akan datang. Situasi yang sudah mengharuskan adanya pelatihan contohnya seperti besarnya pemborosan karena banyaknya kesalahan diperbuat dalam melaksanakan tugas, sering terjadi kecelakaan, rendahnya produktivitas kerja, dan masalah lainnya.

Sumber-sumber informasi yang dapat dimanfaatkan dalam penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM yaitu:

- a. Perencanaan karir pegawai yang telah disusun sebelumnya
 - b. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
 - c. Catatan tentang produksi
 - d. Berbagai laporan keluhan, keselamatan kerja dan data statistika
 - e. Data mutasi pegawai
 - f. Hasil tes interview
2. Penentuan sasaran
- Hal ini berdasarkan analisis pada pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknikal namun juga menyangkut keperilakuan atau mungkin keduanya. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas dan sekonkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta, hal ini berguna untuk:
- a. Sebagai tolak ukur kelak berhasil dan tidaknya pengembangan sumber daya manusia
 - b. Sebagai bahan dan usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program, dan metode yang akan digunakan selanjutnya.

Melalui penentuan sasaran mampu mengambil manfaat yang sebesar- besarnya dalam pengembangan sumber daya manusia. Bagi para peserta manfaatnya terutama terlihat pada persiapan dan usaha yang perlu lakukan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang akan diikutinya. Kejelasan sasaran dapat berguna dalam hal ketika program pelatihan dan pengembangan dianggap kurang berhasil terutama sebagai umpan balik bagi bagian yang mengelola sumber daya manusia, baik mengenai programnya maupun mengenai pesertanya. Artinya, jika program sejenis akan diselenggarakan pada masa depan, pihak penyelenggara tidak mengulangi kesalahan yang sama.

3. Penentuan Program

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengerjakan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama adalah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak, maka ada yang kurang telah terjadi. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Hal ini ditentukan oleh dua faktor yaitu:

- a. Hasil analisis penentuan kebutuhan
- b. Sasaran yang hendak dicapai

4. Identifikasi prinsip belajar

Pada dasarnya prinsip belajar digunakan sebagai tolak ukur tercapai dan tidaknya pengembangan sumber daya manusia. Dalam hal ini ada lima yang dapat dijadikan tolak ukur yaitu:

- a. Partisipasi sebagai salah satu prinsip belajar dapat dikatakan bahwa pada umumnya proses belajar berlangsung dengan lebih cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh diingat lebih lama. Misalnya, sekali seorang belajar dan menguasai teknik berenang, sepanjang dia kan tetap bisa berenang. Karena partisipasinya waktu belajar.
- b. Repetisi (pengulangan). Para ahli pendidikan berkata bahwa sebenarnya semua informasi dapat digunakan, informasi tersebut perlu diangkat ke permukaan. Caranya ialah melalui repetisi yang terjadi apabila seseorang mempersiapkan diri menempuh ujian misalnya.
- c. Relevansi, Menurut teori proses belajar mengajar, kegiatan belajar berlangsung dengan lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi tertentu dan mempunyai makna konkret apabila yang dipelajari itu relevan dengan kebutuhan seseorang. Misalnya, suatu program pelatihan akan lebih tekun oleh para peserta bahwa pengetahuan mereka, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan.
- d. Pengalihan (transfer) pengetahuan dan keterampilan. Pengalihan bisa terjadi karena penerapan teori dalam situasi nyata atau karena praktik yang bersifat simulasi. Semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pengembangan, semakin cepat kerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
- e. Umpan balik. Melalui suatu sistem umpan balik peserta pelatihan mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru maupun keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya Dengan umpan balik peserta pelatihan dengan motivasi

tinggi akan melakukan penyesuaian yang diperlukan agar proses belajar berlangsung dengan lebih efektif lagi. Sebaliknya, tanpa umpan balik peserta pelatihan dapat menjadi tidak bergairah dalam cara belajar yang bagaimana perlu dilakukannya. Untuk kepentingan umpan balik itulah diselenggarakan tes, ujian dan cara pengukuran lainnya yang sejenis.

5. Pelaksanaan program

Dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan pada peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar. Pada teknik mengajar dapat berupa pelatihan bagi sekelompok peserta pada hal sama-sama mengikuti program yang sama. Kemudian teknik-teknik dalam pelaksanaan program berikut ini:

- a. Pengembangan pada jabatan. Rotasi pekerjaan.
- b. Sistem magang
- c. Sistem ceramah
- d. Pelatihan vestibule (pelatihan dalam bidang teknik atau cara-cara secara langsung)
- e. Role playing (pelatihan dengan cara permainan)
- f. Studi kasus (mencari solusi dalam kasus yang ada)
- g. Simulasi
- h. Pelatihan laboratorium
- i. Belajar sendiri

6. Penilaian pelaksanaan

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil ketika terjadinya suatu proses transformasi, proses transformasi dinyatakan dengan baik jika terjadinya paling sedikit dua hal yaitu:

- a. Peningkatan kemampuan dalam pelaksanaan tugas
- b. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya transformasi tersebut dilakukan penilaian yang untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya dari segi teknis saja, akan tetapi dari segi berperilaku juga. bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langsung. Dengan demikian, jelas bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis.

E. Evaluasi dalam Pengembangan SDM

Evaluasi Pengembangan SDM dapat dikatakan sebagai puncak yang menentukan karena aktivitas yang berkaitan di dalamnya mencakup penerapan upaya manusia dan sumber daya fisik suatu sistem. Evaluasi berupaya mendapatkan informasi mengenai hasil-hasil program pelatihan, kemudian menggunakan informasi itu untuk menilai apakah pelatihan telah mencapai tujuan secara keseluruhan. Bagi penyelenggara, evaluasi bertujuan untuk mendapatkan umpan balik dari peserta yang sangat membantu dalam memutuskan kebijakan mana yang akan diambil untuk memperbaiki pelatihan tersebut. Umpan balik yang diperoleh meliputi reaksi peserta, hasil pembelajaran peserta, perubahan perilaku di tempat kerja dan hasil yang diperoleh.

Dalam hal ini, perusahaan dapat menilai seluruh dampak proses pengembangan SDM terhadap hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, apakah terjadi peningkatan dalam pelayanan pengelolaan sampah dan/atau kebersihan atau tidak. Terdapat beberapa pertimbangan dalam melakukan evaluasi pengembangan SDM yaitu:

1. Tujuan evaluasi, yang berkaitan dengan apa yang dievaluasi (tujuan program, tujuan jangka panjang, metode, orang, hasil).

2. Prinsip evaluasi, yang berkaitan dengan kelayakan, sistematika, efektivitas biaya, dsb) Jenis evaluasi, yang berkaitan dengan program atau teknik tertentu.
3. Data, yaitu bagaimana data mengenai pengembangan SDM ini didokumentasikan, dicatat, dianalisis, ditafsirkan, dan dinilai.
4. Hasil, yaitu hasil apa yang akan dievaluasi (kompetensi pegawai, pembelajaran, peningkatan layanan, hasil pelatihan, kinerja pegawai, kinerja kelompok, atau kinerja perusahaan)

Dapat disimpulkan bahwa aspek evaluasi dari pengembangan staf menuntut adanya pemeliharaan sumber daya manusia organisasi sebagai tanggung jawab utama kepemimpinan. Hal ini mencakup pertimbangan terhadap waktu, uang, dan orang-orang yang terlibat dalam proses pengembangan SDM tersebut.

Sims (2006) menyatakan bahwa alasan program pengembangan SDM khususnya pelatihan dan pengembangan perlu dievaluasi. Beberapa alasan pentingnya mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan program pelatihan dan pengembangan. Termasuk menentukan apakah programnya sesuai dengan tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan belajar dan apakah penerapan pengembangan yang telah dilaksanakan benar-benar terjadi dalam pekerjaan
2. Menilai apakah isi, organisasi dan administrasi program memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan konten dalam pengembangan SDM digunakan dalam pekerjaan.
3. Mengetahui apakah program pengembangan ini menguntungkan atau merugikan bagi peserta.
4. Mendapatkan data pemasaran dengan bertanya pada partisipan apakah mereka akan merekomendasikan program tersebut dan bagaimana tingkat kepuasan mereka terhadap program tersebut.
5. Menentukan keuntungan finansial dan biaya program

6. Membandingkan biaya dan keuntungan program pengembangan SDM yang berbeda untuk memilih program yang terbaik.

F. Artikel Pendukung

Amazon, Walmart, Target Are Paying For College, But Money Isn't Everything In Education

PUBLISHED TUE, SEP 28 2021 5:49 PM EDT UPDATED WED, SEP 29 2021 8:34 AM EDT

Writer: Eric Rosenbaum

Major employers of low-wage workers have made the right decision to offer tuition payment upfront for those who want to go back to school, as reimbursement programs placed a financial burden on employees. But education experts are concerned that too much focus on money misses many of the other reasons workers don't go back to school.

The history of employer-sponsored education is one marked by low participation rates, and more data on improvement in uptake will be key to judging these efforts, but knee-jerk skepticism about corporate intentions won't help employees succeed, the experts say. Amazon, Walmart, Target and McDonald's are among the companies now offering various ways for their employees to obtain an education for free. It's not a new idea in the world of employee benefits — employer-sponsored education has a history that goes back decades. But the education programs for low-wage workers are receiving more focus as the companies promote them in a tight labor market, and that inevitably has led to skepticism about who benefits more: employer or employee? Claims of lesser online degrees and a timeline to degree completion that will tie an employee to a low-wage job for years — if they even stick with the learning — are easy to make. "They're doing this because it sounds great and it's cheap — almost no one can use them, they are all online/cut rate degree programs," said Peter Cappelli, director of Wharton's

Center for Human Resources. Some of the earlier, successful efforts in the employer-sponsored education market were locally-based and included in-person education. As more programs migrate to nationally scaled online degrees, inherent challenges in that learning model will be tested. It is an efficient model for employers and education leaders, and it holds promise, but it remains unproven on a large scale. "We don't know much about the value of these programs to workers," said Iris Palmer, a senior advisor for higher education and workforce with the education policy program at New America. "We don't have great data." Among Palmer's concerns: it is a good messaging vehicle for companies right now, and an easier and cheaper way to recruit than continually increasing wages or improving jobs. "In a world where there is increased worker power and labor power, it's a way to change the subject, say 'it is a transitional job' and helping people move up," she said. It can reduce regulatory and public opinion pressure on the companies, which is valuable to them, and as a result, Palmer says it is appropriate to approach these programs with skepticism. But education experts also say knee-jerk skepticism about the companies' motivation won't ultimately help employees. The goal should be to increase participation in these programs and that requires understanding the reasons why so many adult learners don't go back to school, and even if they do, don't complete degrees.

Employee education participation rates low

One finding that has been consistent in the history of employer-sponsored education participation rates are low. Wharton's Cappelli said the limited historical data on these programs showed that they did attract better candidates and people stayed longer with employers. But that was a minority of workers. "Works for the companies, but in the past, employers never made use of them," he said. Part of the problem was the use of tuition reimbursement rather than upfront payment by employers, a lesson that the big companies have learned and are addressing through debt-free, 100% education payment. "Reimbursement, for an entry level position,

is relatively meaningless,” said Dan Ash, vice president of research at The Graduate! Network, which has long studied adult learning programs and employer-sponsored education benefits. Chipotle introduced its debt-free degree program in 2019 and it has seen a significant increase in participation among employees. In 2020, the first full year of the debt-free degree program, about 25% of the 4,500 employees taking advantage of Chipotle-sponsored education benefits were in the debt-free degree program, or roughly 1,100 employees. “That’s a huge uptake for us,” said Marissa Andrada, the company’s chief diversity, inclusion and people officer. But money is not the only hurdle. The gulf between what employers think explains low participation — that many employees are not interested in going back to school — and the reality from the employee lens, is large. One consistent finding, according to Sallie Glickman, co-founder and interim CEO of The Graduate! Network is a lack of awareness among employees. “Even in the most well-meaning places, companies that sincerely want people to know, it turns out they don’t,” Glickman said. “It is always startling to us how few employees really know about the programs. You and I know more about these programs than the vast majority of front-line workers. ” Marketing these programs within a company is hard, and even when companies designate internal “ambassadors” for these programs, typically managers, it is hard for them to know which employees are interested and many companies do not include this topic as part of an employee review process, which is a structural problem. Chipotle learned firsthand how important awareness of the benefits among its managers is to increasing employee participation. For companies wondering why uptake is so low, “the unlock has to be the leader,” Andrada said.

Across its 3,000 restaurants, Chipotle general managers are made fully aware of the importance of communicating this benefit to employees “No matter how much advertising you may do externally, the most important is internally,” Andrada said. It can’t just be “let’s reach out to the benefits team.” More employers including Chipotle are working through platforms like Guild Education, which

sits between employers and educational institutions and offers coaching and support to students who enroll through their jobs. The advice component is important for many employees unsure how education can fit their life and interests, says Andrada, who completed a Master's degree as part of an employer-sponsored benefit program. "I wish I had that," she added. The hurdles to re-enrolling in school are higher across the board for many people in lower-wage jobs, who are often less academically prepared, more accustomed to inequitable education outcomes, and in a life situation where schooling competes with family responsibilities. "The individual who is just not sure they belong or had some bad experiences, there's just more reasons," Glickman said. "People don't wake up and say their aspiration for life is to be a minimum wage worker at 30." "Going back to work and school at the same time is very hard. It involves sacrifice, time management, opportunity cost, and more," said Rachel Carlson, Guild Education co-founder and CEO. For companies wondering why utilization among employees isn't higher, they need to reframe the question, she said. "Have you helped make it more accessible, more feasible, and more supportive for them to do so? Or better yet, are you enrolled in the education program yourself as a leader?"

McDonald's and a Louisiana franchisee

In August, McDonald's Archways to Opportunity program expanded an existing educational partnership with Colorado Technical University to offer 100% tuition and fees payment for any Associates or Bachelor's degree programs. McDonald's says since its inception in 2015, the program has awarded \$125 million in tuition assistance. But like many employer-sponsored education benefits, overall participation is relatively low — a McDonald's franchisee with less than 10% participation is considered a success by education experts.

MacLaff, a McDonald's franchisee in Lafayette, Louisiana, is at the high-end of what's been accomplished, with employee participation that continues to rise. Charletta Thomas, the training

supervisor at MacLaff, went back to college as an adult learner and has gone on to earn her Master's degree in business administration this year, an experience which she said helped her to understand what other employees would experience in seeking education. She says fear is a big factor among employees that keeps them from returning to school. "Fear of doing it, just to start, both dropouts and those who never went beyond high school."

Since 2018, MacLaff has doubled the number of McDonald's it owns and Thomas, who oversees training for 2,500 employees across 45 locations, said now there are two to five employees in each restaurant who are enrolled. In previous years, "if we had 20 people in the program, that was a lot. One per store."

A survey of 400 MacLaff employees found that beyond financial aid, flexible schedules, study breaks at work and career advice were among the primary reasons cited by employees for going back to school. While Colorado Technical University — which comes from the private for-profit education sector which has attracted scrutiny — offers an online program designed for McDonald's employees nationally, MacLaff has found success in partnering with local institutions, including community colleges, such as Southern Louisiana Community College, which has offered employees \$500 a semester in financial assistance, for up to four semesters, on top of what McDonald's pays.

"You have to make this a top priority, not only for staff but the whole community," Thomas said. "Many individuals who have gone through the education program have become promotable and retention is higher too. That's what we are getting recognized for."

Chipotle says 85% of workers using its education benefits hold front-line jobs and they are 7.5x more likely to move into a management role and the employee retention rate is 3.5x higher among students.

"I think the most important thing employers can do to increase participation in education benefits programs is to consistently

reinforce the value of the programs and make them an integral part of the workplace culture,” said Andre Breaux, vice president of policy initiatives and government affairs at One Acadiana, a Louisiana economic and urban development group.

Providing space at work for education and time in the work schedule are as important as financial resources and Palmer noted that Walmart has designed workspaces for front-line employees to do academic studies and connect with peers in school, and that does, she said, make the education benefit more “sticky.”

Walmart says it has seen steady growth in its Live Better U program. Since launching in 2018, more than 56,000 associates have participated, and a recent study by the private Lumina Foundation concluded the program was making progress among Walmart associates across ethnic and racial lines, and in terms of achieving education outcomes, retaining employees and promoting them.

Thinking beyond the two- and four-year degree

At Chipotle, the “next pivot,” according to Andrada, is more focused on employees who don’t want to commit to a two- or four-year degree. Other upskilling pathways to receive certification for technology jobs or other business functions has to be part of the plan.

“That’s the longer-term vision I have,” she said. “I think about population growth and employees driving the employer proposition these days. How do we look at existing talent and build that bridge to future opportunities; future talent in tech or supply chain or IT, it is probably in restaurants,” she said. “That’s the next level and depending on the position may not require a four-year degree.”

The need to attract new workers and keep workers for longer is a significant driver to make these programs work. In retail, and in hospitality, companies are spending large sums to recruit, not just for cashiers and customer service, but for the business side of their work, back office and logistics. “There is an enormous disconnect

because no one knows who pushing a cart today will become a computer programmer," Glickman said.

Even if college degree participation rates don't spike, Guild Education's Carlson says upskilling is inevitable. The "4 years of college, 40 years of work" model is dead, she says, and all workers will need to upskill within four to five years, and that implies companies with 10-15% of workers in a full-blown reskilling program, and another significant percentage of employees doing ad-hoc upskilling.

Guild has talked about a major turning point in employers adopting education as a key goal, but Ash put it a little differently as a researcher who has been studying these employer-sponsored education programs for decades. We may be approaching the conditions for an inflection point, but the proof won't be in the programs as stated on paper, but the data on participation and achievement, and importantly, the impact on competitors.

If the largest companies in the U.S. create education-friendly workplaces and practices which translate into better success in hiring and retention, that could have a meaningful impact on other companies down to the level of what they offer their own workers. "But as we already know, just putting a shingle out there saying 'yes, we pay for college' doesn't pay for a large number of people doing it," Ash said. "It takes more of a commitment than just a financial commitment. It requires a real culture change."

Sumber: The boom in low-wage worker free college is about to get tested (cnbc.com)

Ulasan Kritis

Artikel Pendukung:

Di dalam artikel CNBC tersebut menyebutkan bahwa Amazon, Walmart, Target, dan McDonald's menawarkan program pendidikan secara gratis untuk karyawan sebagai bentuk pelatihan dan pengembangan karyawan, dan bukan hanya sebagai ide dalam dunia tunjangan karyawan saja.

Teori:

Manajer sumber daya manusia atau personel memiliki tanggung jawab utama mereka adalah mengawasi fungsi sumber daya manusia perusahaan (misalnya, penempatan staf, perekrutan, kompensasi, tunjangan). SDM yang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan melalui proses pendidikan dan latihan. Pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Didalamnya terdiri dari perencanaan, pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan (management). (Roles, Competencies, and Positions of Training Professionals - Noe, Raymond A. 2017:38)

Keterkaitan Teori:

Sebelumnya mengacu pada teori yang ada di buku Raymond A. Noe mengenai Manajer sumber daya manusia atau personel memiliki tanggung jawab utama mereka adalah mengawasi fungsi sumber daya manusia perusahaan (misalnya, penempatan staf, perekrutan, kompensasi, tunjangan). Selaras dengan kutipan teori tersebut bahwa program McDonald's Archways to Opportunity merupakan tunjangan pendidikan yang disponsori oleh pemberi kerja bagi karyawan. Dalam mengawasi MacLaff, franchisee McDonald's di Lafayette, Louisiana, berada di puncak dari apa yang telah dicapai, dengan partisipasi karyawan yang terus meningkat. Charletta Thomas, supervisor pelatihan di MacLaff, kembali ke perguruan tinggi sebagai pelajar dewasa dan telah melanjutkan untuk mendapatkan gelar Master dalam administrasi bisnis tahun ini, sebuah pengalaman yang katanya membantunya untuk memahami apa yang akan dialami karyawan lain dalam mencari pendidikan. Hal tersebut menjadi sebuah pengalaman dan pertimbangan bagi Manajer proyek untuk merencanakan, memperoleh, dan memantau penyampaian pembelajaran dan solusi kinerja yang efektif untuk mendukung bisnis. Spesialis profesional

merancang, mengembangkan, memberikan, dan mengevaluasi solusi pembelajaran dan kinerja.

Menurut teori yang ada di buku Raymond A. Noe Terbentuknya SDM yang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan melalui proses pendidikan dan latihan. Pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Sejalan dengan teori, Colorado Technical University — yang berasal dari sektor pendidikan nirlaba swasta — menawarkan program online yang dirancang untuk karyawan McDonald's secara nasional. Program online untuk karyawan McDonald's ini menjadi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Selain itu, Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini, guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Hal ini ditandai dengan Chipotle mengatakan 85% pekerja yang menggunakan tunjangan pendidikannya memegang pekerjaan garis depan dan mereka 7,5x lebih mungkin untuk pindah ke peran manajemen dan tingkat retensi karyawan 3,5x lebih tinggi di kalangan siswa.

Formal Education- Approaches to Employee Development, Noe, Raymon A. 2017:350)

Keterkaitan Teori:

Apabila dikaitkan dengan teori metode pengembangan sumber daya manusia, maka metode yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan tersebut untuk mengembangkan karyawannya merujuk pada metode Pendidikan formal. Sesuai dengan penjelasan yang ada dalam bukunya Raymond A. Noe Program pendidikan formal termasuk program off-site dan on-site yang dirancang khusus untuk karyawan perusahaan, kursus singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program

universitas di mana peserta benar-benar tinggal di universitas saat mengambil kelas.

Sebagai contohnya adalah program Pendidikan formal yang dilakukan McDonald's, sesuai dengan artikel berita tersebut, pada bulan Agustus program McDonald's Archways to Opportunity memperluas kemitraan pendidikan yang ada dengan Colorado Technical University untuk menawarkan 100% uang sekolah dan pembayaran biaya untuk program gelar Associate atau Sarjana. Program tersebut telah memberikan bantuan biaya kuliah sebesar \$125 juta.

Permasalahan yang ditemui:

Akan tetapi, ternyata program Pendidikan formal yang diadakan oleh beberapa perusahaan tersebut ternyata memiliki permasalahan atau kendala. Satu temuan yang konsisten dalam sejarah pendidikan yang disponsori perusahaan yakni tingkat partisipasi rendah. Sebagian dari masalahnya adalah penggunaan penggantian biaya kuliah daripada pembayaran di muka oleh pemberi kerja. Seperti program pendidikan yang diadakan oleh McDonald's ternyata partisipasi keseluruhan relatif rendah dengan partisipasi kurang dari 10%.

Selain permasalahan penggunaan uang penggantian biaya kuliah, ternyata hal tersebut bukan satu-satunya rintangan. Kesenjangan antara apa yang menurut pengusaha menjelaskan partisipasi yang rendah, yakni bahwa banyak karyawan tidak tertarik untuk kembali ke sekolah dan kenyataan dari kacamata karyawan, sangat besar. Kesenjangan tersebut seperti rintangan untuk mendaftar ulang di sekolah lebih tinggi bagi banyak orang dalam pekerjaan berupah rendah, yang seringkali kurang siap secara akademis, lebih terbiasa dengan hasil pendidikan yang tidak adil, dan dalam situasi kehidupan di mana sekolah bersaing dengan tanggung jawab keluarga.

Mensosialisasikan program-program ini di dalam perusahaan itu sulit, dan bahkan ketika perusahaan menunjuk "duta besar" internal untuk program ini, biasanya manajer, sulit bagi mereka untuk

mengetahui karyawan mana yang tertarik dan banyak perusahaan tidak memasukkan topik ini sebagai bagian dari tinjauan karyawan proses, yang merupakan masalah struktural.

Penyelesaian Masalah Berdasarkan Teori Hakikat Pengembangan SDM:

Menurut teori yang ada di buku Raymond A. Noe mengenai pentingnya proses desain pelatihan mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. **Langkah 1** adalah melakukan penilaian kebutuhan, yang diperlukan untuk mengidentifikasi apakah pelatihan diperlukan. **Langkah 2** adalah memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menguasai konten pelatihan. **Langkah 3** adalah menciptakan lingkungan belajar yang memiliki fitur-fitur yang diperlukan untuk terjadinya pembelajaran. **Langkah 4** adalah memastikan bahwa peserta pelatihan menerapkan konten pelatihan pada pekerjaan mereka. **Langkah 5** adalah mengembangkan rencana evaluasi. **Langkah 6** adalah memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan belajar. **Langkah 7** adalah mengevaluasi program dan membuat perubahan di dalamnya atau meninjau kembali salah satu langkah awal dalam proses untuk meningkatkan program sehingga diperoleh pembelajaran, perilaku, perubahan, dan tujuan pembelajaran lainnya. Dengan demikian Proses desain pelatihan disebut sebagai model ADDIE mencakup analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Sejalan dengan teori, hal terpenting yang dapat dilakukan pengusaha untuk meningkatkan partisipasi dalam program tunjangan pendidikan adalah dengan secara konsisten memperkuat nilai program dan menjadikannya bagian integral dari budaya tempat kerja, kata Andre Breaux, wakil presiden inisiatif kebijakan dan urusan pemerintah. di One Acadiana, kelompok pembangunan ekonomi dan perkotaan Louisiana.

Kemudian apabila dikaitkan dengan materi **“Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia”** terkait masalah yang

dijumpai oleh perusahaan di atas sebenarnya perusahaan bisa memilih opsi atau pendekatan atau metode pengembangan yang lainnya selain program Pendidikan formal seperti metode penilaian kinerja, pengalaman kerja, maupun dengan hubungan interpersonal.

Sebelum memilih metode atau pendekatan yang mana yang bisa menjadi opsi pilihan selain program pendidikan, perusahaan harus mengetahui bahwa pengembangan karyawan sering kali berakar pada misi, tujuan, dan nilai perusahaan dan terkait dengan hasil bisnis yang penting seperti retensi karyawan dan penciptaan tim manajemen dan tenaga kerja yang gesit dan berbakat. Untuk mengetahui kesesuaian antara misi, tujuan, nilai perusahaan dengan kebutuhan karyawan akan pengembangan sumber daya manusia, maka perusahaan perlu melakukan **analisis pengembangan sumber daya manusia**. Seperti yang ada di dalam bukunya Raymond A. Noe analisis pengembangan SDM terdapat tiga, yakni analisis organisasi, analisis orang, dan analisis tugas.

Terakhir, dari permasalahan tersebut maka perlu adanya evaluasi terhadap pengembangan SDMnya dalam program tersebut dimana dijelaskan evaluasi bertujuan untuk mendapatkan umpan balik yang membantu dalam memutuskan kebijakan mana yang akan diambil untuk memperbaiki pelatihan tersebut. Manajer perlu mengevaluasinya mengapa program pendidikan tersebut tingkat partisipasinya rendah dan bagaimana mengatasinya agar program tersebut dapat berjalan dan meningkatkan partisipasi karyawan (Ardana, Komang dkk, 2012).

Untuk itu dalam menyelesaikan permasalahan tersebut sebaiknya melakukan langkah- langkah pengembangan SDM dengan benar. Seperti dalam teori dikatakan dalam langkah2 pengembangan sdm yang pertama perlu menentukan kebutuhan sebagai persiapan dengan menggunakan sumber informasi yang dimanfaatkan untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan sdm tersebut seperti pada perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, hasil tes interview, setelah itu melakukan langkah-langkah selanjutnya

dengan baik. Dan juga yang terpenting perlu dilakukan adalah adanya komunikasi dengan karyawan sendiri tentang bagaimana program pendidikan tersebut, manfaat yang akan diperoleh untuk karyawan, dan juga bagaimana program tersebut itu berlangsung. Hal ini yang dapat membuat program pendidikan dapat berjalan, meningkatkan partisipasinya. mempertahankan dan meningkatkan pengembangan SDM nya dari mencapai hasil Pendidikan.

Kesimpulan

Berdasarkan artikel dari CNBC tersebut kelompok kami dapat menyimpulkan bahwa dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia perlu dipersiapkan dengan matang, agar permasalahan-permasalahan yang timbul seperti kurangnya partisipasi karyawan dalam menjalankan program dapat diminimalisir. Perlunya langkah-langkah pengembangan sumber daya yang benar dan tepat, seperti pemilihan metode pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan itu sendiri maupun dengan tujuan perusahaan.

Terlepas dari pendekatan pengembangan yang digunakan, karyawan memerlukan rencana pengembangan untuk mengidentifikasi jenis pengembangan yang dibutuhkan, tujuan pengembangan, pendekatan terbaik untuk pengembangan, dan sarana untuk menentukan apakah tujuan pengembangan telah tercapai. Agar rencana pengembangan menjadi efektif, karyawan, perusahaan, dan manajer semuanya memiliki tanggung jawab yang harus diselesaikan.

Selain itu, hal terpenting yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan partisipasi dalam program pengembangan sumber daya manusia adalah dengan secara konsisten memperkuat nilai program dan menjadikannya bagian integral dari budaya tempat kerja. Menyediakan ruang di tempat kerja untuk pengembangan dan waktu dalam jadwal kerja sama pentingnya dengan sumber daya keuangan.

BAB III

KEBIJAKAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Hakikat Penggunaan Istilah Latihan dan Pengembangan

1. Pengertian Istilah Latihan dan Pengembangan

Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) telah dikemukakan secara beragam oleh para ahli. Chan (2010) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Menurut Noe (2017), pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan kompetensi terkait pekerjaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan (*training*) adalah sebuah proses pembelajaran jangka pendek menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana orang karyawan mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan kapabilitas mereka dalam membantu pencapaian tujuan-tujuan operasional (Robert Mathis, 2006:300).

Sedangkan pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Selain itu pengembangan juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga, atau instansi pendidikan.

2. Implementasi Penggunaan Latihan dan Pengembangan

Atas dasar pengertian tersebut, pelaksanaan latihan dan pengembangan kemudian dapat dibedakan menjadi:

- a. Cakupan: Cakupan istilah latihan lebih kecil dibandingkan dengan pengembangan, sebab pelatihan hanya merupakan proses latihan dan belajar, sedangkan pengembangan dapat mencakup banyak hal untuk berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang dapat berguna untuk pekerjaan mereka sekarang ataupun pada masa yang akan datang. Misalnya, latihan kerap kali hanya berupa *technical-mechanical operation* sedangkan pengembangan dapat dilakukan di berbagai bidang manajerial sekaligus non manajerial.
- b. Fokus Pelatihan: Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan hasil bisnis sehingga mampu memperoleh keunggulan kompetitif. Pengembangan organisasi mungkin fokus pada pelatihan serta pembangunan tim, penghindaran konflik, pengembangan karyawan, dan manajemen perubahan.
- c. Target: Meski pelatihan dan pengembangan dapat ditargetkan untuk siapapun baik karyawan baru maupun karyawan lama yang ada di organisasi tersebut, namun pelatihan lebih kerap dilakukan untuk karyawan baru agar dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja organisasi, sedangkan pengembangan lebih ditargetkan pada karyawan yang sudah ada di perusahaan tersebut untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi perkembangan dan tuntutan pekerjaan di masa yang akan datang.

B. Latihan Sebagai Suatu Fungsi yang Sifatnya Terus-Menerus

Tekanan kompetitif yang ada saat ini menuntut organisasi untuk merekrut karyawan-karyawan yang memiliki pengetahuan dan ide cemerlang, keterampilan, dan kemampuan yang dapat memberikan hasil maksimal. Seiring persaingan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, sifat pelatihan menjadi lebih penting daripada sebelumnya. Para karyawan harus beradaptasi terhadap berbagai

perubahan yang dihadapi secara terus-menerus, memelihara dan memperbarui kapabilitas mereka, mampu bekerja optimal sesuai SOP yang diberikan, mampu memberikan hasil kinerja yang memuaskan bagi perusahaan, dan mampu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor penyebab diperlukannya pelatihan antara lain:

1. Untuk meningkatkan kualitas pegawai yang ada
2. Menghadapi adanya persaingan global
3. Terjadinya perubahan yang cepat dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi

Dalam suatu organisasi, lembaga atau perusahaan, pelatihan dianggap sebagai suatu terapi yang dapat menyelesaikan masalah-masalah sehubungan dengan hal tersebut, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi, lembaga atau perusahaan. Pelatihan dikatakan sebagai terapi, karena melalui kegiatan pelatihan para karyawan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap produktivitas organisasi.

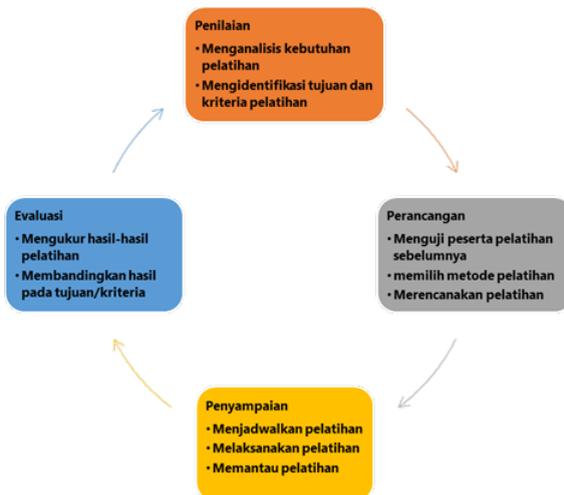
Agar perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif, pelatihannya harus melibatkan lebih dari sekadar pengembangan keterampilan dasar, perusahaan harus melihat pelatihan secara luas sebagai cara untuk menciptakan modal intelektual yang mencakup keterampilan dasar (keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan seseorang), keterampilan lanjutan (seperti bagaimana menggunakan teknologi untuk berbagi informasi dengan karyawan lain), pemahaman tentang pelanggan atau sistem manufaktur, dan kreativitas motivasi diri.

Banyak perusahaan telah mengadopsi perspektif yang lebih luas ini, yang dikenal sebagai pelatihan dengan daya ungkit tinggi. Pelatihan dengan daya ungkit tinggi terkait dengan tujuan dan sasaran bisnis strategis, menggunakan proses desain instruksional untuk memastikan bahwa pelatihan itu efektif, dan membandingkan program pelatihan perusahaan dengan program pelatihan di perusahaan lain.

Praktik pelatihan dengan pengaruh tinggi juga membantu menciptakan kondisi kerja yang mendorong pembelajaran berkelanjutan. Belajar terus menerus ini mengharuskan karyawan untuk memahami seluruh sistem kerja, termasuk hubungan antara pekerjaan mereka, unit kerja mereka, dan perusahaan. Karyawan diharapkan memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru, menerapkannya dalam pekerjaan, dan memberikan informasi ini kepada karyawan lain. Dalam praktiknya, Robert Mathis (2006) menyatakan bahwa proses pelatihan memiliki empat tahapan, yakni: (1) Penilaian, (2) Perancangan, (3) Penyampaian, dan (4) Evaluasi, yang mana siklus ini harus dilakukan berulang atau sebagai sistem yang sifatnya terus-menerus.

C. Kebijakan Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan SDM pada sebuah perusahaan sangat erat hubungannya dengan hasil kinerja dari SDM tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah penilaian untuk mengukur kinerja dan pelatihan SDM dilaksanakan setelah ada hasil dari penilaian tersebut. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.



Gambar 3.1 Proses Pelatihan

Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan kadang mempunyai level kemampuan yang berbeda dengan karyawan lainnya. Ada seorang karyawan yang menduduki suatu jabatan, tetapi kemampuan atau skill yang dimiliki karyawan tersebut tidak sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam posisi jabatan itu. Oleh sebab itu, karyawan atau SDM yang dimiliki perusahaan harus diberikan sebuah pelatihan dan pengembangan agar dapat menambah skill dan kapabilitas karyawan tersebut. Kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan juga berpengaruh terhadap perusahaan. Teknologi dan ilmu pengetahuan yang terus berkembang mengakibatkan teknologi yang bermunculan juga akan semakin canggih, hal inilah yang menjadi salah satu pendorong SDM untuk meningkatkan kemampuannya agar bisa menguasai teknologi yang terbaru. Misalnya, karena sekarang sudah zaman modern, dimana perusahaan memerlukan adanya marketing online dan karyawan yang dimiliki pada divisi marketing belum memiliki kemampuan yang memadai untuk memimpin marketing online ini, karena marketing online masih merupakan hal yang baru bagi karyawan tersebut. Dengan demikian, diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

Oleh sebab itu, pemerintah melalui UU No 11 tahun 2013 mendukung peningkatan kualitas SDM pada sebuah organisasi. Hal ini telah diatur didalam UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada kedua UU tersebut, pemerintah telah menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM dilaksanakan melalui suatu proses yang sistematis dan komprehensif untuk menghasilkan SDM yang kompeten.

Untuk menghasilkan SDM yang kompeten melalui pelatihan kerja, bertumpu pada tiga pilar utama, yaitu standar kompetensi kerja, pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi kompetensi oleh lembaga sertifikasi yang independen. Ketiga pilar tersebut disinergikan ke dalam suatu sistem pelatihan kerja nasional,

sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Sislatkernas). Sislatkernas merupakan panduan arah kebijakan bagi terselenggaranya pelatihan kerja secara terarah, sistematis, dan sinergis dalam menyelenggarakan pelatihan di berbagai bidang, sektor, instansi, pusat dan daerah agar tujuan pelatihan kerja dapat dicapai secara efisien dan efektif.

Dalam kaitan dengan hal tersebut, pelatihan kerja sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas dan mencerdaskan masyarakat, juga sebagai media untuk mencapai kesejahteraan, sekaligus merupakan amanah dari Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sislatkernas. Dengan demikian, maka pelatihan kerja sebagai bagian dari urusan wajib bidang ketenagakerjaan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007, sangat relevan diatur dalam Peraturan Daerah.

Hal ini kemudian diwujudkan oleh organisasi bisnis melalui berbagai jenis dalam metode pelatihan, salah satunya yaitu PT KAI. PT KAI melalui program Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) telah menempa pegawainya untuk menjadi pelayanan masyarakat yang memiliki 5 nilai utama, yaitu integritas, profesional, keselamatan, inovasi, dan pelayanan prima. Selaras dengan perkembangan zaman, Pusdiklat PT KAI perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan dalam memberikan diklat kepada para pegawainya. Berbagai kebijakan dan upaya telah dilakukan Pusdiklat untuk meningkatkan kualitas pegawai PT KAI. Selama tahun 2014, PT KAI telah melakukan sebanyak 145 pelatihan. Beberapa kegiatan diantaranya Diklat Pembentukan untuk pegawai baru yakni Diklat Pembentukan Pribadi Efektif dan Diklat Fungsional untuk membentuk kompetensi pegawai sesuai fungsinya. Ada juga Diklat Pengembangan dan Pemeliharaan Kompetensi, antara lain Diklat Pengembangan untuk menjaga kompetensi teknis pegawai dan Diklat Pemeliharaan untuk refreshing regulasi di masing-masing daerah. Dan masih banyak lagi pelatihan – pelatihan lainnya yang dilakukan oleh PT KAI. Kunci

kualitas SDM PT KAI yang memiliki kemampuan atau skill yang mumpuni tentu saja tidak terlepas dari peranan pelatihan yang diberikan oleh PT KAI terhadap para pegawainya.

D. Prinsip Prinsip Umum Pelatihan

Pelatihan Teknis merupakan upaya yang tepat untuk memberikan bekal kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga sangat penting untuk terus menerapkan program-program pembinaan SDM melalui pelatihan yang terencana dengan baik, sesuai dengan prinsip-prinsip pelatihan, terukur melalui evaluasi yang berkala, dan merupakan program yang berkelanjutan.

Pada prinsipnya setiap kemampuan sumber daya manusia berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi berbagai faktor, misalnya latar belakang keluarga, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, minat serta bakat, dan lain-lain. Oleh karena itu, untuk memberi keseragaman kepada setiap pekerja, maka ketika suatu perusahaan melaksanakan suatu pelatihan, haruslah merencanakan prinsip-prinsip seperti apa yang akan dijalankan dan disesuaikan dengan kemampuan para pekerja yang akan mengikuti pelatihan tersebut.

Program pelatihan (*training*) dalam perusahaan dilakukan sesuai dengan berpedoman kepada sejumlah prinsip-prinsip yang saling berkaitan. Prinsip dalam latihan diperlukan agar sasaran pelaksanaan pelatihan menjadi lebih jelas dan lebih mudah. Prinsip sendiri merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum maupun individu yang dijadikan oleh seseorang atau kelompok sebagai sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Prinsip prinsip umum dalam pelatihan antara lain:

1. Perbedaan Individu (*Individual Difference*)

Program pelatihan diharapkan mampu memahami adanya perbedaan setiap individu atau perseorangan yang ada dari dalam diri masing-masing karyawan. Pelatihan yang diberikan mampu mengadopsi latar belakang pendidikan, pengalaman, maupun keinginan para peserta pelatihan, sehingga pelatihan

- dapat memberikan hasil yang memuaskan dan dapat lebih optimal.
2. Keterkaitan dengan Analisis Jabatan (*Relation to Job Analysis*)
Job Specification di dalam suatu jabatan tertentu menjelaskan pendidikan yang harus dimiliki oleh calon karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab, sehingga hasilnya lebih optimal dan memuaskan. Oleh karena itu, bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam *job specification*.
 3. Motivasi (*Motivation*)
Setiap karyawan pasti akan lebih giat dan tekun bekerja apabila memiliki motivasi yang tinggi. Seperti kenaikan upah serta adanya kesempatan kenaikan kedudukan adalah beberapa motivasi yang digunakan untuk memotivasi para pengikut pelatihan.
 4. Partisipasi Aktif (*Active Participation*)
Para peserta pelatihan harus terlibat aktif dan menjadi bagian penting dalam proses pelatihan. Oleh karena itu, pelatih/pemateri harus memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran dalam pelatihan, agar mampu terlibat secara aktif dalam proses pelatihan.
 5. Seleksi Peserta Latihan (*Selection of Trains*)
Seleksi atau pemilihan calon pengikut pelatihan perlu dilakukan agar proses pelatihan lebih tepat sasaran sehingga menghindari kosongnya jabatan tertentu. Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti pelatihan dengan berhasil. Untuk itu, perusahaan perlu mempersiapkan dan merencanakan seleksi untuk peserta.
 6. Pemilihan Pelatih (*Selection of Trainer*)
Menjadi pelatih tidak mudah dan tidak semua orang dapat menjadi pelatih yang baik dan handal. Pelatih perlu memiliki kualifikasi tersendiri, oleh karenanya orang menganggap pula

bahwa salah satu asas penting dari pelatihan adalah tersedianya tenaga pelatih yang berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.

7. Pelatihan bagi Pelatih (*Training of Trainer*)

Menjadi pelatih dalam suatu pelatihan harus sudah mendapat pendidikan secara khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Pelatih perlu memiliki kemampuan khusus yang didapatkan dari sertifikat secara khusus di bidang pelatihan atau pelatih yang memang sudah mengikuti kursus kepelatihan sehingga mampu memberikan pelatihan secara baik dan optimal. Karena itu tidak semua orang menguasai dalam suatu bidang tertentu dan memiliki kemampuan mengajarkan kepada orang lain.

8. Metode Training (*Training Method*)

Setiap program pelatihan memiliki metode yang harus dicocokkan dengan pelatihan yang diberikan kepada peserta pelatihan. Dalam pelatihan terdapat metode pendidikan yang harus dianut dalam memberikan pelatihan.

9. Prinsip Pembelajaran (*Principles of Learning*)

Cara-cara pembelajaran dapat berpengaruh besar terhadap pemahaman peserta pelatihan. Peserta pelatihan akan lebih mudah menangkap dan memahami materi apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar yang efektif bagi para pegawai. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

Selanjutnya Mc Gehee, seperti yang dikutip DR. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 51) dalam Salinding (2012) bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

3. Pelatih pengajar pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
5. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam pengadaan pelatihan ada lima hal yang harus dipegang teguh selama proses pelatihan itu berlangsung. Tujuan yang hendak dicapai harus melalui tahapan-tahapan yang berkesinambungan.

Tahapan perencanaan sebelum program pelatihan berjalan meliputi: pengidentifikasian kebutuhan program pelatihan, kemudian menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan, menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, selanjutnya menentukan metode pelatihan seperti apa yang akan dijalankan, kemudian mengimplementasikan segala perencanaan tersebut, dan terakhir mengadakan evaluasi.

Disamping itu, harus didukung adanya motivasi dan reinforcement. Maksudnya disini adalah sebagai dorongan agar para pekerja yang mengikuti pelatihan lebih cepat menguasai materi materi yang diberikan selama pelatihan. Prinsip-prinsip pelatihan pada akhirnya memiliki tujuan agar dapat membentuk perilaku, sikap, dan pengetahuan pekerja agar pelatihan yang telah dijalankan dapat berguna bagi perusahaan dan bermanfaat bagi dirinya sendiri sebagai bekal di kemudian hari.

Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis dan lebih terarah pada peningkatan kemampuan, kinerja individu dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan tanggung jawab yang menjadi tanggung jawab individu. Pelatihan dipandang sebagai salah satu dari beberapa solusi yang memungkinkan untuk meningkatkan kinerja. Pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai

dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan atau latihan. Pengembangan ditujukan untuk para karyawan yang sudah ada di dalam organisasi, sedangkan pelatihan ditujukan kepada karyawan baru pada masa orientasi. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pelatihan diperlukan oleh karyawan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal yang terjadi, mampu memberikan hasil kinerja yang memuaskan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan. Karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, sasaran yang akan dicapai perusahaan, dan dapat memahami informasi yang disampaikan oleh perusahaan. Pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan dilakukan sesuai dengan berpedoman kepada sejumlah prinsip-prinsip yang saling berkaitan. Prinsip ini diperlukan dalam latihan agar sasaran pelaksanaan pelatihan menjadi lebih jelas dan lebih mudah.

E. Artikel Pendukung

1.400 Karyawan KB Bukopin (BBKP) Mengundurkan Diri, Manajemen Tawarkan Program Pelatihan

Bisnis.com, JAKARTA – Sebanyak 1.400 karyawan PT Bank KB Bukopin telah mengundurkan diri hingga akhir 2021. Langkah strategi transformasi tersebut sejalan dengan komitmen emiten bank BBKP untuk membentuk citra baru, pasca rampungnya aksi korporasi PUT VI.

Presiden Direktur KB Bukopin, Chang Su Choi menjelaskan, alasan karyawan memutuskan untuk keluar dari KB Bukopin lantaran saat ini perseroan akan memfokuskan pada pertumbuhan berbasis teknologi dengan mengembangkan ekosistem IT, yaitu NGBS (*New Generation Banking System*).

Choi menerangkan, NGBS merupakan inisiatif transformasi teknologi yang dilakukan untuk meningkatkan performa IT KB Bukopin, sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Dengan demikian, salah satu strategi yang dilakukan perseroan adalah melalui transformasi sumber daya manusia (SDM) dengan program penawaran pengakhiran hubungan kerja secara sukarela atau program G-Pro. Strategi tersebut dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah.

"Program ini merupakan program bagi semua karyawan, semua dapat berpartisipasi, tidak dibatasi oleh masa kerja dan usia, dan bahkan mendapat kompensasi lebih baik," kata Choi dalam keterangan tertulis, Sabtu (22/1/2022).

Apabila karyawan memutuskan untuk mengikuti program ini, maka KB Bukopin akan memberikan dukungan berupa finansial dengan kompensasi yang menarik dan lebih baik, serta manfaat non finansial, seperti asuransi kesehatan, pelatihan, dan konseling.

"Perusahaan sangat memperhatikan tiap karyawan yang memilih mengikuti program ini, maka dari itu, perusahaan tetap memberikan fasilitas asuransi kesehatan bagi karyawan dan keluarga hingga 6 bulan ke depan," terangnya.

Selain itu, perusahaan juga memberikan pembekalan melalui pelatihan (*training*) yang bisa diikuti oleh karyawan yang mengikuti program G-Pro, yakni dengan memberikan pelatihan *financial management*.

"Selain itu, karyawan juga bisa memilih pelatihan lain sesuai dengan minatnya. Bagi yang berniat untuk menjadi pengusaha, kami telah menyiapkan pembekalan dengan materi pelatihan *starting new business* atau *entrepreneurship*," jelasnya.

Sementara itu, bagi karyawan yang berminat untuk pindah industri, Choi menambahkan bahwa karyawan dapat mengikuti pelatihan *job searching*.

Ulasan Kritis

Dalam artikel tersebut dijelaskan bahwa KB Bukopin lantaran saat ini perseroan akan memfokuskan pada pertumbuhan berbasis teknologi dengan mengembangkan ekosistem IT, yaitu NGBS (*New Generation Banking System*)

Teori:

Perusahaan mengalami perubahan besar karena teknologi baru, perkembangan pengetahuan yang pesat, globalisasi bisnis, dan perkembangan e-commerce sehingga mengharuskan mereka mengambil langkah-langkah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja mereka. Pelatihan mempersiapkan karyawan untuk menggunakan teknologi baru, berfungsi dalam sistem kerja baru seperti tim virtual, dan berkomunikasi serta bekerja sama sehingga pelatihan dapat berkontribusi pada daya saing perusahaan. Daya saing mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan mendapatkan pangsa pasar dalam suatu industri dan memperoleh keunggulan kompetitif di pasar mereka (Konteks Pelatihan dan Pengembangan Karyawan- Noe, Raymond A. 2017: 4).

Keterkaitan dengan Teori:

Sejalan dengan teori tersebut bahwa perusahaan akan selalu dihadapi tantangan baru yang menuntut mereka untuk terus berinovasi akibat keberadaan teknologi baru, perkembangan yang pesat, globalisasi bisnis, dan perkembangan e-commerce langkah yang diambil oleh Bukopin dengan mengembangkan *New Generation Banking System* sudah tepat. Sebab apabila langkah ini tidak diambil, Bukopin akan mengalami ketertinggalan dari para kompetitornya yang sudah gencar dalam meningkatkan performa IT. Terlebih lagi dalam pasar perbankan, banyak bank-bank unggulan yang posisinya masih berada di atas Bank Bukopin sehingga Bukopin harus mengejar ketinggalan mereka dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah untuk dapat memenangkan pangsa pasar serta keunggulan kompetitif mereka.

Tentunya strategi perkembangan IT ini tidak dapat berjalan secara maksimal tanpa dukungan dari Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh bank ini. Untuk itu, program ini perlu diimbangi oleh pelatihan dan pengembangan karyawan, yang mana hal ini sesuai dengan teori Noe bahwa pelatihan dapat mempersiapkan karyawan untuk menggunakan teknologi baru, berfungsi dalam sistem kerja baru seperti tim virtual, dan berkomunikasi serta bekerja sama untuk berkontribusi dalam perkembangan daya saing Bank Bukopin.

Dalam artikel tersebut dikatakan sebanyak 1.400 karyawan PT Bank KB Bukopin telah mengundurkan diri hingga akhir 2021 lantaran perseroan akan memfokuskan pada pertumbuhan berbasis teknologi dengan mengembangkan ekosistem IT

Teori:

Tekanan kompetitif oleh keberadaan teknologi tidak dapat dihindari oleh siapapun, seiring persaingan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi mengharuskan karyawan beradaptasi dengan berbagai perubahan yang dihadapi organisasi dan strategi organisasi untuk mengikuti perkembangan tersebut. **(Melatih Sumber Daya Manusia – Mathis L, Robert & John H. Jackson. 2006:300)**

Keterkaitan dengan Teori:

PT Bank KB Bukopin Tbk. kian serius memasuki industri keuangan digital yang ditandai dengan melakukan lompatan strategis dengan merancang ekosistem *New Generation Banking System* meskipun bank ini sudah memiliki "Wokee" yakni aplikasi perbankan yang diluncurkan sejak 2017. Gebrakan strategi Bukopin ini sesuai dengan teori Robert Mathis bahwa tekanan kompetitif akibat keberadaan teknologi tidak dapat dihindari sehingga menuntut organisasi bisnis untuk terus berinovasi dalam strategi dan pelayanan mereka. Aplikasi Perbankan "Wokee" yang dimiliki Bukopin dianggap oleh perseroan ini belum maksimal memenangkan pangsa pasar sehingga mereka berencana mengembangkan aplikasi digital banking yang berbeda melalui kemitraan strategis, memperkenalkan digital di pasar

melalui revitalisasi dan juga rebranding. Harapan Bukopin melalui NGBS ini adalah dapat meningkatkan pangsa pasar bank dengan membangun kapasitas *value proposition* pada digital banking dan penawaran produk- produk baru untuk memberikan peluang pasar yang lebih luas.

Teori Robert L. Mathis tersebut menyatakan bahwa karyawan harus terus beradaptasi dengan perubahan-perubahan di organisasi termasuk strategi organisasi bisnis mereka, meski demikian tentu kita tahu bahwa tidak semua individu akan siap menghadapi perubahan tersebut serta tidak semua karyawan mampu dan fasih dalam penggunaan alat-alat berbasis IT untuk menunjang sistem NGBS Bukopin ini. Sumber Daya Manusia yang berani menghadapi perubahan akan siap melakukan adaptasi dan bermotivasi tinggi untuk belajar, berlatih, serta mengembangkan kompetensinya.

Namun individu yang memiliki efikasi diri yang rendah akan ragu dan tidak siap untuk menghadapi perubahan tersebut sehingga memutuskan untuk keluar dari organisasi yang selama ini menaungi mereka seperti 1.400 karyawan Bukopin dalam kasus ini.

Permasalahan yang muncul setelah Bukopin memutuskan membuat strategi *New Generation Banking System* ini adalah menghadapi realita bahwa banyak karyawannya yang tidak siap terhadap perkembangan IT sehingga Bukopin melakukan transformasi sumber daya manusia (SDM) dengan program penawaran pengakhiran hubungan kerja secara sukarela atau program G-Pro.

Teori:

Baik dalam buku Raymon Noe maupun Robert L. Mathis dikatakan bahwa pelatihan berkaitan dengan kinerja karyawan dan organisasi. Keberadaan fasilitas pelatihan dan pengembangan mampu memperbaiki dan mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik, dan apabila kinerja karyawan mengalami peningkatan hal ini juga akan menggerakkan roda organisasi ke arah yang semakin baik. Sedangkan teori I Komang Ardhana dalam bukunya

menyatakan bahwa pemutusan hubungan kerja yang dilakukan organisasi harus tetap memperhatikan hak dan kewajiban masing-masing pihak (baik karyawan maupun organisasi). Ia menambahkan, terdapat banyak alasan penyebab terjadinya PHK dan pengunduran diri, beberapa diantaranya: ketidakcakapan, alasan mendesak, sistem dan kepemimpinan baru, serta sebab-sebab lainnya.

Keterkaitan dengan Teori:

Pada mulanya, strategi baru Bukopin hanyalah menambah digitalisasi dan mengembangkan ekosistem IT untuk kemudahan nasabah untuk dapat bertransaksi dimanapun dan kapanpun melalui *New Generation Banking System* agar dapat meningkatkan pangsa pasar dan memiliki keunggulan kompetitif untuk memenangkan kompetisi di dunia perbankan. Namun ternyata program ini turut berpengaruh terhadap kondisi organisasi mulai dari pemangkasan karyawan akibat digantikan dengan teknologi maupun ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi perubahan digitalisasi tersebut.

Keputusan mundurnya 1.400 karyawan ini kemudian ditanggapi secara positif oleh Bukopin dengan memberikan G-Pro yakni penawaran pengakhiran hubungan kerja secara sukarela namun tetap memenuhi hak dari karyawan sesuai dengan teori I Komang. Sejalan dengan teori Noe maupun Robert Mathis bahwa pelatihan akan mempengaruhi kinerja dan teori I Komang bahwa perusahaan harus memperhatikan hak karyawan sebagai bentuk balas jasa atas kontribusi yang sudah diberikan karyawan- karyawan tersebut kepada perusahaan, G-Pro ini memfasilitasi karyawan dengan adanya pelatihan sesuai dengan minat masing-masing karyawan di bidang financial management.

Sehingga diharapkan para karyawan yang memutuskan untuk mengajukan pengunduran diri ini setelah keluar dari Bukopin tetap mampu meneruskan karirnya dengan baik sesuai kompetensi dan minat masing-masing. Contohnya, bagi mereka yang berminat menjadi pengusaha dapat memilih materi pelatihan dan pembekalan *starting new business* atau *entrepreneurship*. Sementara mereka

yang berminat untuk pindah industri dapat mengikuti pelatihan *job searching*.

Masih sejalan dengan teori I Komang tersebut, selain memberikan pelatihan kepada karyawannya, Bukopin juga memperhatikan hak karyawan lainnya dengan tetap memberikan pesangon yakni pesangon individu dan keluarga karyawan yang masih akan ditanggung selama 6 bulan setelah pengunduran diri diajukan, serta asuransi yakni asuransi kesehatan, dan konseling.

Untuk itu, melalui kedua program ini yakni NGBS dan Pelatihan G-Pro, Bukopin berdedikasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah dan juga seluruh karyawan Bukopin dalam rangka menjaga hubungan baik dengan seluruh *stakeholder* yang membesarkan nama mereka.

F. Mini Games

Pada bagian *mini games* ini ditujukan guna membantu pembaca buku ini merefleksikan materi-materi yang telah dipelajari melalui permainan-permainan yang bisa dimainkan bersama di dalam ruangan maupun di luar ruangan. Mini games ini mempraktekkan kegiatan *role playing*, *management game*, dan pemodelan perilaku sebagai bahan refleksi para pembaca. Dengan adanya mini games ini, pembaca diharapkan dapat meningkatkan sensitifitas pada lingkungan kerja sehingga dapat membantu dalam mengatasi persoalan-persoalan pada tempat kerjanya.

Simpul Manusia

1. Tujuan Permainan
 - ~ Melatih kebersamaan dengan sesama kolega
2. Jumlah Peserta 8-10 orang
3. Lama permainan 10-15 menit
4. Instruksi
 - ~ Para peserta diminta untuk membentuk sebuah lingkaran. Dengan mata tertutup dan kedua tangan terjulur ke

muka, mereka bergerak maju ke pusat lingkaran. Secara acak, setiap peserta memegang 2 tangan dari 2 peserta yang berbeda. Pegangan ini tidak boleh dilepas sampai permainan selesai.

- ~ Selanjutnya, mereka diminta untuk membuka mata dan berupaya mengurai simpul yang terbentuk menjadi sebuah garis lurus. Jangan lupa, semua peserta harus tetap saling berpegangan tangan dari awal sampai akhir.
- ~ Aktivitas permainan ini dapat dilakukan dengan diam atau sambil bicara atau seraya tertawa histeris.

5. Refleksi

- ~ Pelajaran apa yang mereka peroleh?

BAB IV

PELATIHAN SEBAGAI STRATEGI PERUBAHAN

A. Pelatihan

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut Rachmawati (2008:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

Tujuan Pelatihan Menurut Carrel dalam Salinding (2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

1. Memperbaiki kinerja
2. Meningkatkan keterampilan karyawan
3. Menghindari keusangan manajerial
4. Memecahkan permasalahan

5. Orientasi karyawan baru
6. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
7. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel

Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai. Menurut Rivai dan Sagala (2011:217), adapun manfaat pelatihan yang dibedakan menjadi tiga golongan, yaitu:

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
 - e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
 - h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
 - i. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
 - j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
 - k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.

- l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat untuk perusahaan
 - a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
 - c. Memperbaiki sumber daya manusia.
 - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
 - f. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
 - g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
 - h. Membantu pengembangan perusahaan.
 - i. Belajar dari peserta.
 - j. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
 - k. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan.
 - l. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
 - m. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
 - n. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan.
 - o. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
 - p. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.
 - q. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan.
 - r. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen.

- s. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
 - t. Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
 - u. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
 - v. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
 - w. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.
3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu.
- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
 - d. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
 - e. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
 - f. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
 - g. Meningkatkan kualitas moral.
 - h. Membangun kohesivitas dalam kelompok.
 - i. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
 - j. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

Adapun menurut Sutrisno (2009:69), mengemukakan enam sasaran pelatihan sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan mutu kerja.
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia.

4. Meningkatkan moral kerja.
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan.
6. Menunjang pertumbuhan pribadi.

B. Manajemen Perubahan (*Change Management*)

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen perubahan sebagai berikut:

1. Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.
2. Winardi (2011) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.
3. Wibowo (2012) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut.
4. Sedangkan Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan melibatkan karyawan yang terkena dampak dalam perencanaan mengubah dan menghargai mereka untuk perilaku yang diinginkan. Hal ini juga penting bagi manajer untuk membagi implementasi praktik baru ke dalam langkah- langkah yang dapat dimengerti dan yang

karyawan yakni dapat mereka capai. Karyawan perlu memahami bagaimana praktik pelatihan baru membantu mereka memenuhi kebutuhan mereka. Kebutuhan ini dapat mencakup pelatihan dengan kualitas yang lebih baik, akses yang lebih cepat ke deskripsi program pelatihan, hubungan antara pelatihan dan kompensasi, dan pelatihan yang lebih bermakna atau akses ke program pelatihan dari komputer pribadi mereka.

Misalnya, 20 departemen berbeda dalam divisi layanan bersama Pepsi Bottling Group telah terbiasa beroperasi secara independen. Mereka melakukan fungsi yang sama di Grup Pepsi yang berbeda, tetapi masing-masing memiliki praktik dan prosedur sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan. Sebuah tim kecil karyawan mencoba membuat satu set praktik dan prosedur bersama, tetapi departemen tidak menerimanya. Langkah selanjutnya untuk membujuk departemen agar menerima perubahan itu adalah dengan melibatkan sebanyak mungkin karyawan. Kelompok karyawan yang lebih besar ini menghasilkan serangkaian prosedur umum dan mendokumentasikannya secara online. Demikian pula, Detroit Edison menggunakan keterlibatan sebanyak mungkin karyawan untuk membantu menentukan cara memangkas biaya. Sepertiga dari seluruh organisasi berpartisipasi dalam proses tersebut. Perubahan tersebut diterima oleh karyawan, dan Detroit Edison menghemat jutaan dolar.

Mengelola Transisi

Taktik untuk mengelola transisi termasuk mengkomunikasikan gambaran yang jelas tentang masa depan dan menciptakan pengaturan organisasi untuk transisi (misalnya, contact person, help line). Mungkin baik untuk membiarkan praktik lama dan praktik baru ada secara bersamaan (berjalan paralel) sehingga karyawan dapat melihat manfaat dan keuntungan dari praktik baru. Kemudian, setiap masalah yang diidentifikasi dapat diselesaikan. Proses paralel ini biasa dilakukan ketika teknologi baru diperkenalkan di perusahaan.

Dalam proses perubahan diperlukan kesiapan infrastruktur organisasi, budaya organisasi yang baru, nilai, kepribadian, komunikasi, kolaborasi, kecerdasan emosional, kepemimpinan, dan rencana perubahan yang tepat sasaran. Kegiatan perubahan harus melibatkan pendekatan multi- komponen, seperti kepemimpinan, karyawan, dan kepemilikan dalam sebuah komunikasi dan kolaborasi yang saling mendukung untuk mencapai perubahan yang diinginkan

Dealing With Change (Menghadapi perubahan)

Kebiasaan adalah bagian normal dari kehidupan setiap orang, tetapi kebiasaan itu seringkali kontraproduktif ketika berhadapan dengan perubahan. Sebagai manusia kita tidak pandai dalam menghadapi perubahan. Kita kerap melihat perubahan sebagai sesuatu yang negatif yang bisa membawa ke arah instabilitas dan rasa tidak aman. Proses perubahan manajemen yang normal seringkali berevolusi melalui yang disebut dengan “mental phases”, diantaranya:

1. *Denial* (penolakan). Berusaha menolak perubahan demi status quo
2. *Frustration and anger* (rasa frustrasi dan amarah). Saat kita sadar tidak mampu menghindari perubahan, akan timbul rasa tidak aman karena kurangnya kesadaran diri.
3. *Negotiation and bargaining* (negosiasi dan tawar menawar). Saat dimana manusia berusaha menyelamatkan apa yang tersisa dalam dirinya.
4. *Depression* (depresi). Saat dimana kita sadar bahwa cara-cara masa lalu tidak berfungsi lagi di masa sekarang.
5. *Acceptance* (penerimaan). Ketika kita menerima perubahan, dan memulai persiapan secara mental.
6. *Experimentation* (percobaan). Ketika kita menemukan jalan baru, dan secara bertahap menyingkirkan hambatan-hambatan lama.
7. *Discovery and delight* (Eureka!). Ketika kita sadar kalau perubahan akan meningkatkan kesempatan kita di masa depan.
8. *Integration and implementation*.

Membentuk Dinamika Politik

Manajer perlu mencari dukungan dari kelompok kekuatan utama termasuk pemimpin formal dan informal. Misalnya, upaya keragaman yang berhasil dicirikan oleh keterlibatan aktif dan dukungan dari manajer puncak. Manajer puncak tidak hanya berbicara tentang perlunya mengelola keragaman, tetapi mereka juga terlibat secara aktif melalui program pendampingan, membentuk komite dan posisi formal untuk mempromosikan keragaman, dan memberi penghargaan kepada manajer atas upaya keragaman mereka. Manajer fungsi pendukung seperti sumber daya manusia yang tidak terlibat langsung dalam desain, manufaktur, atau pengiriman produk atau layanan ke pasar dapat membentuk dinamika politik dengan menjadi mitra bisnis. Langkah-langkah menjadi mitra bisnis terkait dengan pembahasan pelatihan strategis di Bab 2. **Pertama**, pelatih mengidentifikasi dan memahami masalah bisnis yang dihadapi manajer. **Kedua**, pelatih menjelaskan kepada manajer bagaimana pelatihan dapat membantu memecahkan masalah.

Ketiga, pelatih bekerja dengan manajer untuk mengembangkan solusi pelatihan terbaik yang memenuhi kebutuhan manajer. Manajer harus diperlakukan sebagai pelanggan. **Terakhir**, pelatih mengukur bagaimana pelatihan telah membantu mengatasi atau memecahkan masalah bisnis mengevaluasi efektivitas praktik pelatihan, dan memberikan layanan terbaik kepada manajer fungsional (misalnya, memberikan informasi dan menyelesaikan proyek tepat waktu, berkomitmen hanya untuk proyek yang dapat dilaksanakan secara realistis).

Menggunakan Pelatihan untuk Membuat Perubahan Tetap

Karena banyak praktik melibatkan perubahan tidak hanya dalam cara layanan atau proses akan diberikan, tetapi juga dalam peran karyawan dan manajer, pelatihan sangat penting. Manajer dan karyawan perlu dilatih untuk menangani sistem baru apakah mereka melibatkan desain ulang pekerjaan (misalnya, tim), manajemen kinerja (misalnya, penggunaan sistem umpan balik 360 derajat),

sistem seleksi (misalnya, wawancara terstruktur), atau teknologi baru. (misalnya, sistem manufaktur berbasis komputer baru).

Misalnya, prinsip-prinsip ini membantu pengenalan sistem manufaktur fleksibel terkomputerisasi di pabrikan mesin diesel. Komputer akan digunakan untuk memberikan instruksi untuk pesanan yang disesuaikan dan untuk memberikan pembaruan pusat pesanan tentang status produksi. Para pekerja produksi enggan menggunakan komputer. Keberatan mereka termasuk bahwa mereka tidak tahu cara mengetik dan pekerjaan mereka membuat tangan mereka terlalu berminyak.

Untuk memastikan bahwa pekerja produksi akan menggunakan sistem baru, perusahaan mengambil beberapa langkah. Pertama, sistem pendukung kinerja elektronik ditempatkan di kafetaria untuk menjawab pertanyaan karyawan tentang sistem tersebut. Kedua, perusahaan meminta saran kepada pekerja saat mereka menguji prototipe sistem. Ketiga, sistem layar sentuh telah dimodifikasi sehingga karyawan dapat menggunakan kontrol kaki, sehingga mengurangi kekhawatiran tentang tangan yang berminyak saat mengetik. Dua puluh bulan setelah proses untuk memperkenalkan sistem manufaktur baru dimulai, sistem tersebut sudah ada. Pelatihan memainkan peran penting dalam memastikan bahwa perubahan yang dihasilkan dari merger atau akuisisi berhasil.

Pertimbangkan peran pelatihan di PNC Financial Services Group dan Wachovia Bank, dua perusahaan yang perlu berhasil mengelola perubahan agar dapat tumbuh melalui merger dan akuisisi. Pada tahun 2007, PNC Financial mengumumkan akuisisi Sterling Financial Corporation. Lebih dari satu tahun kemudian, kantor Sterling dibuka kembali sebagai lokasi ritel PNC. Untuk memfasilitasi akuisisi dan integrasi yang sukses, karyawan PNC saat ini dikirim ke lokasi kerja Sterling untuk melayani sebagai mentor bagi karyawan baru dan untuk membantu mereka mempelajari sistem, kebijakan, dan prosedur PNC. Masing-masing dari lebih dari 1.000 karyawan Sterling menerima pelatihan dari PNC. Pelatihan ini mencakup campuran pengalaman di kelas, online, dan di tempat

kerja. Di Wachovia Bank, yang telah menyelesaikan lebih dari 100 merger dalam waktu kurang dari 20 tahun, tim pelatihan merger perusahaan dibentuk segera setelah merger diumumkan.

Tim menggunakan model ADDIE (analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi) untuk menganalisis bank lain dan menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan. Sebagian besar pelatihan berfokus pada budaya perusahaan yang diakuisisi. Wachovia merancang pelatihan untuk merangkul budaya perusahaan dan membantu karyawan memahami dan menerima budaya baru Wachovia. Biasanya, pada hari pertama pelatihan, beberapa jam pertama berfokus pada budaya dan perubahan serta nilai-nilai Wachovia. Setiap karyawan yang baru bergabung diberikan buklet yang mencakup gambaran umum produk Wachovia, cara kerja struktur organisasinya, misi keragamannya, fokusnya pada kesukarelaan, dan nilai-nilai intinya. Pelatih siap menjawab pertanyaan tentang berbagai masalah sumber daya manusia, mulai dari jumlah hari libur hingga jenis tunjangan kesehatan. Di Wachovia, pelatihan tidak selalu mengarah pada manajemen perubahan tetapi mendukungnya. Di akhir setiap merger, "buku masak pelatihan" dibuat yang mendokumentasikan semua proses, peran, dan tanggung jawab yang diperlukan untuk membantu keberhasilan merger dari perspektif pelatihan.

Intervensi Perubahan

Selain pelatihan, ada beberapa intervensi yang berhasil digunakan perusahaan untuk membawa perubahan. Ini termasuk umpan balik survei, konsultasi proses, dan intervensi kelompok.

1. Umpan balik. Survei mengacu pada proses pengumpulan informasi tentang sikap dan persepsi karyawan menggunakan survei, meringkas hasil, dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk merangsang diskusi, mengidentifikasi masalah, dan merencanakan tindakan untuk memecahkan masalah. Survei dapat dilakukan melalui Web. Tujuan umpan balik survei adalah untuk mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah,

dan meningkatkan hubungan di antara anggota kelompok kerja melalui diskusi tentang masalah bersama.

2. **Konsultasi Proses.** Dalam konsultasi proses, konsultan bekerja dengan manajer atau karyawan lain untuk membantu mereka memahami dan mengambil tindakan untuk memperbaiki kejadian tertentu yang terjadi di tempat kerja. Konsultasi proses mungkin melibatkan analisis hubungan antara karyawan, alur kerja, bagaimana keputusan dibuat, pola komunikasi, atau perilaku lainnya. Konsultan membantu karyawan mendiagnosis proses apa yang perlu ditingkatkan.
3. **Intervensi Kelompok.** Intervensi kelompok besar melibatkan karyawan dari berbagai bagian organisasi. Mereka mungkin juga melibatkan pelanggan dan pemangku kepentingan penting lainnya dari luar perusahaan. Intervensi menyatukan peserta dalam pengaturan di luar lokasi untuk mendiskusikan masalah dan peluang atau untuk merencanakan perubahan. Misalnya, program *Work Out* dalam General Electric (GE) mencakup enam langkah:
 - a. Sebuah proses atau masalah untuk diskusi dipilih..
 - b. Sebuah tim lintas fungsi, termasuk pelanggan dan pihak lain di luar GE (misalnya pemasok), dipilih.
 - c. Seorang "juara" ditugaskan untuk menindaklanjuti rekomendasi yang dibuat oleh tim.
 - d. Rapat tim menghasilkan rekomendasi untuk meningkatkan proses atau memecahkan masalah.
 - e. Manajer puncak bertemu dengan tim untuk meninjau rekomendasi dan mengevaluasinya.
 - f. Pertemuan tambahan diadakan untuk mengejar rekomendasi.

Program ini tumbuh dari keinginan mantan CEO Jack Welch untuk memotivasi lebih dari 300.000 karyawan di GE. Welch percaya bahwa karyawan harus terlibat dalam menciptakan perubahan agar dapat terjadi. Intervensi kelompok besar berusaha membawa

perubahan radikal di seluruh perusahaan dengan melibatkan seluruh sistem perusahaan (manajer, karyawan, pelanggan) dalam upaya perubahan. Kegiatan antar kelompok terjadi dalam skala yang jauh lebih kecil. Kegiatan antar kelompok berusaha untuk meningkatkan hubungan di antara tim, departemen, atau kelompok yang berbeda. Intervensi ini telah digunakan untuk konflik manajemen tenaga kerja, untuk memperlancar merger dan akuisisi, dan untuk mengurangi perbedaan antara staf dan fungsi lini.

Satu kegiatan antarkelompok membuat kelompok-kelompok yang terlibat bertemu secara terpisah dan membuat daftar keyakinan yang mereka miliki tentang diri mereka sendiri dan kelompok lain. Kelompok-kelompok tersebut mendiskusikan persamaan dan perbedaan mereka dan bagaimana kesalahpahaman telah berkembang. Kelompok-kelompok tersebut kemudian mendiskusikan solusi yang mungkin untuk konflik dan kesalahpahaman mereka. Seagate, salah satu produsen hard drive komputer terbesar di dunia, menerbangkan 200 karyawan ke Selandia Baru untuk Eco Seagate tahunan keenamnya, pembangunan tim selama seminggu yang diakhiri dengan perlombaan sepanjang hari di mana karyawan harus mendaki, bersepeda, berenang, dan rappel down a cliff.

Acara ini dirancang untuk mendobrak hambatan, meningkatkan kepercayaan diri, dan membuat karyawan menjadi anggota tim yang lebih baik. Seagate menginginkan budaya yang terbuka dan jujur serta yang mendorong karyawan untuk bekerja sama. Setiap pagi, salah satu eksekutif puncak Seagate memberikan presentasi tentang karakteristik tim yang kuat. Sore harinya, karyawan dibagi menjadi "suku-suku" dan keluar untuk latihan fisik di salah satu acara perlombaan. Minggu ini diakhiri dengan tim yang bersaing dalam acara seperti kayak, bersepeda gunung, berenang, dan hiking.

Kesimpulan

Secara umum, manajemen perubahan selalu dibutuhkan oleh organisasi untuk menciptakan tata kelola organisasi yang lebih efektif, produktif, efisien, kreatif, dan berkinerja. Melalui perubahan

yang jelas dan terbuka, organisasi berpotensi untuk memperkuat dirinya melalui komunikasi dan integrasi dalam kolaborasi yang menyatukan semua keunggulan organisasi secara profesional. Manajemen perubahan harus memastikan bahwa setiap kegiatan perubahan dilakukan secara terencana dan terukur, sehingga keberhasilan penerimaan setiap orang terhadap perubahan yang diinginkan dapat diwujudkan secara sempurna

C. Artikel Pendukung

Terapkan Smart Farming, Petani Milenial Tingkatkan Pembangunan Pertanian

Pembangunan pertanian yang dilakukan akan berjalan lebih optimal jika didukung dengan SDM berkualitas. Untuk itu Kementerian Pertanian terus mendorong Petani Milenial menerapkan smart farming dalam menggenjot pembangunan pertanian. Menteri Pertanian Syahrul Yasin Limpo (SYL) mengatakan Kementerian Pertanian berkomitmen tinggi mencetak 2,5 juta petani milenial. Untuk itu Mentan SYL terus mendorong generasi muda milenial untuk mengembangkan dunia agribisnis yang menjanjikan baik di pasar domestik atau internasional "Karena, keberadaan petani milenial memiliki dampak yang signifikan terhadap pembangunan pertanian Indonesia. Ditambah lagi pertanian saat ini dan kedepannya dihadapkan dengan tantangan besar yakni perubahan iklim dan pandemi Covid-19," katanya.

Mendukung hal tersebut, langkah konkret yang dilakukan Kementan melalui Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian antara lain dengan mengadakan Pelatihan Smart Farming Program YESS dan Millennial Agriculture Forum (MAF) yang rutin dilaksanakan setiap pekan bagi generasi milenial. Kegiatan Pelatihan Agribisnis Smart Farming dilaksanakan 19 hingga 27 Februari 2022, dengan jumlah peserta pelatihan sebanyak empat puluh (40) orang.

Pelatihan sendiri diikuti 40 orang yang berasal dari lokasi program YESS. Tujuan dari Pelatihan Agribisnis Smart Farming ini adalah untuk mencetak pengusaha pertanian milenial di bidang

smart farming yang mampu akses pembiayaan melalui Kredit Usaha Rakyat/ KUR, menerapkan Teknologi Smart Farming; serta membentuk kemitraan usaha Agribisnis dan bertempat di Pusat Pelatihan dan Manajemen Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi, Bogor, Jawa Barat.

Peserta pelatihan merupakan Penerima Manfaat Program Yess dari 4 Provinsi (Jawa Barat, Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Sulawesi Selatan dan 15 Kabupaten. Sebaran peserta dari 15 Kabupaten tersebut adalah Cianjur 2 orang, Sukabumi 3 orang, Tasikmalaya 3 orang, Subang 3 orang; Malang 4 org, Pasuruan 2 orang, Pacitan 2 orang, Tulungagung 2 orang, Banjar 3 orang, Tanah Laut 5 orang, Tanah Bumbu 2 orang; Maros 2 orang, Bone 2 orang, Bantaeng 3 orang dan Bulukumba 2 orang).

Pemateri pada pelatihan merupakan, akademisi yang berasal dari, Widyaiswara, Akademisi dari IPB, PEPI, Perbankan (BRI), Asosiasi (PERAGI, DPM/DPA dan Praktisi Bidang Pertanian. Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian (BPPSDMP), Dedi Nursyamsi mengatakan tantangan Bidang Pertanian saat ini adalah peningkatan konsumsi pangan seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk dan pertumbuhan ekonomi. "Sehingga pertanian harus mampu memenuhi kebutuhan dengan memperhatikan keberlanjutan lingkungan baik secara lokal maupun global," katanya dalam Millenial agriculture forum (MAF), dan Penutupan Pelatihan *Smart Farming* yang mengangkat tema '*Digital Technology for sustainable Urban Farming*', Sabtu (26/2/2022).

Dikatakannya, peran strategis sektor pertanian adalah sebagai penyerap tenaga kerja, penyedia bahan baku industri kecil dan menengah, penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB), sumber devisa, sumber bahan pangan, serta pendorong Bergeraknya sektor-sektor ekonomi. "Oleh karena itu, pertanian harus didukung oleh kemampuan SDM nya," ujarnya.

Dedi mengatakan, sektor pertanian dalam masa pandemic covid-19 menunjukkan performa yang baik dibandingkan sektor

lain. "Artinya perkembangan dunia pertanian di Indonesia harus selalu dikembangkan dan update dengan perkembangan teknologi sehingga visi dalam mewujudkan ketahanan pangan dapat tercapai," katanya.

Ditambahkannya, permasalahan kita saat ini adalah masih rendahnya kemampuan petani, peternak, dan pekebun dalam memanfaatkan teknologi dan mengakses informasi, kurangnya minat generasi muda untuk terjun di bidang pertanian. "Generasi muda harus minat terhadap sektor pertanian dan yakin bahwa sektor pertanian merupakan sektor yang menarik dan menjanjikan apabila dikelola dengan tekun dan sungguh-sungguh," ujarnya.

Dedi mengatakan, Menteri Pertanian telah menyampaikan bahwa "pembangunan pertanian ke depan akan semakin mengandalkan para petani muda dengan teknologi digital, terutama sebagai strategi untuk memperkuat produksi dan distribusi. Agripreneur muda yang melek teknologi adalah potensi dan mitra strategis memecahkan kendala distribusi serta lemahnya akses pasar petani selama ini.

"Pelatihan smart farming merupakan bagian dari berkembangnya ilmu pengetahuan di bidang pertanian terutama di era internet dan berkurangnya lahan pertanian, sehingga smart farming harus dilakukan dalam berusahatani kedepan," ujarnya.

Tantangan bagi para mahasiswa dan petani milenial di Indonesia yang dikenal sebagai negara agraris harus mampu mengembangkan pertanian dari era kolonial ke modernisasi. "Sehingga, saat inilah kita bisa memulainya khususnya untuk penerapan teknologi di bidang pertanian, dan membuktikan bahwa pertanian merupakan sektor strategis dalam pembangunan," katanya.*

Ulasan Kritis

Di dalam artikel disebutkan bahwa langkah konkret yang dilakukan Kementan melalui Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian antara lain dengan mengadakan Pelatihan Smart

Farming Program YESS dan Millennial Agriculture Forum (MAF) yang rutin dilaksanakan setiap pekan bagi generasi milenial.

Teori:

Menurut Rachmawati (2008:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Keterkaitan dengan teori:

Sejalan dengan teori tersebut yang menjelaskan bahwasanya pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi para karyawan maka pada kasus ini pelatihan Smart farming program Yes dan milenial agrikultur forum menjadi suatu langkah yang mewadahi masyarakat untuk menerima pengetahuan dan keterampilan yang baru. Pelatihan disini menjadi alat bagi para masyarakat untuk memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka di masa sekarang. Masyarakat tentunya memiliki level kemampuan yang berbeda satu dengan yang lainnya terkadang kemampuan meningkat namun kadang juga menurun ada kemampuan yang kurang sesuai dengan persyaratan dan hal itu terjadi karena ketidaksesuaian kondisi yang sekarang dengan di masa lalu. Oleh karena itu itu dibutuhkan pelatihan Demi kemajuan masyarakat di era 4.0 guna membantu masyarakat lebih baik dan lebih leluasa dalam menggunakan teknologi di bidang pertanian.

Pelatihan yang tepat dapat memberikan efek yang baik kepada masyarakat. Masyarakat akan mampu mengembangkan diri mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan di bidang pertanian secara lebih mendalam tentunya dengan teknologi dapat memahami perkembangan peralatan pertanian memahami sasaran yang akan dicapai mengerti akan pentingnya kerjasama dalam mencapai suatu tujuan dengan mudah memahami informasi yang terbaru dapat dengan mudah memahami kesulitan- kesulitan mampu memahami sistem dan prosedur terbaru yang akan digunakan serta mampu

memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan menjadi tuntutan di masa sekarang

Tujuan dari Pelatihan Agribisnis Smart Farming ini adalah untuk mencetak pengusaha pertanian milenial di bidang smart farming yang mampu akses pembiayaan melalui Kredit Usaha Rakyat/ KUR, menerapkan Teknologi Smart Farming; serta membentuk kemitraan usaha Agribisnis dan bertempat di Pusat Pelatihan dan Manajemen Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi, Bogor, Jawa Barat.

Teori:

Tujuan Pelatihan Menurut Carrel dalam Salinding (2011:15) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain:

1. Memperbaiki kinerja
2. Meningkatkan keterampilan karyawan
3. Menghindari keusangan manajerial
4. Memecahkan permasalahan
5. Orientasi karyawan baru
6. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
7. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel
8. Bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari pada pelatihan tersebut. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai

Keterkaitan dengan teori:

Keterkaitannya dengan teori adalah dimana pada poin persiapan promosi dan keberhasilan manajerial maka berdasarkan artikel tersebut diharapkan akan memunculkan Suatu bentuk usaha serta membentuk suatu kemitraan. Artinya disini juga berkaitan dengan poin pertama yaitu memperbaiki kinerja di mana na-eun jika kinerja dari masyarakat itu sendiri meningkat tentunya akan

memunculkan hasil yang lebih maksimal. Sehingga dengan hasil yang maksimal dan hasil yang memuaskan maka akan diperoleh keuntungan yang berkali lipat dan keuntungan tersebut dapat digunakan sebagai modal awal untuk usaha. Pada poin kedua juga disebutkan bahwa tujuan dari pelatihan adalah meningkatkan keterampilan karyawan sehingga akan berkaitan dengan artikel yang menyebutkan bahwasanya tujuannya adalah menerapkan teknologi Smart farming. Dapat kita pahami bahwasanya latar belakang dari diadakannya pelatihan ini sendiri adalah ketidakmampuan ataupun ketidakpahaman dari masyarakat itu sendiri dalam menggunakan teknologi Spark Smart farming. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwasanya dengan adanya pelatihan Smart farming ini masyarakat akan mengalami peningkatan keterampilan yang akan mendukung mereka kedepannya untuk menjadi petani yang lebih cerdas dan mampu bekerja dengan baik serta mengikuti perkembangan teknologi.

Dalam artikel tersebut juga dijelaskan Apa tujuan dan sasaran dari pelatihan tersebut. Sehingga ini sejalan dengan poin Nomor 8 yang menyebutkan bahwasanya perlu dijelaskan apa yang menjadi sasaran dari suatu pelatihan. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwasanya tujuan dari pelatihan ini sendiri adalah untuk membentuk suatu kemitraan serta menerapkan teknologi Smart farming dan menjadi lahan bagi masyarakat untuk belajar tentang teknologi terbaru dibidang pertanian yang akan memudahkan masyarakat dalam mencapai tujuannya serta meningkatkan produktivitas dan hasil dari sektor usaha pertanian di Indonesia.

Perkembangan dunia pertanian di Indonesia harus selalu dikembangkan dan update dengan perkembangan teknologi sehingga visi dalam mewujudkan ketahanan pangan dapat tercapai

Teori:

Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.

Keterkaitan dengan teori:

Artikel tersebut menjelaskan bahwasanya perkembangan dunia pertanian harus selalu di-update sejalan dengan perkembangan teknologi maka dari itu kondisi ini sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwasanya manajemen perubahan itu itu merupakan suatu pendekatan untuk membantu tim individu maupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik. Dengan adanya update ilmu melalui pelatihan maka akan berbanding lurus dengan teori yang bertujuan untuk membantu mengatasi perubahan yang terjadi. Pada artikel ini penerapan Smart farming merupakan cara yang dilakukan untuk menerapkan manajemen perubahan sesuai dengan keberlangsungan kondisi pertanian di masa sekarang yang tentunya membutuhkan inovasi dan dukungan teknologi terbaru untuk menciptakan generasi yang melek teknologi dan potensi serta memecahkan kendala dan lemahnya akses pasar pada para petani

Pada tingkatan ini change management berperan secara langsung untuk mengelola masyarakat agar secara efektif mampu beradaptasi dengan perubahan dunia atau pasar. Change management di sini bisa lebih kompleks mencakup segala aspek baik individu, organisasi maupun masyarakat secara keseluruhan. Change management sangat berperan penting dalam menjaga stabilitas petani di tengah dunia bisnis yang terus bergerak/ berubah dan mencegah petani dari posisi terancam. Dapat kita simpulkan bahwa di sini manajemen perubahan adalah suatu proses, alat, dan teknik bagi para petani untuk mengelola diri untuk mencapai hasil yang dibutuhkan.

BAB V

PENTINGNYA ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

Pelatihan merupakan proses yang akan mendidik dan melatih setiap karyawan dari segi sikap dan keterampilannya agar mampu bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Pelatihan menjadi salah satu alat yang efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan juga laba perusahaan. Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk menemukan adanya kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang yang dibutuhkan oleh organisasi yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan.

Praktik pelatihan yang efektif melibatkan penggunaan desain pelatihan proses. Proses desain dimulai dengan penilaian kebutuhan. Langkah-langkah selanjutnya dalam proses termasuk memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk belajar, menciptakan lingkungan belajar yang positif, memastikan bahwa peserta pelatihan menggunakan keterampilan yang dipelajari pekerjaan, memilih metode pelatihan, dan mengevaluasi apakah pelatihan telah mencapai hasil yang diinginkan.

Penilaian kebutuhan mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan itu perlu. Penilaian kebutuhan biasanya melibatkan analisis organisasi, analisis orang, dan tugas analisis. Analisis organisasi mempertimbangkan konteks dimana pelatihan akan terjadi. Artinya, analisis organisasi melibatkan penentuan kesesuaian pelatihan, mengingat strategi bisnis perusahaan, sumber dayanya tersedia untuk pelatihan, dan dukungan oleh manajer dan rekan kerja untuk kegiatan pelatihan.

A. Mengapa Penilaian Kebutuhan Diperlukan?

Penilaian kebutuhan adalah langkah pertama dalam proses desain instruksional, dan bila tidak dilakukan dengan benar maka salah satu atau lebih dari situasi berikut dapat terjadi:

1. Pelatihan mungkin salah digunakan sebagai solusi untuk masalah kinerja.
2. Program pelatihan mungkin memiliki konten, tujuan, atau metode yang salah.
3. Peserta pelatihan ada pada program pelatihan di mana mereka tidak memiliki keterampilan dasar, keterampilan prasyarat, atau kepercayaan diri yang dibutuhkan untuk belajar.
4. Pelatihan tidak akan memberikan pembelajaran yang diharapkan, perubahan perilaku, atau hasil keuangan yang diharapkan perusahaan.
5. Uang akan dihabiskan untuk program pelatihan yang tidak perlu karena tidak terkait dengan strategi bisnis perusahaan.



Gambar 5.1 Analisis Penilaian Kebutuhan

Gambar 5.1 menunjukkan tiga jenis analisis yang terlibat dalam penilaian kebutuhan, penyebab dan hasil yang dihasilkan dari penilaian kebutuhan. Ada banyak "tekanan" yang berbeda poin" yang menunjukkan bahwa pelatihan diperlukan. Titik-titik tekanan ini termasuk kinerja masalah, teknologi baru, permintaan pelanggan internal atau eksternal untuk pelatihan, pekerjaan desain ulang, undang-undang baru, perubahan preferensi pelanggan, produk baru, atau kurangnya keterampilan dasar. Penilaian kebutuhan

memberikan hal penting masukan ke sebagian besar langkah yang tersisa dalam desain pelatihan.

Proses penilaian kebutuhan menghasilkan informasi terkait siapa yang membutuhkan pelatihan dan apa peserta pelatihan perlu belajar, termasuk tugas-tugas di mana mereka perlu dilatih ditambah pengetahuan, keterampilan, perilaku, atau persyaratan pekerjaan lainnya. Penilaian kebutuhan membantu untuk menentukan apakah perusahaan akan mengalihdayakan pelatihannya, yaitu membeli pelatihan dari vendor atau konsultan, atau mengembangkan pelatihan melalui sumber daya internal. Menentukan dengan tepat apa yang dibutuhkan peserta pelatihan belajar sangat penting untuk langkah selanjutnya dalam proses desain instruksional: mengidentifikasi pembelajaran hasil dan tujuan.

B. Siapa Yang Harus Berpartisipasi Dalam Penilaian Kebutuhan?

Tujuan penilaian kebutuhan adalah untuk menentukan apakah ada kebutuhan pelatihan, siapa yang itu ada untuk, dan untuk tugas apa pelatihan diperlukan, penting untuk menyertakan manajer, pelatih, dan karyawan dalam proses penilaian kebutuhan. Secara mendasar, hanya pelatih yang berkaitan dengan proses penilaian kebutuhan. Tapi, pelatihan digunakan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya, baik atas maupun manajer tingkat atas terlibat dalam proses penilaian kebutuhan.

Tabel 5.1 Pertanyaan yang ingin dijawab

| | <i>Upper-Level Managers</i> | <i>Mid-Level Managers</i> | <i>Trainers</i> |
|--------------------------------|--|--|---|
| <i>Organizational Analysis</i> | <i>Is training important to achieve our business objectives? How does training support our business strategy? What are the threats to our talent base?</i> | <i>Do I want to spend money on training? How much? How will training and development help meet my business goals? Are we retaining top talent?</i> | <i>Do I have the budget to buy training services? Will managers support training?</i> |

| | Upper-Level Managers | Mid-Level Managers | Trainers |
|------------------------|---|--|--|
| <i>Person Analysis</i> | <p><i>What functions or business units need training?</i></p> <p><i>What do employees need to do to accomplish our business objectives?</i></p> | <p><i>Who should be trained? Managers? Professionals? Core employees?</i></p> | <p><i>How will I identify which employees need training?</i></p> |
| <i>Task Analysis</i> | <p><i>Does the company have people with the knowledge, skills, and abilities or competencies needed to compete in the marketplace</i></p> | <p><i>For what jobs can training make the biggest difference in product quality or customer service?</i></p> | <p><i>For what tasks should employees be trained? What knowledge, skills, ability, or other characteristics are necessary?</i></p> |

Tabel 5.1 menunjukkan pertanyaan yang ingin dijawab oleh manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, dan pelatih untuk analisis organisasi, analisis orang, dan analisis tugas. Manajer tingkat atas termasuk direktur, *Chief Executive Officer* (CEO), dan wakil presiden. Manajer tingkat atas melihat proses penilaian kebutuhan dari yang lebih luas perspektif perusahaan. Mereka tidak fokus pada pekerjaan tertentu. Manajer tingkat atas adalah terlibat dalam proses penilaian kebutuhan untuk mengidentifikasi peran pelatihan dalam kaitannya dengan praktik sumber daya manusia di perusahaan (misalnya, seleksi, kompensasi). Artinya, manajer tingkat atas membantu menentukan apakah pelatihan terkait dengan strategi bisnis perusahaan— dan jika ya, jenis pelatihan apa yang diperlukan. Manajer tingkat atas juga terlibat dalam mengidentifikasi fungsi atau unit bisnis apa yang membutuhkan pelatihan (analisis orang) dan dalam menentukan apakah perusahaan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam angkatan kerja yang sesuai. Manajer tingkat menengah lebih peduli dengan bagaimana pelatihan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan keuangan untuk unit yang mereka awasi. Akibatnya, untuk manajer tingkat menengah, analisis organisasi berfokus untuk mengidentifikasi (1) berapa banyak anggaran yang ingin mereka alokasikan untuk pelatihan, (2) jenis

karyawan yang harus menerima pelatihan (misalnya, insinyur, atau karyawan inti yang terlibat langsung dalam memproduksi barang atau menyediakan jasa), dan (3) pelatihan ditujukan untuk pekerjaan seperti apa? dapat membuat perbedaan dalam hal meningkatkan produk atau layanan pelanggan.

Pelatih memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk mengelola, mengembangkan, dan mendukung program pelatihan. Informasi ini termasuk menentukan apakah pelatihan harus dibeli atau dikembangkan sendiri, mengidentifikasi tugas-tugas di mana karyawan perlu dilatih, dan menentukan tingkat atas dan tingkat menengah minat dan dukungan manajer untuk pelatihan. Manajer tingkat atas biasanya terlibat dalam menentukan apakah pelatihan memenuhi strategi perusahaan dan kemudian menyediakan sumber keuangan yang sesuai. Manajer tingkat atas biasanya tidak terlibat dalam mengidentifikasi karyawan mana yang membutuhkan pelatihan; tugas untuk pelatihan apa yang dibutuhkan; atau pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

C. Metode yang Digunakan Dalam Penilaian Kebutuhan

Beberapa metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kebutuhan, termasuk mengamati karyawan melakukan pekerjaan, memanfaatkan teknologi online, membaca manual teknis dan dokumentasi lainnya, mewawancarai UKM, melakukan kelompok fokus dengan UKM, dan meminta UKM untuk mengisi kuesioner lengkap yang dirancang untuk mengidentifikasi tugas dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.

Tabel 5.2 menyajikan keuntungan dan kerugian dari setiap metode. Dalam menilai kebutuhan pelatihan insinyur, spesialis pelatihan dan pengembangan menggunakan lima dari enam metode yang ditunjukkan pada Tabel. Mereka mengumpulkan informasi yang berguna untuk organisasi dan analisis tugas. Daftar kursus pelatihan dan pernyataan misi digunakan untuk mengidentifikasi misi

departemen teknik, dan penawaran kursus saat ini dan sebelumnya digunakan untuk mengembangkan insinyur. Studi kompetensi dan daftar periksa proyek digunakan untuk mengidentifikasi tugas yang relevan. Pengamatan kelas dari instruktur baru dan berpengalaman digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan presentasi instruktur (analisis orang). Kedua instruktur dan non instruktur diwawancarai untuk memvalidasi informasi yang dikumpulkan melalui dokumentasi tertulis dan survei.

Tabel 5.2 Keuntungan dan Kerugian Metode dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan

| Technique | Advantages | Disadvantages |
|--|---|---|
| Observation | <ul style="list-style-type: none"> Generates data relevant to work environment Minimizes interruption of work | <ul style="list-style-type: none"> Needs skilled observer Employees' behavior may be affected by being observed |
| Questionnaires | <ul style="list-style-type: none"> Inexpensive Can collect data from a large number of persons Data easily summarized | <ul style="list-style-type: none"> Requires time Possible low return rates, inappropriate responses Lacks detail Only provides information directly related to questions asked |
| Interviews | <ul style="list-style-type: none"> Good at uncovering details of training needs as well as causes of and solutions to problems Can explore unanticipated issues that come up Questions can be modified | <ul style="list-style-type: none"> Time consuming Difficult to analyze Needs skilled interviewer Can be threatening to SMEs Difficult to schedule SMEs only provide information they think you want to hear |
| Focus Groups | <ul style="list-style-type: none"> Useful with complex or controversial issues that one person may be unable or unwilling to explore Questions can be modified to explore unanticipated issues | <ul style="list-style-type: none"> Time-consuming to organize Group members only provide information they think you want to hear Group members may be reluctant to participate if status or position differences exist among members |
| Documentation (Technical Manuals, Records) | <ul style="list-style-type: none"> Good source of information on procedure Objective Good source of task information for new jobs and jobs in the process of being created | <ul style="list-style-type: none"> You may be unable to understand technical language Materials may be obsolete |
| Online Technology (Software) | <ul style="list-style-type: none"> Objective Minimizes interruption of work Requires limited human involvement | <ul style="list-style-type: none"> May threaten employees Manager may use information to punish rather than train Limited to jobs requiring interaction with customers via computer or phone |

Untuk pekerjaan yang baru dibuat, pelatih sering kali tidak memiliki pekerjaan yang dapat diandalkan untuk ini informasi. Sebaliknya, diagram teknis, simulasi, dan perancang peralatan dapat

memberikan informasi mengenai persyaratan pelatihan, tugas, dan kondisi di mana: pekerjaan dilakukan. Sumber informasi lain untuk perusahaan yang telah memperkenalkan teknologi baru adalah bantuan yang sering disiapkan perusahaan untuk menangani panggilan terkait masalah, kekurangan dalam pelatihan, atau kekurangan dalam dokumentasi, perangkat lunak, atau sistem. Perangkat lunak manajemen bantuan dapat mengkategorikan dan melacak panggilan dan pertanyaan berdasarkan aplikasi, telepon, atau vendor.

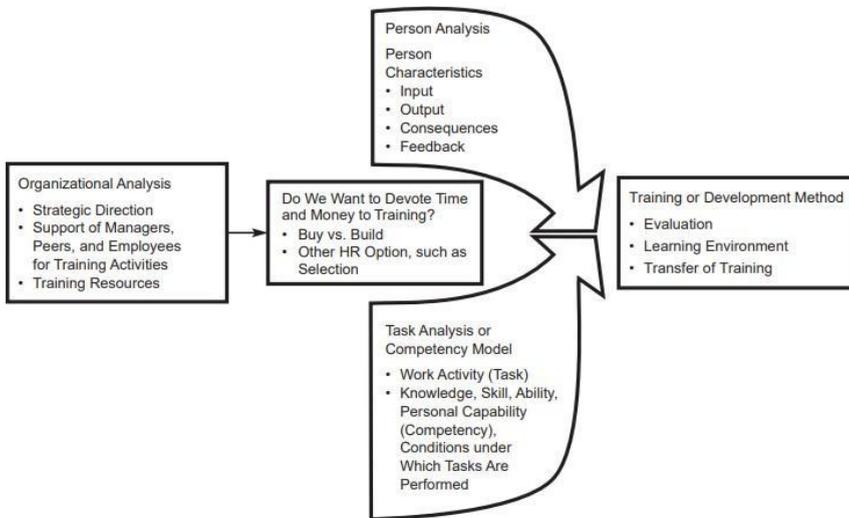
Teknologi online tersedia untuk memantau dan melacak kinerja karyawan. Informasi ini berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kekuatan dan kelemahan keterampilan mereka. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel, teknologi online memiliki beberapa keunggulan: Menyediakan laporan perilaku yang objektif, data dapat dengan cepat diringkas menjadi laporan, tidak memerlukan pelatih atau UKM untuk mengamati atau mewawancarai karyawan, dan meminimalkan gangguan kerja. Namun penggunaan teknologi online dalam penilaian kebutuhan paling cocok hanya untuk sebagian kecil jumlah pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan pelanggan melalui penggunaan komputer atau telepon. Juga, agar teknologi online menjadi efektif, manajer perlu memastikan bahwa: informasi digunakan untuk melatih dan bukan untuk menghukum karyawan.

Tidak ada satu metode untuk melakukan penilaian kebutuhan yang lebih unggul dari yang lain, dan banyak metode biasanya digunakan. Metode bervariasi dalam jenis informasi serta tingkat rinci disediakan. Keuntungan dari kuesioner adalah informasi dapat dikumpulkan dari sejumlah besar orang. Juga, kuesioner memungkinkan banyak karyawan untuk berpartisipasi dalam kebutuhan proses penilaian. Namun, ketika menggunakan kuesioner sulit untuk mengumpulkan informasi rinci mengenai kebutuhan pelatihan.

Wawancara tatap muka dan telepon memakan waktu, tetapi informasi lebih rinci mengenai kebutuhan pelatihan dapat dikumpulkan. Kelompok fokus adalah jenis wawancara UKM yang melibatkan pertemuan tatap muka dengan kelompok UKM di mana: pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan kebutuhan pelatihan khusus. Penting untuk memverifikasi hasil dari wawancara dan observasi karena apa yang karyawan dan manajer katakan mereka lakukan dan apa yang mereka benar-benar mungkin berbeda. Wawancara telepon dilakukan dengan sampel kecil dari karyawan untuk mengumpulkan informasi yang lebih rinci mengenai kebutuhan keterampilan khusus. Dengan meningkatnya penekanan pada *Total Quality Management*, banyak perusahaan juga menggunakan informasi tentang praktik pelatihan perusahaan lain (proses yang dikenal sebagai benchmarking) untuk membantu menentukan jenis, level, dan frekuensi pelatihan yang sesuai.

D. Proses Penilaian Kebutuhan

Bagian ini membahas tiga elemen penilaian kebutuhan: analisis organisasi, analisis orang, dan analisis tugas. Gambar di bawah mengilustrasikan proses penilaian kebutuhan. Dalam praktiknya, analisis organisasi, analisis orang, dan analisis tugas tidak dilakukan dalam urutan apa pun. Analisis organisasi adalah berkaitan dengan mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dan apakah perusahaan memiliki anggaran, waktu, dan keahlian untuk pelatihan (konteks pelatihan). Analisis orang dan analisis tugas sering dilakukan di pada saat yang sama karena sulit untuk menentukan apakah defisiensi kinerja masalah pelatihan tanpa memahami tugas dan lingkungan kerja.



Gambar 5.2 Proses Penilaian Organisasi

1. Analisis Organisasi

Tabel 5.3 Question to Ask in Organizational Analysis

| Question to Ask in an Organizational Analysis |
|--|
| <i>How might the training content affect our employees' relationship with our customer</i> |
| <i>What might suppliers, customers, or partners need to know about the training program?</i> |
| <i>How does this program align with the strategic needs of the business?</i> |
| <i>Should organizational resources be devoted to this program?</i> |
| <i>What do we need from managers and peers for this training to succeed?</i> |
| <i>What features of the work environment might interfere with training (e.g., lack of equipment, not time to use new skills)?</i> |
| <i>Do we have experts who can help us develop the program content and ensure that we understand the needs of the business as we develop the program?</i> |
| <i>Will employees perceive the training program as an opportunity? Reward? Punishment? Waste of time?</i> |

Question to Ask in an Organizational Analysis

Which persons or groups (employees, managers, vendors, suppliers, program developers) have an interest in seeing training succeed? Whose support do we need?

Source: Based on F. Nichols, "Why a Stakeholder Approach to Evaluating Training," Advances in Developing Human Resources (February 2005); S. Tannenbaum, "A Strategic View of Organizational Training and Learning," in Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development, ed K. Kraiger (San Fransisco: Jossey-Bass)

Analisis organisasi melibatkan identifikasi apakah pelatihan mendukung arah strategis perusahaan; apakah manajer, rekan kerja, dan karyawan mendukung kegiatan pelatihan; dan sumber pelatihan apa yang tersedia.

Tabel 5.3 memberikan pertanyaan yang harus dijawab oleh pelatih dalam analisis organisasi. Beberapa kombinasi dokumentasi, wawancara, atau kelompok fokus manajer dan individu dalam fungsi pelatihan harus digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini.

Arah Strategis Perusahaan

Peran strategis pelatihan mempengaruhi frekuensi dan jenis pelatihan dan bagaimana fungsi pelatihan diselenggarakan di perusahaan. Di perusahaan di mana pelatihan diharapkan berkontribusi pada pencapaian strategi dan tujuan bisnis, jumlah uang yang dialokasikan untuk pelatihan dan frekuensi pelatihan kemungkinan akan lebih tinggi daripada di perusahaan di mana pelatihan dilakukan tanpa tujuan strategis.

Dukungan Manajer, Rekan, dan Karyawan untuk Kegiatan Pelatihan

Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa dukungan rekan kerja dan manajer untuk pelatihan sangat penting, bersama dengan antusiasme dan motivasi karyawan untuk menghadiri pelatihan. Faktor kunci keberhasilan adalah sikap positif di antara rekan kerja,

manajer, dan karyawan tentang partisipasi dalam kegiatan pelatihan; kesediaan manajer dan rekan kerja untuk memberikan informasi kepada peserta pelatihan tentang bagaimana mereka dapat lebih efektif menggunakan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang dipelajari dalam pelatihan di tempat kerja; dan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk menggunakan konten pelatihan dalam pekerjaan mereka. Jika sikap dan perilaku rekan kerja dan manajer tidak mendukung, karyawan kemungkinan tidak akan menerapkan konten pelatihan pada pekerjaan mereka.

Sumber Daya Pelatihan

Penting untuk mengidentifikasi apakah perusahaan memiliki anggaran, waktu, dan keahlian untuk pelatihan. Misalnya, jika perusahaan memasang peralatan manufaktur berbasis komputer di salah satu pabriknya, ia memiliki tiga kemungkinan strategi untuk menghadapi kebutuhan karyawan yang melek komputer. Pertama, perusahaan dapat memutuskan bahwa, dengan keahlian dan anggaran stafnya, perusahaan dapat menggunakan konsultan internal untuk melatih semua karyawan yang terpengaruh. Kedua, perusahaan dapat memutuskan bahwa lebih hemat biaya untuk mengidentifikasi karyawan yang melek komputer dengan menggunakan tes dan sampel kerja. Karyawan yang gagal dalam ujian atau berkinerja di bawah standar pada sampel pekerjaan dapat dipindahkan ke pekerjaan lain. Memilih strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memutuskan untuk mencurahkan sumber daya untuk seleksi dan penempatan daripada pelatihan. Ketiga, karena kekurangan waktu atau keahlian, perusahaan mungkin memutuskan untuk membeli pelatihan dari konsultan.

2. Memilih Vendor atau Konsultan

Jika perusahaan memutuskan untuk membeli program pelatihan dari konsultan atau vendor daripada membangun program sendiri, penting untuk memilih penyedia berkualitas tinggi. Penyedia pelatihan dapat mencakup konsultan individu, perusahaan konsultan, atau lembaga akademis. Banyak perusahaan

mengidentifikasi vendor dan konsultan yang dapat memberikan layanan pelatihan dengan menggunakan permintaan proposal. Sebuah permintaan proposal adalah dokumen yang menguraikan untuk vendor dan konsultan potensial jenis layanan yang dicari perusahaan, jenis dan jumlah referensi yang dibutuhkan, jumlah karyawan yang perlu dilatih, pendanaan untuk proyek, proses tindak lanjut yang digunakan untuk menentukan tingkat kepuasan dan pelayanan, tanggal penyelesaian proyek yang diharapkan, dan tanggal saat proposal harus diterima oleh perusahaan. Permintaan proposal dapat dikirimkan ke konsultan dan vendor potensial atau diposting di situs Web perusahaan. Permintaan proposal sangat berharga karena menyediakan seperangkat kriteria standar yang akan digunakan untuk mengevaluasi semua konsultan. Permintaan proposal juga membantu menghilangkan kebutuhan untuk mengevaluasi vendor luar yang tidak dapat menyediakan layanan yang dibutuhkan.

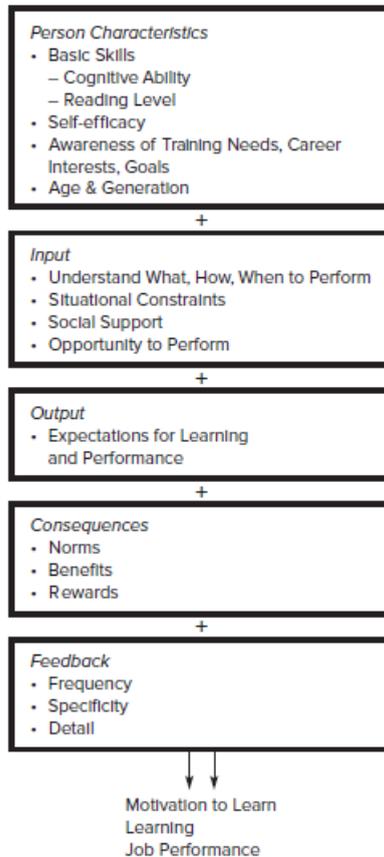
Permintaan proposal membantu mengidentifikasi beberapa vendor yang memenuhi kriteria. Manajer dan pelatih harus memeriksa reputasi vendor. Pengalaman konsultan harus dievaluasi. (Misalnya, di industri apa vendor tersebut bekerja?) Manajer harus mempertimbangkan dengan cermat layanan, bahan, dan biaya yang diuraikan dalam kontrak konsultasi. Misalnya, tidak jarang untuk materi pelatihan, manual, dan handout untuk tetap menjadi milik konsultan. Jika perusahaan ingin menggunakan materi ini untuk pelatihan di kemudian hari, perusahaan harus membayar biaya tambahan kepada konsultan.

Saat menggunakan konsultan atau vendor luar lainnya untuk memberikan layanan pelatihan, penting juga untuk mempertimbangkan sejauh mana program pelatihan akan disesuaikan berdasarkan kebutuhan perusahaan atau apakah konsultan akan memberikan layanan pelatihan berdasarkan kerangka umum yang itu berlaku untuk banyak organisasi yang berbeda.

3. Analisis Orang.

Analisis orang membantu mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pelatihan, yaitu apakah kinerja karyawan saat ini atau kinerja yang diharapkan menunjukkan kebutuhan akan pelatihan. Analisis orang juga membantu menentukan kesiapan karyawan untuk pelatihan. Kesiapan untuk pelatihan mengacu pada apakah (1) karyawan memiliki karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi) yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya pada pekerjaan dan (2) lingkungan kerja akan memfasilitasi pembelajaran dan tidak mengganggu kinerja. Proses ini termasuk mengevaluasi karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik. Titik tekanan utama untuk pelatihan adalah kinerja yang buruk atau di bawah standar. Kinerja yang buruk ditunjukkan oleh keluhan pelanggan, penilaian kinerja yang rendah, atau insiden di tempat kerja seperti kecelakaan dan perilaku tidak aman. Indikator potensial lain dari kebutuhan pelatihan adalah jika pekerjaan berubah sedemikian rupa sehingga tingkat kinerja saat ini perlu ditingkatkan atau karyawan harus dapat menyelesaikan tugas baru.

Proses untuk analisis orang



Gambar 5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan pembelajar

Gambar5.3 menunjukkan proses untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan pembelajaran. **Karakteristik orang** mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap karyawan. **Input** berkaitan dengan instruksi yang memberitahu karyawan apa, bagaimana, dan kapan harus melakukan. Input juga mengacu pada sumber daya yang diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka melakukan. Sumber daya ini mungkin termasuk peralatan, waktu, atau anggaran. **Output** mengacu pada standar kinerja pekerjaan. **Konsekuensi** mengacu pada jenis insentif yang

diterima karyawan untuk kinerja yang baik. **Umpun balik** mengacu pada informasi yang diterima karyawan saat mereka bekerja.

Karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik mempengaruhi motivasi belajar. Motivasi belajar adalah keinginan peserta untuk mempelajari isi program pelatihan. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi belajar berkaitan dengan pengetahuan yang diperoleh, perubahan perilaku, atau perolehan keterampilan yang dihasilkan dari pelatihan. Selain mempertimbangkan faktor karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik dalam menentukan apakah pelatihan merupakan solusi terbaik untuk masalah kinerja, manajer juga harus mempertimbangkan faktor-faktor ini sebelum memilih karyawan mana yang akan mengikuti program pelatihan. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan motivasi karyawan untuk belajar

Karakteristik Orang

Kemampuan dasar Mengacu pada keterampilan yang diperlukan bagi karyawan untuk berhasil melakukan pekerjaan dan mempelajari isi program pelatihan. Keterampilan dasar meliputi kemampuan kognitif dan keterampilan membaca dan menulis. Audit literasi dapat digunakan untuk menentukan tingkat keterampilan dasar karyawan. Tabel 5.4 menunjukkan kegiatan yang terlibat dalam melakukan audit literasi.

Tabel 5.4 Steps in Performing a Literacy Audit

TABLE 3.5
Steps in
Performing a
Literacy Audit

Source: U.S. Department of Education, U.S. Department of Labor, *The Bottom Line: Basic Skills in the Workplace* (Washington, DC: 1988): 14-15.

| | |
|---------|---|
| Step 1: | Observe employees to determine the basic skills they need to be successful in their job. Note the materials the employee uses on the job, the tasks performed, and the reading, writing, and computations completed by the employee. |
| Step 2: | Collect all materials that are written and read on the job and identify computations that must be performed to determine the necessary level of basic skill proficiency. Materials include bills, memos, and forms such as inventory lists and requisition sheets. |
| Step 3: | Interview employees to determine the basic skills they believe are needed to do the job. Consider the basic skill requirements of the job yourself. |
| Step 4: | Determine whether employees have the basic skills needed to successfully perform the job. Combine the information gathered by observing and interviewing employees and evaluating materials they use on their job. Write a description of each job in terms of the reading, writing, and computation skills needed to perform the job successfully. |
| Step 5: | Develop or buy tests that ask questions relating specifically to the employees' job. Ask employees to complete the tests. |
| Step 6: | Compare test results (from step 5) with the description of the basic skills required for the job (from step 4). If the level of the employees' reading, writing, and computation skills does not match the basic skills required by the job, then a basic skills problem exists. |

Penting untuk dicatat bahwa kepemilikan ijazah sekolah menengah atau gelar sarjana tidak menjamin bahwa seorang karyawan memiliki keterampilan dasar. Jika peserta tidak memiliki keterampilan dasar membaca, menulis, dan matematika untuk memahami pelatihan, mereka tidak akan dapat belajar, mereka tidak akan menerapkan pelatihan mereka pada pekerjaan, dan perusahaan akan membuang-buang uang untuk pelatihan yang tidak berhasil. Pelatih perlu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan peserta sebelum merancang program pelatihan. Kelemahan keterampilan yang diidentifikasi dapat digunakan untuk menentukan prasyarat yang dibutuhkan atau harus diperoleh peserta pelatihan sebelum memasuki program pelatihan. Bagaimana pelatih mengidentifikasi kesenjangan keterampilan? Pertama, pelatih mengumpulkan informasi umum melalui materi pelatihan khusus posisi dan deskripsi pekerjaan. Mereka juga mengamati pekerjaan untuk menjadi akrab dengan keterampilan yang diperlukan. Selanjutnya, pelatih bertemu dengan UKM termasuk karyawan, manajer, insinyur, atau orang lain yang akrab dengan pekerjaan itu. Dengan bantuan UKM, pelatih mengidentifikasi daftar kegiatan yang dilakukan secara rutin dan memprioritaskan daftar tersebut menurut kepentingannya. Terakhir, pelatih mengidentifikasi keterampilan dan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas atau tugas pekerjaan.

Kegiatan ini membutuhkan keterampilan observasi yang baik, dan pelatih perlu menemukan tes untuk mengukur keterampilan tersebut.

Kemampuan Kognitif

Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kognitif mempengaruhi pembelajaran dan prestasi kerja. Kemampuan kognitif meliputi tiga dimensi: pemahaman verbal, kemampuan kuantitatif, dan kemampuan penalaran. Pemahaman verbal mengacu pada kapasitas seseorang untuk memahami dan menggunakan bahasa tertulis dan lisan. Kemampuan kuantitatif mengacu pada seberapa cepat dan akurat seseorang dapat memecahkan masalah matematika. Kemampuan penalaran mengacu pada kapasitas seseorang untuk menemukan solusi untuk masalah. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kognitif terkait dengan kinerja yang sukses di semua pekerjaan. Pentingnya kemampuan kognitif untuk keberhasilan pekerjaan meningkat ketika pekerjaan menjadi lebih kompleks.

Kemampuan kognitif mempengaruhi prestasi kerja dan kemampuan belajar dalam program pelatihan. Jika peserta pelatihan tidak memiliki tingkat kemampuan kognitif yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan, mereka tidak akan berkinerja baik. Juga, tingkat kemampuan kognitif peserta pelatihan dapat mempengaruhi seberapa baik mereka dapat belajar dalam program pelatihan. Peserta pelatihan dengan tingkat kemampuan kognitif yang rendah lebih mungkin gagal untuk menyelesaikan pelatihan atau (di akhir pelatihan) menerima nilai yang lebih rendah pada tes untuk mengukur seberapa banyak yang telah mereka pelajari.

Kemampuan membaca

Kurangnya tingkat membaca yang sesuai dapat menghambat kinerja dan pembelajaran dalam program pelatihan. Bahan yang digunakan dalam pelatihan harus dievaluasi untuk memastikan bahwa tingkat bacaannya tidak melebihi yang dipersyaratkan oleh pekerjaan. Keterbacaan mengacu pada tingkat kesulitan bahan

tertulis. Penilaian keterbacaan biasanya melibatkan analisis panjang kalimat dan kesulitan kata.

Jika tingkat membaca peserta pelatihan tidak sesuai dengan tingkat yang dibutuhkan untuk materi pelatihan, tersedia empat pilihan. Pertama, pelatih dapat menentukan apakah layak untuk menurunkan tingkat membaca materi pelatihan atau menggunakan video atau pelatihan di tempat kerja, yang melibatkan pembelajaran dengan menonton dan berlatih daripada dengan membaca. Kedua, karyawan tanpa tingkat membaca yang diperlukan dapat diidentifikasi melalui tes membaca dan dipindahkan ke posisi lain yang lebih sesuai dengan tingkat keterampilan mereka. Ketiga, sekali lagi dengan menggunakan tes membaca, pelatih dapat mengidentifikasi karyawan yang tidak memiliki keterampilan membaca yang diperlukan dan memberi mereka pelatihan perbaikan. Keempat, pelatih dapat mempertimbangkan apakah pekerjaan dapat didesain ulang untuk mengakomodasi tingkat membaca karyawan. Opsi keempat tentu yang paling mahal dan paling tidak praktis. Karena itu, metode pelatihan alternatif perlu dipertimbangkan, atau manajer dapat memilih opsi non pelatihan. Pilihan non-pelatihan termasuk memilih karyawan untuk pekerjaan dan kesempatan pelatihan berdasarkan membaca, menghitung, menulis, dan persyaratan keterampilan dasar lainnya.

Efikasi Diri

Efikasi Diri Adalah keyakinan karyawan bahwa mereka dapat berhasil melakukan pekerjaan mereka atau mempelajari isi program pelatihan. Lingkungan kerja dapat mengancam banyak karyawan yang mungkin tidak pernah menjadi orang yang sukses di masa lalu. Lingkungan pelatihan juga dapat mengancam orang yang sudah lama tidak mengikuti pelatihan atau pendidikan formal, kurang pendidikan, atau tidak berpengalaman dalam materi program pelatihan. Misalnya, melatih karyawan untuk menggunakan peralatan untuk manufaktur berbasis komputer dapat menjadi ancaman potensial, terutama jika mereka terintimidasi oleh teknologi baru dan kurang percaya diri dalam kemampuan mereka untuk

menguasai keterampilan yang dibutuhkan untuk menggunakan komputer. Efikasi diri karyawan dapat ditingkatkan dengan:

- a. Memberi tahu karyawan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mencoba meningkatkan kinerja daripada mengidentifikasi area di mana karyawan tidak kompeten.
- b. Memberikan informasi sebanyak-banyaknya tentang program pelatihan dan tujuan pelatihan sebelum pelatihan yang sebenarnya.
- c. Menunjukkan kepada karyawan keberhasilan pelatihan rekan-rekan mereka yang sekarang dalam pekerjaan yang sama.
- d. Memberikan umpan balik kepada karyawan bahwa pembelajaran berada di bawah kendali mereka dan mereka memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk mengatasi kesulitan belajar yang mereka alami dalam program.

Kesadaran akan Kebutuhan Pelatihan, Minat Karir, dan Tujuan

Agar termotivasi untuk belajar dalam program pelatihan, karyawan harus menyadari kekuatan dan kelemahan keterampilan mereka dan hubungan antara program pelatihan dan perbaikan kelemahan mereka. Manajer harus memastikan bahwa karyawan memahami mengapa mereka diminta untuk menghadiri program pelatihan, dan mereka harus mengkomunikasikan hubungan antara pelatihan dan peningkatan kelemahan keterampilan atau kekurangan pengetahuan. Hal ini dapat dicapai dengan berbagi umpan balik kinerja dengan karyawan, mengadakan diskusi pengembangan karir, atau meminta karyawan menyelesaikan evaluasi diri tentang kekuatan dan kelemahan keterampilan mereka serta minat dan tujuan karir.

Jika memungkinkan, karyawan perlu diberikan pilihan program apa yang harus diikuti dan harus memahami bagaimana tugas pelatihan sebenarnya dibuat untuk memaksimalkan motivasi belajar. Beberapa penelitian telah menyarankan bahwa memberikan peserta pelatihan pilihan mengenai program mana yang harus diikuti dan kemudian menghormati pilihan tersebut memaksimalkan

motivasi untuk belajar. Memberi karyawan pilihan tetapi tidak selalu menghormati mereka dapat melemahkan motivasi untuk belajar.

Input

Persepsi karyawan terhadap dua karakteristik lingkungan kerja, kendala situasional dan dukungan sosial, merupakan penentu kinerja dan motivasi belajar. Kendala situasional termasuk kurangnya alat dan perlengkapan yang tepat, bahan dan persediaan, dukungan anggaran, dan waktu. Dukungan sosial mengacu pada kesediaan manajer dan rekan kerja untuk memberikan umpan balik dan penguatan. Jika karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan tetapi tidak memiliki alat dan perlengkapan yang tepat yang dibutuhkan, kinerja mereka tidak akan memadai.

Untuk memastikan bahwa lingkungan kerja meningkatkan motivasi peserta pelatihan untuk belajar, manajer harus mengambil langkah-langkah berikut:

- a. Menyediakan bahan, waktu, informasi terkait pekerjaan, dan bantuan kerja lainnya yang diperlukan bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan atau perilaku baru sebelum berpartisipasi dalam program pelatihan.
- b. Berbicara positif tentang program pelatihan perusahaan kepada karyawan.
- c. Beri tahu karyawan bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan baik ketika mereka menggunakan konten pelatihan di pekerjaan mereka.
- d. Dorong anggota kelompok kerja untuk melibatkan satu sama lain dalam mencoba menggunakan keterampilan baru dalam pekerjaan dengan meminta umpan balik dan berbagi pengalaman pelatihan dan situasi di mana konten pelatihan telah membantu.
- e. Memberikan waktu dan kesempatan kepada karyawan untuk berlatih dan menerapkan keterampilan atau perilaku baru dalam pekerjaan mereka.

Output

Kinerja yang buruk atau di bawah standar dapat terjadi pada pekerjaan karena karyawan tidak mengetahui tingkat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan. Misalnya, mereka mungkin tidak mengetahui kualitas standar terkait dengan kecepatan atau tingkat personalisasi layanan yang diharapkan. Para karyawan mungkin memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan namun gagal untuk melakukan. Karena mereka tidak mengetahui standar kinerja. Kurangnya kesadaran akan standar kinerja merupakan masalah komunikasi, tetapi bukan masalah yang dapat "diperbaiki" oleh pelatihan.

Memahami kebutuhan untuk melakukan adalah penting untuk belajar. Peserta pelatihan perlu memahami secara spesifik apa yang diharapkan untuk mereka pelajari dalam program pelatihan. Untuk memastikan bahwa peserta pelatihan menguasai konten pelatihan pada tingkat yang sesuai, peserta pelatihan dalam program pelatihan juga perlu memahami tingkat kemahiran yang diharapkan dari mereka. Misalnya, untuk tugas, tingkat kemahiran berhubungan dengan seberapa baik karyawan melakukan tugas. Untuk pengetahuan, tingkat kemahiran mungkin berhubungan dengan skor pada tes tertulis. Standar atau tingkat kinerja merupakan bagian dari tujuan pembelajaran

Konsekuensi

Jika karyawan tidak percaya bahwa penghargaan atau insentif untuk kinerja memadai, mereka tidak akan mungkin memenuhi standar kinerja bahkan jika mereka memiliki pengetahuan, perilaku, keterampilan, atau sikap yang diperlukan. Juga, norma kelompok kerja dapat mendorong karyawan untuk tidak memenuhi standar kinerja. Norma mengacu pada standar perilaku yang diterima untuk anggota kelompok kerja. Misalnya, selama negosiasi kontrak kerja, penangan bagasi untuk Northwest Airlines bekerja perlahan-lahan untuk memuat dan menurunkan bagasi dari pesawat terbang. Akibatnya, banyak keberangkatan dan kedatangan penumpang tertunda. Para petugas bagasi memiliki pengetahuan, keterampilan,

dan perilaku yang diperlukan untuk menurunkan pesawat lebih cepat, tetapi mereka bekerja dengan lambat karena mereka mencoba mengirim pesan kepada manajemen bahwa maskapai tidak dapat bekerja secara efektif jika tuntutan kontrak mereka tidak dipenuhi.

Konsekuensi juga mempengaruhi pembelajaran dalam program pelatihan. Motivasi karyawan untuk belajar dapat ditingkatkan dengan mengkomunikasikan kepada mereka manfaat potensial terkait pekerjaan, pribadi, dan karir yang mungkin mereka terima sebagai hasil dari mengikuti pelatihan dan mempelajari isi program pelatihan. Manfaat ini mungkin termasuk mempelajari cara yang lebih efisien untuk melakukan suatu proses atau prosedur, menjalin kontak dengan karyawan lain di perusahaan (juga dikenal sebagai jaringan), atau meningkatkan kesempatan mereka untuk mengejar pekerjaan lain di perusahaan. Penting agar komunikasi dari manajer tentang manfaat potensial menjadi nyata. Harapan yang tidak terpenuhi tentang program pelatihan dapat menghambat motivasi untuk belajar.

Masukan

Masalah kinerja dapat terjadi ketika karyawan tidak menerima umpan balik mengenai sejauh mana mereka memenuhi standar kinerja. Pelatihan mungkin bukan solusi terbaik Untuk jenis masalah ini jika karyawan tahu apa yang seharusnya mereka lakukan (output), tetapi tidak mengerti seberapa dekat kinerja mereka dengan standar. Karyawan perlu diberikan umpan balik yang spesifik dan terperinci tentang kinerja yang efektif dan tidak efektif. Agar karyawan berkinerja sesuai standar, umpan balik perlu sering diberikan, tidak hanya selama evaluasi kinerja tahunan

Menentukan Apakah Pelatihan Adalah Solusi Terbaik

Untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja, manajer perlu untuk menganalisis karakteristik pelaku, input, output, konsekuensi, dan umpan balik. Bagaimana hal ini dapat dilakukan? Manajer harus menilai hal-hal berikut:

- a. Apakah masalah kinerja itu penting? Apakah itu berpotensi merugikan perusahaan dalam jumlah yang signifikan dari hilangnya produktivitas atau pelanggan?
- b. Apakah karyawan tahu bagaimana bekerja secara efektif? Mungkin mereka menerima sedikit atau tidak sama sekali pelatihan sebelumnya atau pelatihan tidak efektif. (Masalah ini adalah karakteristik orang tersebut.)
- c. Dapatkah karyawan menunjukkan pengetahuan atau perilaku yang benar? Mungkin karyawan dilatih tetapi mereka jarang atau tidak pernah menggunakan konten pelatihan (pengetahuan, keterampilan, dll) di tempat kerja (Ini adalah masalah masukan).
- d. Apakah ekspektasi kinerja jelas (masukan)? Apakah ada hambatan untuk kinerja? seperti alat atau peralatan yang rusak?
- e. Apakah konsekuensi positif ditawarkan untuk kinerja yang baik? Apakah kinerja yang baik tidak dihargai? Misalnya, jika karyawan tidak puas dengan kompensasi mereka, rekan kerja mereka atau serikat pekerja dapat mendorong mereka untuk memperlambat kecepatan kerja mereka (Ini melibatkan konsekuensi).
- f. Apakah karyawan menerima umpan balik yang tepat waktu, relevan, akurat, konstruktif, dan spesifik tentang kinerja mereka (masalah umpan balik)?
- g. Apakah solusi lain seperti mendesain ulang pekerjaan atau memindahkan karyawan ke pekerjaan lain? terlalu mahal atau tidak realistis?

Jika karyawan tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan suatu pekerjaan dan faktor-faktor lain terpenuhi, pelatihan diperlukan. Jika karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan tetapi input, output, konsekuensi, atau umpan balik tidak memadai, pelatihan mungkin bukan solusi terbaik. Misalnya, jika hasil kinerja yang buruk dari peralatan yang rusak, pelatihan tidak dapat memecahkan masalah ini tetapi memperbaiki peralatan akan. Jika hasil kinerja yang buruk dari kurangnya umpan balik, maka karyawan mungkin tidak memerlukan

pelatihan, tetapi manajer mereka mungkin memerlukan pelatihan tentang cara memberikan umpan balik kinerja.

Penting juga untuk mempertimbangkan hubungan antara masalah pekerjaan kritis (masalah atau peluang yang sangat penting untuk keberhasilan pekerjaan di dalam perusahaan), masalah proses kritis (masalah atau peluang yang sangat penting untuk keberhasilan bisnis. proses), dan masalah bisnis kritis (masalah atau peluang yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan). Jika masalah pekerjaan kritis, masalah proses, dan masalah bisnis terkait, pelatihan harus menjadi prioritas utama karena akan memiliki efek yang lebih besar pada hasil dan hasil bisnis dan kemungkinan akan menerima dukungan manajemen yang lebih besar

4. Analisis Tugas

Analisis tugas menghasilkan deskripsi aktivitas kerja, termasuk tugas yang dilakukan oleh karyawan dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Pekerjaan adalah posisi tertentu yang membutuhkan penyelesaian tugas tertentu. Analisis tugas harus dilakukan hanya setelah analisis organisasi menentukan bahwa perusahaan ingin mencurahkan waktu dan uang untuk pelatihan. Mengapa? Analisis tugas adalah proses yang memakan waktu dan membosankan yang melibatkan komitmen waktu yang besar untuk mengumpulkan dan meringkas data dari banyak orang yang berbeda di perusahaan, termasuk manajer, pemegang jabatan pekerjaan, dan pelatih Analisis tugas melibatkan empat langkah:

- a. Pilih pekerjaan atau pekerjaan yang akan dianalisis.
- b. Mengembangkan daftar awal tugas yang dilakukan pada pekerjaan dengan wawancara dan mengamati karyawan ahli dan manajer mereka dan berbicara dengan orang lain yang telah melakukan analisis tugas.
- c. Validasi atau konfirmasi daftar tugas awal. Langkah ini melibatkan sekelompok UKM (pemegang pekerjaan, manajer, dll.) menjawab dalam rapat atau survei tertulis beberapa

pertanyaan mengenai tugas. Jenis pertanyaan yang mungkin diajukan adalah sebagai berikut: Seberapa sering tugas tersebut dilakukan? Berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap tugas? Seberapa penting atau kritis tugas untuk kinerja yang sukses dari pekerjaan? Seberapa sulit tugas yang harus dipelajari? Apakah kinerja tugas diharapkan dari karyawan tingkat pemula, Tugas-tugas yang penting, sering dilakukan, dan dengan tingkat kesulitan sedang hingga tinggi adalah tugas-tugas yang harus diberikan pelatihan. Tugas yang tidak penting dan jarang dilakukan tidak boleh melibatkan pelatihan. Sulit bagi manajer dan pelatih untuk memutuskan apakah tugas-tugas yang penting tetapi jarang dilakukan dan memerlukan sedikit kesulitan harus dimasukkan dalam pelatihan. Manajer dan pelatih harus menentukan apakah tugas-tugas penting terlepas dari seberapa sering tugas itu dilakukan atau tingkat kesulitannya akan dimasukkan dalam pelatihan.

- d. Setelah tugas diidentifikasi, penting untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan yang diperlukan untuk berhasil melakukan setiap tugas. Informasi ini dapat dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner

E. Model Kompetensi

Dalam lingkungan bisnis global dan kompetitif saat ini, banyak perusahaan merasa sulit untuk menentukan apakah karyawan memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk sukses. Kemampuan yang diperlukan dapat bervariasi dari satu unit bisnis ke unit bisnis lainnya dan bahkan lintas peran dalam unit bisnis. Akibatnya, banyak perusahaan menggunakan model kompetensi untuk membantu mereka mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi (sikap, kepribadian) yang dibutuhkan untuk kinerja yang sukses dalam suatu pekerjaan. Model kompetensi juga berguna untuk memastikan bahwa sistem pelatihan dan pengembangan berkontribusi pada pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi tersebut.

Secara tradisional, penilaian kebutuhan telah melibatkan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan tugas. Namun, tren saat ini dalam pelatihan adalah penilaian kebutuhan untuk fokus pada kompetensi. Kompetensi mengacu pada area kemampuan pribadi yang memungkinkan karyawan untuk berhasil melakukan pekerjaan mereka dengan mencapai hasil atau menyelesaikan tugas. Kompetensi dapat berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi. Sebuah model kompetensi mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk setiap pekerjaan serta pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan karakteristik kepribadian yang mendasari setiap kompetensi.

Salah satu cara untuk memahami model kompetensi adalah membandingkannya dengan analisis pekerjaan. Seperti yang mungkin Anda ingat dari kelas atau pengalaman lain, analisis pekerjaan mengacu pada proses pengembangan deskripsi pekerjaan (tugas, tugas, dan tanggung jawab) dan spesifikasi (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) yang harus dilakukan oleh seorang karyawan. dia. Bagaimana analisis pekerjaan dibandingkan dengan model kompetensi?

Analisis pekerjaan lebih berfokus pada pekerjaan dan tugas (apa yang dicapai), sedangkan pemodelan kompetensi berfokus pada pekerja (bagaimana tujuan dipenuhi atau bagaimana pekerjaan diselesaikan). Berfokus pada "bagaimana" versus "apa" memberikan informasi yang berharga untuk pelatihan dan pengembangan. Sebuah studi baru-baru ini meminta pakar pemodelan kompetensi (konsultan, praktisi SDM, akademisi, psikolog industri) untuk membandingkan dan membedakan pemodelan kompetensi dengan analisis pekerjaan. Studi ini menemukan beberapa perbedaan antara analisis pekerjaan dan model kompetensi. Model kompetensi lebih cenderung menghubungkan kompetensi dan tujuan bisnis perusahaan. Model kompetensi memberikan deskripsi kompetensi yang umum untuk seluruh kelompok pekerjaan, tingkat pekerjaan, atau seluruh organisasi. Analisis pekerjaan menjelaskan apa yang berbeda di seluruh pekerjaan, kelompok pekerjaan, atau tingkat

organisasi. Akhirnya, analisis pekerjaan menghasilkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan khusus untuk pekerjaan tertentu. Ini digunakan untuk menghasilkan persyaratan khusus yang akan digunakan untuk seleksi karyawan. Kompetensi yang dihasilkan oleh model kompetensi lebih umum dan diyakini memiliki aplikasi yang lebih besar untuk berbagai tujuan yang lebih luas, termasuk seleksi, pelatihan, pengembangan karyawan, dan manajemen kinerja.

Cara lain untuk memikirkan model kompetensi adalah dengan mempertimbangkan manajemen kinerja. Sayangnya, banyak sistem manajemen kinerja mengalami kekurangan kesepakatan tentang hasil apa yang harus digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Diskusi manajer-karyawan tentang kekurangan kinerja cenderung kurang spesifik. Dengan mengidentifikasi bidang kemampuan pribadi yang memungkinkan karyawan untuk berhasil melakukan pekerjaan mereka, model kompetensi memastikan evaluasi baik apa yang dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan. Umpan balik kinerja dapat diarahkan pada contoh-contoh perilaku yang konkret; dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk sukses dijelaskan dengan jelas.

Model kompetensi berguna untuk pelatihan dan pengembangan dalam beberapa cara:

1. Mereka mengidentifikasi perilaku yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang efektif. Model ini memastikan bahwa umpan balik yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari program pengembangan (seperti 360 derajat umpan balik) berhubungan secara khusus dengan keberhasilan individu dan organisasi.
2. Mereka menyediakan alat untuk menentukan keterampilan apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan saat ini serta kebutuhan keterampilan masa depan perusahaan. Mereka dapat digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara program pelatihan perusahaan saat ini dan kebutuhan saat ini. Artinya, mereka membantu menyelaraskan kegiatan pelatihan dan pengembangan dengan tujuan bisnis perusahaan. Mereka

dapat digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik penawaran berhubungan dengan kebutuhan keterampilan yang diantisipasi di masa depan. Mereka membantu menentukan keterampilan apa yang dibutuhkan pada titik karir yang berbeda.

3. Mereka menyediakan kerangka kerja untuk pembinaan berkelanjutan dan umpan balik untuk mengembangkan karyawan untuk peran saat ini dan masa depan. Dengan membandingkan kompetensi pribadi mereka saat ini dengan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, karyawan dapat mengidentifikasi kompetensi yang perlu dikembangkan dan memilih tindakan untuk mengembangkan kompetensi tersebut. Tindakan ini dapat mencakup kursus, pengalaman kerja, dan jenis pengembangan lainnya

F. Lingkup Penilaian Kebutuhan

Kendala waktu dapat membatasi panjang dan detail yang diperoleh dari penilaian kebutuhan. Namun, bahkan jika manajer menuntut kursus pelatihan sekarang, penilaian kebutuhan tetap harus dilakukan. Ada beberapa cara untuk melakukan penilaian kebutuhan secara cepat. Sebuah penilaian kebutuhan cepat mengacu pada penilaian kebutuhan yang dilakukan dengan cepat dan akurat, tetapi tanpa mengorbankan kualitas proses atau hasil. Ada beberapa cara untuk melakukan penilaian kebutuhan secara cepat. Pertama, cakupan penilaian kebutuhan tergantung pada ukuran titik tekanan potensial. Jika titik tekanan tampaknya bersifat lokal dan berpotensi berdampak kecil pada bisnis, maka bagian pengumpulan informasi dari penilaian kebutuhan hanya dapat terdiri dari beberapa wawancara dengan manajer atau pemegang jabatan pekerjaan. Jika titik tekanan akan berdampak besar pada bisnis, maka pengumpulan informasi lebih lanjut harus dilakukan. Jika, setelah mewawancarai UKM dan pemegang jabatan pekerjaan, Anda dapat mengatakan bahwa Anda tidak mempelajari sesuatu yang baru tentang pekerjaan itu, maka wawancara dapat dihentikan. Kedua, pertimbangkan untuk menggunakan data yang sudah tersedia yang dikumpulkan

untuk tujuan lain. Misalnya, data kesalahan, data penjualan, keluhan pelanggan, dan wawancara keluar mungkin memberikan petunjuk berharga tentang sumber masalah kinerja. Web dapat menjadi sumber yang berguna untuk melakukan wawancara dengan cepat dengan UKM di lokasi yang berbeda. Terakhir, jika Anda terbiasa dengan masalah bisnis, perkembangan teknologi, dan masalah lain yang dihadapi organisasi, Anda akan dapat mengantisipasi kebutuhan pelatihan. Misalnya, jika perusahaan membuka kantor penjualan di lokasi internasional dan memperkenalkan teknologi baru di pabrik, pelatihan dan pelatihan lintas budaya yang dirancang untuk membantu karyawan menggunakan teknologi baru pasti akan dibutuhkan.

G. Penilaian Kebutuhan Dalam Praktek

Operasi manufaktur Bisnis Isolasi Owens-Corning tertarik untuk meningkatkan produktivitas, kualitas produk, dan kinerja keselamatan bisnis. Ini konsisten dengan strategi seluruh perusahaan untuk mencoba meningkatkan nilai pemegang saham, memastikan martabat individu, dan memberikan layanan pelanggan. Untuk membantu memenuhi tujuan strategis, spesialis berbasis tanaman dalam sumber daya manusia, pelatihan, pengembangan organisasi, dan manajemen proyek membuat grup untuk mengarahkan kegiatan pelatihan. Prioritas pertama kelompok ini adalah membentuk pelatihan supervisor. Saat itu belum ada pelatihan formal untuk supervisor manufaktur. Oleh karena itu, kelompok bekerja untuk mengembangkan program semacam itu. Wawancara dengan manajer dan pelatih sumber daya manusia pabrik menunjukkan bahwa pembuatan program pelatihan generik tidak akan efektif. Hasilnya, kelompok tersebut mengembangkan survei yang diberikan kepada karyawan di semua pabrik. Survei menanyakan pertanyaan spesifik tentang kebutuhan keterampilan supervisor misalnya, "Supervisor secara aktif mendengarkan individu atau tim untuk memeriksa pemahaman" dan "supervisor memenuhi semua tenggat waktu pada proyek, item tindakan, dan permintaan khusus." Data yang dikumpulkan dari survei menunjukkan bahwa

kekurangan keterampilan terbesar supervisor termasuk komunikasi dua arah, keterampilan mendengarkan secara aktif, menetapkan ekspektasi kinerja, memberikan umpan balik, menangani konflik, dan manajemen waktu. Perancangan setiap program pelatihan supervisor pabrik didasarkan pada kebutuhan tersebut, dengan mempertimbangkan keunikan fasilitas dan budayanya.

Contoh ini menggambarkan beberapa aspek dari proses penilaian kebutuhan. Pertama, pelatihan dipandang penting untuk membantu perusahaan memenuhi tujuan strategisnya. Akibatnya, sumber daya dan waktu dialokasikan untuk penilaian kebutuhan dan pelatihan. Kedua, analisis orang terdiri dari survei keterampilan supervisor. Informasi ini digunakan untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan secara keseluruhan di seluruh pabrik. Ketiga, program pelatihan dikembangkan untuk meningkatkan kekurangan keterampilan yang teridentifikasi melalui metode yang sesuai dengan lingkungan dan budaya tanaman. Misalnya, satu pabrik menggunakan lokakarya keterampilan tiga hari, konferensi keterampilan kepemimpinan triwulanan satu hari (yang memperbarui dan menyegarkan keterampilan supervisor), dan diskusi kepemimpinan informal sebulan sekali

H. Kesimpulan

Langkah pertama dalam upaya pelatihan yang sukses adalah menentukan bahwa kebutuhan pelatihan ada melalui proses yang dikenal sebagai penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan melibatkan tiga langkah: analisis organisasi, analisis orang, dan analisis tugas. Berbagai metode—termasuk observasi, wawancara, dan survei atau kuesioner—digunakan untuk melakukan penilaian kebutuhan. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Analisis organisasi melibatkan penentuan (1) sejauh mana pelatihan sesuai dengan strategi bisnis dan sumber daya perusahaan dan (2) apakah rekan kerja dan manajer cenderung memberikan dukungan yang diperlukan bagi peserta pelatihan untuk menggunakan konten pelatihan dalam lingkungan kerja.

Analisis orang berfokus pada mengidentifikasi apakah ada bukti bahwa pelatihan adalah solusi, siapa yang membutuhkan pelatihan, dan apakah karyawan memiliki keterampilan, sikap, dan keyakinan prasyarat yang diperlukan untuk memastikan mereka menguasai isi program pelatihan. Karena masalah kinerja adalah salah satu alasan utama perusahaan mempertimbangkan pelatihan bagi karyawan, penting untuk menyelidiki bagaimana karakteristik pribadi, masukan, keluaran, konsekuensi, dan umpan balik berhubungan dengan kinerja dan pembelajaran. Manajer dan pelatih perlu memperhatikan tingkat keterampilan dasar, sikap, dan lingkungan kerja karyawan dalam menentukan apakah masalah kinerja dapat diselesaikan dengan menggunakan pelatihan.

Pelatihan kemungkinan merupakan solusi terbaik untuk masalah kinerja jika karyawan tidak tahu bagaimana melakukan. Jika karyawan belum menerima umpan balik tentang kinerja mereka, jika mereka kekurangan peralatan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, jika konsekuensi untuk kinerja yang baik adalah negatif, atau jika mereka tidak mengetahui standar kinerja yang diharapkan, maka pelatihan tidak mungkin menjadi pilihan yang tepat. solusi terbaik.

Untuk memaksimalkan motivasi karyawan untuk belajar dalam program pelatihan, manajer dan pelatih perlu memahami faktor-faktor ini sebelum mengirim karyawan ke pelatihan. Misalnya, kurangnya keterampilan dasar atau keterampilan membaca dapat menghambat kinerja dan pembelajaran. Analisis tugas melibatkan pengidentifikasian tugas dan pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Pemodelan kompetensi adalah pendekatan baru untuk penilaian kebutuhan yang berfokus pada mengidentifikasi kemampuan pribadi, termasuk pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, dan karakteristik pribadi.

I. Artikel Pendukung

PPSDM KEBTKE Dukung Penuh Program Pelatihan Teknisi PLTS

Kompas.com - 15/02/2022, 18:30 WIB

KOMPAS.com – Proyek Renewable Energy Skills Development (RESK) hasil kerja sama pemerintah Indonesia dengan pemerintah Swiss mendukung 5 lembaga pelatihan kerja di Indonesia. Kelima lembaga tersebut akan menjadi percontohan untuk pengembangan diklat teknisi instalasi, operasi, dan perawatan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS). Adapun program diklat direncanakan akan diluncurkan pada Juni 2022.

Sebagai persiapan dari peluncuran diklat tersebut, dilakukan penguatan kompetensi dan sertifikasi 17 instruktur di bidang energi terbarukan melalui pelatihan di Pusat Keunggulan Listrik, Otomatisasi, dan Energi Terbarukan, Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Mesin dan Teknik Industri (BBPPMPV BMTI), Bandung, pada 14-25 Februari 2022.

Selama masa pelatihan, para instruktur dibekali dengan kompetensi tingkat lanjut teknologi PLTS, uji kompetensi teknik energi surya dengan skema sertifikasi kluster solar home system, dan pemasangan PLTS tipe rooftop. Pelatihan juga didukung dengan dosen tamu industri, yaitu tenaga ahli dari perusahaan SMA Solar Technology AG, Xurya Daya Indonesia, dan Schneider Electric Indonesia. Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Ketenagalistrikan, Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi (PPSDM KEBTKE), Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Laode Sulaeman mengatakan bahwa ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan berkualitas merupakan kunci keberhasilan dalam proses transisi energi Indonesia menuju netralitas karbon (net zero emission) pada 2060. "BPSDM ESDM melalui KEBTKE siap mendukung penuh pengembangan program pelatihan teknisi PLTS di bawah kerangka kerja sama pembangunan Indonesia-Swiss, melalui proyek RESK.

Rencana pengembangan PLTS secara masif hingga 2060 niscaya membuka luas lapangan kerja yang kompetitif," ucap Laode dalam siaran pers yang diterima Kompas.com, Selasa (15/2/2022). Pada pembukaan diklat, Direktur Bina Instruktur dan Tenaga Pelatihan, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (Ditjen Binalavotas), Kementerian Ketenagakerjaan Syamsi Hari mengatakan bahwa pelatihan PLTS tingkat lanjutan tersebut merupakan pendalaman dan pengayaan dari pelatihan dasar sebelumnya yang digelar pada Oktober 2021. Menurutnya, penguatan instruktur serta pembaruan sarana dan prasarana program pelatihan energi terbarukan akan membawa manfaat besar bagi empat balai latihan kerja (BLK) percontohan yang terpilih. "Kami berharap agar program ini dapat direplikasi di lebih banyak BLK di seluruh Indonesia demi mendukung target transisi energi Indonesia, khususnya melalui tenaga kerja yang terampil, profesional, dan berkompetensi," ujar Syamsi. Pimpinan proyek RESD Martin Stottele mengatakan, kegiatan training of trainers tersebut merupakan lanjutan dari seri pembekalan bagi instruktur dari lima lembaga pendidikan dan pelatihan kerja dibawah kerangka kerjasama RESD.

Pelatihan instruktur diklat teknisi instalasi, operasi, dan perawatan PLTS. "Pelaksanaan proyek diperkuat dengan kerja sama industri, antara lain melalui program magang dan penyerapan lulusan pelatihan, serta penyediaan peralatan laboratorium energi terbarukan dan pendampingan dari Swiss Federal Institute for Vocational Education and EHB untuk memberikan masukan praktik pedagogi terbaik di bidang pendidikan vokasi," kara Martin. Sebagai informasi, tujuan utama dari proyek RESD adalah menciptakan tenaga kerja yang kompeten di bidang perencanaan, desain, pembangunan dan pemasangan, inspeksi dan commissioning, supervisi, pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit listrik tenaga surya, pembangkit listrik hybrid surya diesel, serta pembangkit listrik tenaga air. Proyek tersebut diwujudkan melalui peluncuran program D4 spesialisasi energi terbarukan satu tahun (semester 7 dan 8) di 5 politeknik di Indonesia, peluncuran program diklat energi terbarukan di 5 lembaga pendidikan dan pelatihan kerja, serta penguatan

pertukaran informasi dan komunikasi di sektor energi terbarukan. Mitra program RESD mencakup BPSDM Kementerian ESDM sebagai mitra utama, Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbud Ristek), serta Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kementerian Ketenagakerjaan. Kemudian, Direktorat Jenderal Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi dan Direktorat Jenderal Ketenagalistrikan Kementerian ESDM, Badan Nasional Sertifikasi Profesi, dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. Program RESD juga bekerja sama erat dengan politeknik, lembaga pendidikan dan pelatihan kerja, asosiasi industri, serta sektor swasta. Calon siswa yang ingin mendapatkan pelatihan bisa mendaftarkan diri di PPSDM KEBTKE atau di 4 BLK Banda Aceh, BLK Lombok Timur, BLK Ambon, dan BLK Ternate.

Sumber: <https://biz.kompas.com/read/2022/02/15/183000028/ppsdm-kebtke-dukung-penuh-program-pelatihan-teknisi-plts>.

Ulasan Kritis

SA: Laode Sulaeman mengatakan bahwa ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan berkualitas merupakan kunci keberhasilan dalam proses transisi energi Indonesia menuju netralitas karbon (net zero emission) pada 2060.

Teori: Teori arti penting pelatihan & pengembangan beserta tujuannya

Pengembangan karyawan dianggap semakin penting karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan perusahaan sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri.

CR: Sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan berkualitas adalah komponen penting yang berfungsi sebagai penggerak kegiatan produksi pada sebuah organisasi atau perusahaan. Karyawan yang terampil dan berkualitas mampu bekerja secara efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar dan mampu mencapai target perusahaan, dimana target perusahaan itu sendiri adalah keberhasilan dalam proses transisi energi Indonesia menuju netralitas karbon pada 2060. Pelatihan Teknisi PLTS yang dilakukan ini juga sejalan dengan beberapa tujuan pelatihan yang terperinci seperti produktivitas kerja, efisiensi, konseptual, dan manfaat bagi stakeholder.

SA: “Pelaksanaan proyek diperkuat dengan kerja sama industri, antara lain melalui program magang dan penyerapan lulusan pelatihan, serta penyediaan peralatan laboratorium energi terbarukan dan pendampingan dari Swiss Federal Institute for Vocational Education and EHB untuk memberikan masukan praktik pedagogi terbaik di bidang pendidikan vokasi,” kara Martin.

Teori: Pelaksanaan Program, terdapat berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan:

1. Pelatihan dalam jabatan
2. Rotasi pekerjaan
3. Sistem magang
4. Sistem ceramah
5. Sistem vestibular
6. Role playing
7. Studi kasus
8. Simulasi
9. Pelatihan laboratorium
10. Belajar sendiri

CR: Program pelatihan dengan pelaksanaan proyek tersebut sesuai dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan pada peserta,

1. Dengan adanya program magang, seorang pegawai dapat belajar dari pegawai lain yang dianggap lebih berpengalaman dan lebih mahir melaksanakan tugas tertentu, melalui seorang pemimpin "mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang ditunjukkan oleh atasan tersebut "ditiru" oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan, pegawai yang bersangkutan tidak hanya menambah pengetahuannya mengenai tugas-tugas yang terselenggara dalam organisasi akan tetapi juga meningkatkan keterampilan dalam interaksi antar manusia.
2. Penyediaan peralatan laboratorium energi terbarukan dengan adanya pendampingan, masuk pada point simulasi dan sistem vestibular, yaitu bentuk pelatihan dengan menggunakan suatu alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya untuk meningkatkan keterampilan, terutama yang bersifat teknis. Sehingga organisasi menyediakan pelatihan dengan menggunakan laboratorium untuk "meniru" kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam laboratorium tersebut agar dapat diaplikasikan pada organisasi.

SA: Pelatihan instruktur diklat teknisi instalasi, operasi, dan perawatan PLTS. "Pelaksanaan proyek diperkuat dengan kerja sama industri, antara lain melalui program magang dan penyerapan lulusan pelatihan, serta penyediaan peralatan laboratorium energi terbarukan dan pendampingan dari Swiss Federal Institute for Vocational Education and EHB untuk memberikan masukan praktik pedagogi terbaik di bidang pendidikan vokasi," kara Martin. Pelatihan juga didukung dengan dosen tamu industri, yaitu tenaga ahli dari perusahaan SMA Solar Technology AG, Xurya Daya Indonesia, dan Schneider Electric Indonesia.

Teori: Teori metode pengembangan sumber daya manusia

Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia ini dititikberatkan pada metode latihan yang meliputi: manajerial dan non manajerial, di mana keduanya dibagi menjadi dua metode berbeda yaitu *on the job method* (dalam pekerjaan) dan *off the job method* (di luar pekerjaan).

CR: Terlihat bahwa pelatihan teknisi yang diberikan pada PLTS terkait diklat, magang, hingga penyerapan tenaga kerja sebagai tindak lanjut dari pengembangan ini. Magang dan coaching diberikan sebagai metode *on the job* di mana mereka mendapat Pelatihan yang diberi juga mengundang dosen tamu industri yaitu tenaga ahli dari perusahaan SMA Solar Technology AG, Xurya Daya Indonesia, dan Schneider Electric Indonesia yang berarti mereka mengadakan special meeting dan latihan tersendiri sesuai bidangnya. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan cocok sesuai dengan analisis kebutuhan PLTS yang memberikan metode pelatihan terkait teknisi instalasi, operasi, dan perawatan PLTS dan sesuai dengan kebutuhan serta target perusahaan.

J. Mini Games

Pada bagian *mini games* ini ditujukan guna membantu pembaca buku ini merefleksikan materi-materi yang telah dipelajari melalui permainan-permainan yang bisa dimainkan bersama di dalam ruangan maupun di luar ruangan. Mini games ini mempraktekkan kegiatan *role playing*, *management game*, dan pemodelan perilaku sebagai bahan refleksi para pembaca. Dengan adanya mini games ini, pembaca diharapkan dapat meningkatkan sensitifitas pada lingkungan kerja sehingga dapat membantu dalam mengatasi persoalan-persoalan pada tempat kerjanya.

Silent Mode

1. Tujuan Permainan

- ~ Membangun visi kehidupan yang terdiri atas visi pribadi, visi keluarga dan visi organisasi.

- ~ Memahami kelemahan-kelemahan diri dan menyusun langkah-langkah untuk memperbaiki diri.
 - ~ Merefleksikan kualitas keberagaman dalam kehidupan sehari-hari.
 - ~ Meningkatkan rasa percaya diri.
2. Jumlah peserta minimal 1 orang
 3. Lama permainan minimal 30 menit
 4. Instruksi
 - ~ Peserta berpencar dan terpisah satu dengan yang lainnya.
 - ~ Menuliskan jawaban yang ditanyakan berdasarkan daftar pertanyaan yang mengenai: Visi kehidupan (visi pribadi, visi keluarga, dan visi organisasi); melihat kelemahan diri dan rencana untuk memperbaiki diri; melihat kekuatan diri dan memanfaatkan kekuatan diri yang dimiliki; dan merefleksikan kualitas keberagaman dalam kehidupan sehari-hari.
 - ~ Setelah waktu habis, jawaban dikumpulkan dan tidak didiskusikan karena bersifat pribadi.
 5. Peserta mendiskusikan pengalaman selama dalam kesendirian.

BAB VI

PENTINGNYA ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Setelah karyawan diterima melalui proses rekrutmen dan seleksi maka karyawan akan di tempatkan pada posisi dan jabatan yang ditentukan. Karyawan baru biasanya akan mengalami proses orientasi dan sosialisasi pada dirinya untuk membiasakan diri pada pekerjaan dan lingkungan baru. Program orientasi adalah memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka dalam organisasi pada karyawan lain. Penanggung jawab program ini adalah departemen personalia. Program ini diharapkan dapat membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan karyawan lain dan kondisi kerja yang baru. Program ini pun dapat membantu karyawan baru mengatasi perasaan asing, rasa gelisah, dan khawatir terhadap pekerjaan barunya.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu karyawan tetapi juga pada organisasi. Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan mempersyaratkan ketersediaan sumber daya manusia yang andal. Upaya menyediakan sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualifikasi menurut kebutuhan perusahaan dapat diperoleh melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan. Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan organisasi sehingga perusahaan dapat menerapkan jenis program pelatihan dan pengembangan yang akan diberikan kepada

individu dalam organisasi. Kesesuaian kebutuhan organisasi dan tugas dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan akan mendukung peningkatan kompetensi karyawan. Penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan regulasi dalam dunia usaha merupakan sasaran dari pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. Kegiatan dalam pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi. Kegiatan pelatihan dilakukan melalui kegiatan pengajaran, pendidikan, dan pelatihan yang meliputi materi ilmu pengetahuan, keterampilan, dan keahlian. Kegiatan dalam pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap tugasnya. Pengembangan karyawan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bersosialisasi terhadap tugas dan lingkungan pekerjaannya, dengan demikian program pelatihan dan pengembangan memberi peluang terhadap karyawan agar dapat berperan dalam perusahaan

Tabel 6.1 Proses-Proses Pelatihan dan Pengembangan



A. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan penentuan jenis kegiatan yang akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan individu yang akan dilatih. Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Menganalisis kebutuhan pelatihan bergantung pada apakah yang dilatih itu karyawan baru atau lama.

Jika yang dilatih karyawan baru, tugas utamanya adalah untuk menentukan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu dan memecahkannya menjadi sub tugas, kemudian masing- masing sub tugas akan diajarkan kepada karyawan baru.

Jika yang dilatih karyawan lama, tugasnya lebih rumit karena manajer mempunyai tugas untuk memutuskan apakah pelatihan adalah solusinya. Contohnya, prestasi karyawan mungkin menurun karena standarnya yang tidak jelas atau karena orang itu tidak termotivasi.

Sehingga untuk menentukan siapa saja yang perlu diberikan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa analisis, antara lain:

1. Analisis Evaluasi Prestasi

Melakukan *monitoring* pada setiap karyawan dan hasilnya dibandingkan dengan standar prestasi atau target rekrutmen. Karyawan yang mempunyai hasil prestasi kurang atau di bawah standar yang telah ditetapkan, mengindikasikan organisasi perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

2. Analisis Persyaratan Kerja

Organisasi perlu mengetahui kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan. Jika karyawan diberi tugas atau pekerjaan tetapi tidak memiliki keterampilan yang mendukung pekerjaan tersebut, maka karyawan tersebut membutuhkan pelatihan.

3. Analisis Organisasi

Analisis ini bertujuan untuk meninjau kembali apakah tujuan organisasi secara keseluruhan telah tercapai atau belum. Apakah organisasi tersebut belum atau tidak dapat mencapai target dengan efektif maka manajemen perlu program pelatihan.

4. Analisis Survei SDM

Seluruh manajemen dan karyawan diminta untuk menjelaskan masalah dan hambatan yang dihadapi selama program berlangsung dengan tujuan mengetahui tindakan apa yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Adapun manfaat identifikasi kebutuhan pelatihan, antara lain:

1. Memperoleh data mengenai permasalahan dan kebutuhan yang diinginkan oleh sasaran.

2. Untuk mempermudah dalam menentukan skala prioritas dalam perencanaan program kegiatan.
3. Memperlancar pelaksanaan kegiatan.

Berikut adalah prosedur pelaksanaan identifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu:

1. Identifikasi kesenjangan antara kemampuan atau hasil kerja karyawan dengan hasil yang diharapkan.

Kegiatan ini menjelaskan perbedaan antara kemampuan karyawan saat ini dengan kemampuan yang diharapkan atau yang seharusnya bisa dilakukan oleh karyawan tersebut. Untuk memperoleh ini pengembangan program pelatihan dapat meminta laporan dari pengawas yang langsung membawahi atau mengawasi karyawan tersebut. Disamping itu pengembangan sendiri juga dapat melakukan observasi ke tempat kerja karyawan tersebut untuk melihat langsung kegiatan karyawan di perusahaan atau instansi yang bersangkutan.

2. Menilai penting tidaknya kesenjangan (permasalahan).

Hasil dari langkah pertama (identifikasi kesenjangan) belum cukup memutuskan perlu atau tidaknya pemberian latihan. Pengelola atau perancang perlu untuk menilai kesenjangan tersebut dari beberapa sisi, antara lain:

- a. Tingkat signifikan pengaruh kesenjangan terhadap kegiatan atau keseluruhan kegiatan.
- b. Luas ruang lingkup permasalahannya.
- c. Pentingnya peranan kesenjangan tersebut terhadap masa depan atau kelancaran perusahaan.

Penentuan signifikansi pengaruh kesenjangan terhadap suatu kegiatan bersifat relatif, tidak ada ukuran yang benar-benar tetap untuk semua keadaan. Oleh sebab itu pengelola atau perancang program pelatihan harus dapat menjelaskan akibat atau nilai kerugian yang ditimbulkan oleh kesenjangan atau permasalahan tersebut baik dalam bentuk uang, waktu, tenaga, hasil produksi, dan kerugian lainnya. Perancang program

pelatihan yang dapat melihat akibat tersebut akan meyakinkan pemimpin perusahaan untuk melaksanakan pelatihan bagi karyawan mereka.

B. Menentukan Tujuan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Rachmawati (2008), langkah-langkah dalam menentukan tujuan program pelatihan dan pengembangan karyawan, antara lain:

1. Mengidentifikasi keterampilan-keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
2. Memastikan bahwa program akan sesuai dan cocok dengan tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan motivasi peserta.
3. Melakukan survei untuk mengembangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diatur.

Adapun tujuan pengembangan SDM, antara lain:

1. Memperbarui keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan SDM, pelatih (*trainer*) dapat memastikan bahwa setiap individu secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru dan meningkatkan produktivitasnya.
2. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional dengan cepat dan tepat.
4. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
5. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja sehingga hasil yang dicapai akan maksimal.
6. Meningkatkan profesionalisme para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

C. Merencanakan dan Mengembangkan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah upaya yang dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia berkualitas yang memiliki kecakapan, kemampuan dan loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di sebuah organisasi maupun perusahaan.

Pengembangan SDM sangat perlu untuk dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan yang saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas. Salah satu aspek yang dapat menunjang proses pengembangan SDM ini adalah aspek pendidikan. Seseorang dengan tingkat pendidikan yang rendah pada umumnya memiliki kecakapan dan kemampuan yang rendah pula. Hal tersebut yang membuat perusahaan-perusahaan besar lebih memilih tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi.

Pengembangan SDM merupakan hal harus terus dilakukan untuk menyiapkan tenaga kerja yang siap menghadapi banyaknya tuntutan-tuntutan tugas di masa sekarang maupun di masa depan. Pengembangan SDM juga mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja, karena dengan mengikuti pengembangan SDM tersebut mereka akan mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru yang sangat bermanfaat bagi mereka dalam bekerja. Selain itu tenaga kerja yang mengikuti pengembangan SDM akan memiliki fleksibilitas yang tinggi, dimana dengan semakin banyaknya keterampilan dan kemampuan yang mereka kuasai mereka akan mudah menyesuaikan diri di organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Pengembangan SDM juga mampu memotivasi para tenaga kerja untuk selalu giat dalam melakukan berbagai pekerjaan. Melalui kegiatan ini, para tenaga kerja diarahkan untuk memiliki cara pandang yang baik mengenai organisasi dan dapat membantu dalam proses pembentukan SDM yang berkomitmen dan bertanggung jawab. Dengan begitu mereka bisa ikut berpartisipasi

dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan *key performance indicator* atau kunci indikator kinerja.

Strategi pengembangan SDM tersebut dapat berjalan dengan baik apabila disertai dengan pembuatan program pengembangan SDM yang direncanakan dengan baik dan matang. Perencanaan program pengembangan yang baik dan matang tersebut diharapkan mampu membantu tercapainya tujuan dalam menghasilkan manusia-manusia berkualitas dan berkapasitas. Perencanaan program pengembangan SDM tersebut memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas tenaga kerja.
2. Menjamin ketersediaan tenaga kerja di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.
3. Meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas-tugas.
4. Memudahkan proses koordinasi untuk meningkatkan kinerja secara optimal.
5. Menghindari terjadinya kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang menyangkut ketenagakerjaan.
6. Menjadi pedoman dalam menentukan program perekrutan, penyeleksian, dan kedisiplinan tenaga kerja.
7. Menjadi landasan dalam pelaksanaan penilaian tenaga kerja.

Berikut cara membuat program pengembangan sumber daya manusia dengan perencanaan yang baik dan matang, antara lain:

1. Menentukan dan mengembangkan sasaran, tujuan, dan prioritas SDM yang diperlukan. Menentukan dan mengembangkan sasaran, tujuan dan prioritas SDM merupakan langkah awal dalam pembuatan program pengembangan SDM. Sebagai contoh, sasaran SDM yang kini banyak dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan adalah SDM yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan standar

kompetensi karyawan. Selain itu penentuan lokasi sasaran SDM juga harus dilakukan pada tempat yang berbeda-beda pula, hal tersebut dimaksudkan untuk mengetahui kualitas-kualitas SDM dari berbagai macam daerah sehingga kemampuan dan keterampilan SDM yang dihasilkan pun lebih bervariasi.

2. Merancang kebijakan yang dapat mendukung terlaksananya program

Untuk mencapai sasaran SDM yang diinginkan perlu dibuat beberapa kebijakan yang mendukung sosialisasi program hingga terlaksananya program pengembangan SDM.

3. Melakukan proyeksi terhadap ketersediaan SDM

Proyeksi ketersediaan SDM merupakan perkiraan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

- a. Mengadakan pelatihan keterampilan

Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja atau SDM. Hal tersebut dapat membantu untuk mengetahui karir yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh mereka.

4. Melakukan evaluasi program

Apabila langkah-langkah pembuatan program pengembangan SDM di atas sudah dilaksanakan, maka perlu dilakukannya evaluasi terlebih dahulu. Tahapan evaluasi ini merujuk kepada tahapan-tahapan yang telah dibuat sebelumnya. Tahapan ini untuk berfungsi untuk memperkirakan apakah program yang telah direncanakan akan berhasil atau masih memerlukan revisi atau perbaikan dan menyempurnakan program-program pengembangan SDM berikutnya.

Cara membuat program pengembangan SDM di atas bisa dilakukan untuk program pengembangan SDM jangka waktu pendek maupun program pengembangan SDM jangka panjang

D. Implementasi Program, Evaluasi, dan Monitoring Pelatihan

1. Implementasi Program

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*. TNA dapat membantu mengidentifikasi *right people dan the right program* sedangkan beberapa pertimbangan (*training development*) and *consideration* program dapat membantu dalam menciptakan *the right condition*.

Organisasi perlu memotivasi peserta program untuk mendorong keberhasilan mereka dalam lokakarya yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan keterampilan selain ini pelatihan. Program pelatihan tersebut disosialisasikan pada peserta dan dibuat representative untuk revisi final pada hasil akhir untuk memastikan efektivitas program. Program ini bisa dilakukan dengan dua metode, yaitu:

2. On the Job Training

Bentuk pelatihan ini mempunyai keuntungan karena cukup fleksibel, baik dalam alokasi dan organisasi, bentuknya pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan. *On the Job Training (OJT)* adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Dalam banyak rekrutmen, OJT adalah satu-satunya jenis pelatihan yang tersedia dan biasanya meliputi karyawan baru sampai karyawan lama yang sudah berpengalaman. Beberapa bentuk pelatihan OJT, antara lain:

a. Coaching/Understudy

Bentuk pelatihan dan pengembangan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman. Metode ini dilakukan dengan pelatihan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim,

kekompakan, pembagian pekerjaan dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

b. Pelatihan magang/*apprenticeship training*

Pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk mempraktekkan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.

3. *Off the Job Training*

a. *Lecture*

Teknik ini seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyelia atau pengajar pada kelompok karyawan. Dilanjutkan dengan komunikasi dua arah dan diskusi. Hal ini digunakan untuk memberikan pengetahuan umum pada peserta.

b. Presentasi dengan video

Teknik ini menggunakan media video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini dipakai apabila peserta cukup banyak dan masalah yang dikemukakan cukup kompleks.

c. *Vestibule training*

Pelatihan dilakukan di tempat yang dibuat seperti tempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya.

d. Bermain peran (*role playing*)

Teknik pelatihan ini dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus. Dengan peran seperti ini akan diketahui bagaimana menghadapi situasi kerja yang sesungguhnya. Peserta mungkin berperan sebagai pelanggan, manager, rekan kerja sehingga dapat berinteraksi baik dengan pihak lain.

- e. **Studi kasus**
Teknik ini dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan kelompok atau tim di mana masing-masing tim akan saling berinteraksi dengan anggota tim yang lain.
- f. *Self study*
Merupakan teknik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, video, kaset dan lain-lain. Hal ini biasanya dilakukan karena beberapa faktor, diantaranya keterbatasan biaya, keterbatasan frekuensi pertemuan, dan faktor jarak.
- g. *Laboratory training*
Latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai pengalaman, perasaan, pandangan, dan perilaku di antara para peserta.
- h. *Action learning*
Teknik ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.

Organisasi dapat memilih salah satu atau lebih teknik di atas untuk diterapkan pada program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kondisi organisasi. Dalam memilih metode pelatihan, agar efektif perlu memperhatikan diterapkannya prinsip belajar, yaitu partisipasi, repetisi, relevan, transfer, dan umpan balik. Namun perlu memperhatikan biaya, materi, pelatih, dan peserta pelatihan.
- i. **Evaluasi dan Monitoring Program**
Setiap program pelatihan harus dievaluasi. Evaluasi adalah sebuah proses yang sulit, tetapi proses evaluasi adalah untuk meningkatkan standar dan efektivitas program-program yang ditawarkan. Evaluasi pelatihan dipercaya bahwa evaluasi tidak hanya elemen untuk program

pelatihan tetapi harus dimasukkan dalam setiap proses pelatihan untuk memeriksa efektivitas program pelatihan. Evaluasi pelatihan adalah sarana yang digunakan untuk menentukan nilai pelatihan. Ini adalah proses penilaian hasil atau hasil dari pelatihan. Dengan demikian, evaluasi pelatihan tidak dapat diabaikan. Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dan pengembangan dikaitkan dengan:

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

Monitoring adalah kegiatan untuk mengikuti suatu program dan pelaksanaannya secara mantap, teratur dan terus menerus dengan cara mendengar, melihat dan mengamati dan mencatat keadaan serta perkembangan program tersebut. Monitoring adalah suatu kegiatan untuk mengikuti perkembangan suatu program yang dilakukan secara mantap dan teratur serta terus menerus (Suherman, dkk.1988). Monitoring merupakan fungsi manajemen yang berkesinambungan yang mempunyai tujuan utama menyediakan umpan balik dan indikasi awal tentang bagaimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan, perkembangan atau pencapaian kinerja dari waktu ke waktu serta pencapaian hasil yang diharapkan kepada manajer dan *stakeholders*.

Monitoring melacak kinerja yang nyata terhadap apa yang direncanakan atau diharapkan dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Monitoring meliputi kegiatan pengumpulan dan analisis data tentang proses dan hasil dari pelaksanaan program atau kegiatan dan memberikan rekomendasi untuk melakukan tindakan koreksi. Monitoring Pengendalian adalah tindak lanjut dari

monitoring. Monitoring sebenarnya lebih ditekankan pada kegiatan mencermati proses pelaksanaan kegiatan serta adanya perubahan lingkungan organisasi. Hasil monitoring akan memberikan umpan balik, apakah kegiatan dapat berjalan semestinya, ataukah terjadi adanya penyimpangan dari yang direncanakan, atau bahkan perencanaan yang tidak tepat atau menjadi tidak tepat oleh adanya perubahan lingkungan. Hasil monitoring dipakai sebagai dasar tindakan manajemen, mulai dari penjaminan kegiatan tetap pada tracknya sampai pada tindakan koreksi dan atau penyesuaian. Pengertian inilah yang dimaksud sebagai pengendalian, sehingga sering pengendalian tidak dapat dipisahkan atau bahkan sulit dibedakan dengan monitoring itu sendiri. Monitoring dan pengendalian adalah sebuah kesatuan kegiatan, yang sering juga disebut sebagai *ongoing evaluation* atau *former evaluation*.

Fungsi monitoring dan pengendalian adalah fungsi manajemen yang berkesinambungan untuk memberikan rekomendasi untuk melakukan tindakan koreksi kepada pimpinan puskesmas dan stakeholders lainnya. Bila kemudian tindakan koreksi dilakukan maka fungsi pengendalian akan terlaksana secara lengkap. Hasil monitoring dan pengendalian yang telah dianalisis dan diolah dapat dijadikan sebagai informasi yang dapat dipahami dengan mudah oleh manajer/stakeholder (Pimpinan Puskesmas) untuk dasar pengambilan keputusan tindak lanjut, baik menyangkut kegiatan yang sedang berjalan maupun kegiatan yang akan datang.

Adapun tujuan dari monitoring dan pengendalian secara umum menjamin kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, yang mencakup standar input (waktu, biaya, SDM, teknologi, prosedur dll):

- 1) Memberikan informasi kepada pengambil keputusan tentang adanya penyimpangan dan penyebabnya,

sehingga dapat mengambil keputusan untuk melakukan koreksi pada pelaksanaan kegiatan atau program berkait, yang sedang berjalan maupun pengembangannya di masa mendatang.

- 2) Memberikan informasi atau laporan kepada pengambil keputusan tentang adanya perubahan-perubahan lingkungan yang harus ditindaklanjuti dengan penyesuaian kegiatan.
- 3) Memberikan informasi tentang akuntabilitas pelaksanaan dan hasil kinerja program atau kegiatan kepada pihak yang berkepentingan, secara berkelanjutan dan dari waktu ke waktu.
- 4) Informasi dari hasil monitoring dan pengendalian dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang tepat dan akuntabel, untuk menjamin pencapaian hasil atau tujuan yang lebih baik, efektif dan lebih efisien dalam penggunaan sumberdaya.

Adapun tujuan yang lain dari pelaksanaan monitoring dan pengendalian adalah:

- 1) Pembelajaran untuk mengetahui mengapa program kegiatan dapat terlaksana dengan baik atau tidak baik, apa penyebab yang mempengaruhi serta bagaimana koreksi dapat dilakukan.
- 2) Untuk melakukan verifikasi dan meningkatkan kualitas manajemen program, untuk mengidentifikasi strategi yang berhasil dalam rangka ekspansi atau ekspansi dan replikasi.
- 3) Untuk memodifikasi strategi yang kurang berhasil.
- 4) Untuk mengukur keberhasilan dan manfaat suatu intervensi.
- 5) Untuk memberi informasi kepada stakeholders agar dapat menyebutkan hasil dan kualitas program.

- 6) Untuk memberikan justifikasi atau validasi kepada donor, mitra atau konstituen yang berkepentingan.

Langkah utama monitoring dan evaluasi adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan standar dan indikator untuk menilai proses pelaksanaan program kegiatan. Standar biasa mencakup semua input yang digunakan (dana, materi, bahan, cara atau metode, SDM, prosedur, teknologi).
- 2) Mengumpulkan data dan melakukan investigasi kinerja (pengamatan) dari pelaksanaan kegiatan atau proses kegiatan yang dipilih untuk dibandingkan dengan standar atau indikator (baik kualitatif maupun kuantitatif) yang telah ditentukan.
- 3) Mengamati perubahan lingkungan dan mengumpulkan data untuk pengkajian pengaruh lingkungan tersebut terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- 4) Pengolahan, analisis data dan sintesis hasil. Data yang dikumpulkan (termasuk perubahan lingkungan) diolah dan dianalisis untuk membuat penilaian dan kesimpulan tentang proses pelaksanaan kegiatan. Hasil analisis dan kesimpulan akan digunakan lebih lanjut untuk perumusan rekomendasi tindak lanjut.
- 5) Pengambil keputusan melakukan tindakan (termasuk koreksi dan penyesuaian kegiatan, maupun perencanaan ulang).
- 6) Menyampaikan semua hasil monitoring, pengendalian dan tindak lanjut kepada pihak yang berkepentingan sebagai wujud akuntabilitas dan proses pengambilan keputusan lebih lanjut.

E. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data

dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Selain itu, pengembangan SDM sangat perlu untuk dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan yang saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas. Selanjutnya, implementasi, evaluasi dan monitoring program pelatihan sangat diperlukan untuk kemajuan perusahaan dimana fungsi monitoring dan pengendalian merupakan fungsi manajemen yang berkesinambungan untuk memberikan rekomendasi untuk melakukan tindakan koreksi kepada pimpinan dan stakeholders lainnya. Bila kemudian tindakan koreksi dilakukan maka fungsi pengendalian akan terlaksana secara lengkap.

F. Artikel Pendukung

“KARYA TALENTS TAWARKAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN”



Gambar 6.1 Logo Karya Talents

REPUBLIKA.CO.ID, JAKARTA -- Chairman & Co-founder of Karya Talents, Suparno Adijanto, melalui KT 300 Club mampu memfasilitasi dan memberikan program perkembangan karir karyawan berbagai perusahaan. Hal ini menurutnya dilatarbelakangi hampir 80 persen karyawan tidak antusias terhadap pekerjaannya.

“Tujuan KT 300 Club yaitu untuk meningkatkan ketersediaan para talent yang siap bersaing dengan fokus berinvestasi pengembangan skill, kompetensi, *growth* mindset dan *emotional intelligence* para talent yang telah kami seleksi,” ujarnya dalam keterangan resmi, Selasa (8/3/2022).

Sementara itu, *Head of Product & Analytic* Karya Talents, Ivan Hendrata menambahkan pihaknya berbagi tips dari dua sisi.

Pertama, dari segi talent atau karyawan dan yang kedua dari segi perusahaan.

“Karya Talents mencoba agar talent bisa belajar mengenai diri sendiri secara komprehensif, tipsnya melalui VIP yaitu *Value, Interest, dan Personality*. Kalau dia memaksimalkan potensi yang ia punya, maka kemungkinan cocoknya lebih besar,” ucapnya.

VIP adalah perpaduan unik antara kepribadian dan keterampilan calon pelamar kerja dengan menggunakan tes asesmen yang dapat dikerjakan selama 15-20 menit saja. Setelah diisi, maka hasilnya diperoleh secara *real time* dan akan dihubungkan dengan sesi konsultasi karir untuk mengetahui kelebihan tersendiri ketika ditempatkan di dunia kerja.

Dari segi perusahaan, Ivan menekankan bahwa penting untuk mencari SDM yang tidak hanya kompeten dari segi skill tapi juga memiliki kemampuan beradaptasi.

“Pastikan talent right fit yaitu EQ (*emotional quotient, red*) dan *growth* mindset yang bagus karena skill dan pengalaman gak cukup. Skill mampu berubah lima tahun sekali tetapi kemampuan adaptasi yang penting biasanya dimiliki oleh orang dengan EQ yang bagus. Contohnya, jika ada role yang bagus dia mampu ambil,” pungkasnya.

Ulasan Kritis

1. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan penentuan jenis program kegiatan yang akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan individu yang akan dilatih. Dari artikel tersebut, Karya Talent menawarkan dua program pelatihan dan pengembangan SDM, antara lain:

2. Program KT 300 Club

Merupakan program pengembangan SDM yang ditunjukkan kepada para karyawan lama. Program ini dilatarbelakangi oleh data yang menunjukkan 80 persen karyawan tidak antusias terhadap pekerjaannya. Sehingga untuk menentukan siapa

yang perlu diberikan pengembangan SDM menggunakan analisis evaluasi prestasi. Analisis ini diperoleh dengan melakukan *monitoring*, karyawan yang mempunyai hasil prestasi di bawah standar yang ditetapkan akan mengindikasikan bahwa organisasi perlu mengadakan program pengembangan karyawan.

3. Program VIP (*Value, Interest, dan Personality*)

Merupakan program pelatihan SDM yang ditunjukkan kepada para karyawan baru. Program ini dilatarbelakangi oleh keterampilan karyawan mampu berubah lima tahun sekali tetapi kemampuan adaptasi yang penting biasanya dimiliki oleh orang dengan EQ yang bagus. Sehingga untuk menentukan siapa yang perlu diberikan pengembangan SDM menggunakan analisis persyaratan kerja. Organisasi perlu mengetahui kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan, jika karyawan diberi tugas tetapi tidak memiliki keterampilan yang mendukung pekerjaan tersebut, maka karyawan tersebut membutuhkan pelatihan.

Menentukan Tujuan dan Pengembangan Sdm

1. Program KT 300 Club

Program pengembangan karyawan ini bertujuan untuk meningkatkan ketersediaan para talent yang siap bersaing dengan fokus berinvestasi pengembangan skill, kompetensi, *growth mindset* dan *emotional intelligence*.

2. (*Value, Interest, dan Personality*)

Program pelatihan karyawan ini bertujuan untuk memberikan media bagi karyawan belajar mengenai diri sendiri secara komprehensif dan mencari SDM yang tidak hanya kompeten dari segi skill namun juga memiliki kemampuan beradaptasi.

Merencanakan dan Mengembangkan Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pelatihan dan pengembangan SDM dapat berjalan dengan baik apabila disertai dengan pembuatan program pengembangan

SDM yang direncanakan dengan baik dan matang. Perencanaan program pengembangan SDM tersebut memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Menjamin ketersediaan tenaga kerja di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Program pengembangan karyawan KT 300 Klub digunakan untuk meningkatkan ketersediaan para karyawan di masa depan agar siap bersaing dengan fokus berinvestasi pengembangan skill, kompetensi, *growth* mindset dan *emotional intelligence*. Program ini perlu dilakukan karena data telah menunjukkan bahwa 80 persen karyawan tidak antusias terhadap pekerjaannya. Sehingga melalui program pengembangan karyawan ini tenaga kerja diarahkan untuk memiliki cara pandang yang baik mengenai organisasi dan dapat membantu dalam proses pembentukan SDM yang berkomitmen dan bertanggung jawab.

2. Menjadi pedoman dalam menentukan program perekrutan, penyeleksian, dan kedisiplinan tenaga kerja.

Program pelatihan karyawan VIP digunakan sebagai pedoman perekrutan karyawan dengan menggunakan tes asesmen yang dapat dikerjakan selama 15-20 menit untuk mengetahui kepribadian dan keterampilan calon pelamar kerja. Hasil dari tes tersebut akan diperoleh secara *real time* dan dihubungkan dengan sesi konsultasi karir untuk mengetahui kelebihan tersendiri ketika ditempatkan di dunia kerja.

Implementasi Program Evaluasi dan Monitoring Program

Program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan dua metode, antara lain:

1. *On the Job Training*

Program VIP (*Value, Interest, dan Personality*) adalah implementasi program pelatihan SDM dengan metode *on the job training* berbentuk *coaching/understudy*. Bentuk pelatihan SDM ini dilakukan sesi konsultasi yaitu tahapan dimana karyawan akan digali lebih dalam mengenai personality, kecerdasan emosional,

kelebihan, kelemahan, gaya komunikasi dan masih banyak lagi yang dilakukan oleh *professional career consultation*.

2. *Off the Job Training*

Setelah proses *on the job training*, karyawan juga akan terus dibekali dengan program pengembangan SDM dengan metode *off the job training* berbentuk presentasi dengan media. Bentuk pengembangan ini dilakukan dengan pemberian *newsletter*, konten, dan e-learning mengenai keterampilan yang dibutuhkan dalam bekerja dan diberikan secara berkala agar karyawan dapat terus terinformasi dan terus berkembang.

BAB VII

PEMBELAJARAN DAN TRANSFER DALAM PELATIHAN

Dalam melakukan pengembangan terhadap karyawan, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana cara pembelajaran yang tepat agar mendapatkan hasil yang maksimal. Pembelajaran merupakan proses interaksi antara pengajar dan peserta untuk mempelajari atau memahami hal baru. Dalam pembelajaran terdapat beberapa teori yang harus dipelajari. Selain teori, pembelajaran juga memiliki pola pembelajaran yang perlu diperhatikan dan dijalani demi keberlangsungan proses pembelajaran. Pelatihan yang efektif dan dikatakan berhasil apabila karyawan yang dilatih dapat melakukan *transfer of training* pada saat melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. *Transfer of training* adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap karyawan dalam konteks pekerjaan nyata.

Terlepas dari metode pelatihan, kondisi tertentu harus ada agar pembelajaran terjadi. Ini termasuk (1) memberikan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk berlatih dan menerima umpan balik, (2) menawarkan konten pelatihan yang bermakna, (3) mengidentifikasi prasyarat apa pun yang diperlukan peserta pelatihan untuk berhasil menyelesaikan program, dan (4) memungkinkan peserta pelatihan untuk belajar melalui observasi dan pengalaman.

Agar pembelajaran terjadi, penting untuk mengidentifikasi Apa yang harus dipelajari— yaitu, untuk mengidentifikasi hasil belajar. Hasil belajar harus berhubungan dengan apa yang dibutuhkan untuk berhasil melakukan pekerjaan.

Juga, desain program pelatihan penting untuk terjadinya pembelajaran. Ini termasuk membuat jadwal program, menyediakan lingkungan pelatihan yang nyaman secara fisik, dan mengatur

tempat duduk di lingkungan pelatihan untuk memfasilitasi interaksi antara peserta pelatihan dan antara pelatih dan peserta pelatihan.

A. Apa Itu Belajar? Apa yang Dipelajari?

Pembelajaran adalah perubahan yang relatif permanen dalam kemampuan manusia yang bukan merupakan hasil dari proses pertumbuhan. Kemampuan ini terkait dengan hasil belajar tertentu, seperti yang ditunjukkan Tabel 4.1.

Tabel 7.1 Kemampuan terkait dengan hasil belajar tertentu

| Jenis Pembelajaran Hasil | Deskripsi Kemampuan | Contoh |
|--------------------------|---|--|
| Informasi lisan | Nyatakan, beri tahu, atau jelaskan informasi yang disimpan sebelumnya | Sebutkan tiga alasan untuk mengikuti prosedur keselamatan perusahaan Merancang dan membuat kode program komputer yang memenuhi persyaratan pelanggan |
| Keterampilan Intelektual | Menerapkan konsep dan aturan yang dapat digeneralisasikan untuk memecahkan masalah dan menghasilkan produk baru | |
| Keterampilan motorik | Jalankan aksi fisik dengan presisi dan waktu | Menembak pistol dan secara konsisten mengenai target kecil yang bergerak |
| sikap | Pilih tindakan pribadi | Pilih untuk menanggapi semua email masuk dalam waktu 24 jam |
| Strategi Kognitif | Kelola proses berpikir dan belajar sendiri | Secara selektif gunakan tiga strategi berbeda untuk mendiagnosis kerusakan mesin |

Informasi lisan termasuk nama atau label, fakta, dan kumpulan pengetahuan. Informasi verbal mencakup pengetahuan khusus yang dibutuhkan karyawan dalam pekerjaan mereka. Misalnya, seorang manajer harus mengetahui nama-nama berbagai jenis peralatan serta pengetahuan yang terkait dengan Total Quality Management.

Keterampilan intelektual mencakup konsep dan aturan. Konsep dan aturan ini sangat penting untuk memecahkan masalah, melayani pelanggan, dan menciptakan produk. Misalnya, seorang manajer harus mengetahui langkah-langkah dalam proses penilaian kinerja (misalnya mengumpulkan data, meringkas data, mempersiapkan wawancara penilaian dengan karyawan) untuk melakukan penilaian karyawan.

Keterampilan motorik meliputi koordinasi gerakan fisik. Misalnya, seorang tukang reparasi telepon harus memiliki koordinasi dan ketangkasan yang diperlukan untuk menaiki tangga dan tiang

telepon. sikap adalah kombinasi dari keyakinan dan perasaan yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Sikap mencakup komponen kognitif (keyakinan), komponen afektif (perasaan), dan komponen intensional (cara seseorang bermaksud berperilaku sehubungan dengan subjek sikap). Sikap terkait pekerjaan yang penting termasuk kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan keterlibatan kerja. Misalkan Anda mengatakan bahwa seorang karyawan memiliki “sikap positif” terhadap pekerjaannya. Artinya orang tersebut menyukai pekerjaannya (komponen afektif). Dia mungkin menyukai pekerjaannya karena menantang dan memberikan kesempatan untuk bertemu orang-orang (komponen kognitif). Karena dia menyukai pekerjaannya, dia berniat untuk tetap bersama perusahaan dan melakukan yang terbaik di tempat kerja (komponen yang disengaja).

Strategi kognitif mengatur proses belajar. Mereka berhubungan dengan keputusan pelajar mengenai informasi apa yang harus diperhatikan (yaitu, memperhatikan), bagaimana mengingat, dan bagaimana memecahkan masalah. Misalnya, seorang fisikawan mengingat warna spektrum cahaya dengan mengingat nama “Roy G. Biv” (merah, jingga, kuning, hijau, biru, nila, ungu).

B. Teori Belajar

1. Teori Penguatan

Teori penguatan menekankan bahwa orang termotivasi untuk melakukan atau menghindari perilaku tertentu karena hasil masa lalu yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Ada beberapa proses dalam teori penguatan. Penguatan positif adalah hasil yang menyenangkan yang dihasilkan dari suatu perilaku. Penguatan negatif adalah penghapusan hasil yang tidak menyenangkan.

Dari perspektif pelatihan, teori penguatan menyarankan agar pelajar memperoleh pengetahuan, mengubah perilaku, atau memodifikasi keterampilan, pelatih perlu mengidentifikasi hasil apa yang menurut pelajar paling positif (dan negatif). Pelatih kemudian

perlu menghubungkan hasil ini dengan perolehan pengetahuan atau keterampilan peserta didik atau mengubah perilaku. Menurut teori penguatan, pelatih dapat menahan atau memberikan manfaat ini kepada peserta didik yang menguasai konten program. Efektivitas pembelajaran tergantung pada pola atau jadwal untuk memberikan penguatan atau manfaat ini. Jadwal perkuatan ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 7.2 Jadwal Penguatan

TABEL 4.2Jadwal Penguatan

| Jenis Jadwal | Keterangan | Efektivitas |
|------------------------|--|---|
| Jadwal Rasio | | |
| Rasio Tetap | Penguatan setiap kali perilaku target telah terjadi beberapa kali | Pembelajaran cepat; contoh perilaku target yang sering terjadi; kepunahan cepat |
| Jadwal Bantuan | Penguatan setelah setiap kemunculan perilaku target | Arah perilaku yang sama dengan jadwal rasio tetap tetapi lebih ekstrim |
| Variabel-Rasio | Penguatan setelah beberapa kemunculan perilaku target; jumlah kejadian sebelum penguatan mungkin berbeda setiap kali | Perilaku target kurang rentan terhadap kepunahan dibandingkan dengan jadwal rasio tetap |
| Jadwal Interval | | |
| Interval Tetap | Penguatan pada interval waktu tertentu setelah kinerja perilaku target | Kinerja perilaku target yang lebih rendah dibandingkan dengan jadwal rasio; efektivitas yang lebih rendah jika interval waktu panjang |
| Variabel-Interval | Penguatan terjadi secara berkala setelah kinerja perilaku target; interval waktu mungkin berbeda setiap kali | Perilaku target kurang rentan terhadap kepunahan dibandingkan dengan jadwal interval tetap; kinerja yang lebih rendah dari perilaku target dibandingkan dengan jadwal rasio |

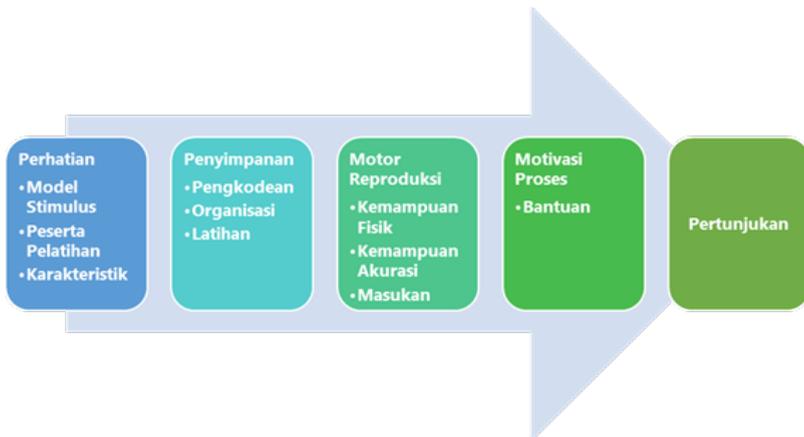
2. Teori Pembelajaran Sosial

Teori belajar sosial menekankan bahwa orang belajar dengan mengamati orang lain (model) yang mereka yakini kredibel dan berpengetahuan. Teori pembelajaran sosial juga mengakui bahwa perilaku yang diperkuat atau dihargai cenderung diulang. Perilaku atau keterampilan model yang dihargai diadopsi oleh pengamat. Menurut teori pembelajaran sosial, mempelajari keterampilan atau perilaku baru berasal dari (1) mengalami secara langsung konsekuensi dari penggunaan perilaku atau keterampilan itu, atau (2) proses mengamati orang lain dan melihat konsekuensi dari perilaku mereka.

Menurut teori belajar sosial, belajar juga dipengaruhi oleh efikasi diri seseorang. Efikasi Diri adalah penilaian seseorang tentang apakah

dia dapat berhasil mempelajari pengetahuan dan keterampilan. Efikasi diri merupakan salah satu penentu kesiapan belajar. Seorang peserta pelatihan dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha untuk belajar dalam program pelatihan dan kemungkinan besar akan bertahan dalam belajar bahkan jika lingkungan tidak kondusif untuk belajar (misalnya, ruang pelatihan yang bising). Sebaliknya, seseorang dengan efikasi diri yang rendah akan memiliki keraguan diri tentang penguasaan isi program pelatihan dan lebih mungkin untuk menarik diri secara psikologis dan/atau fisik (lamunan atau gagal mengikuti program). Orang-orang ini percaya bahwa mereka tidak dapat belajar, dan terlepas dari tingkat usaha mereka, mereka tidak akan dapat belajar.

Self-efficacy seseorang dapat ditingkatkan dengan menggunakan beberapa metode: **Persuasi verbal** berarti menawarkan kata-kata penyemangat untuk meyakinkan orang lain bahwa mereka dapat belajar. **Verifikasi logis** melibatkan persepsi hubungan antara tugas baru dan tugas yang sudah dikuasai. Pelatih dan manajer dapat mengingatkan karyawan ketika mereka menghadapi kesulitan belajar bahwa mereka telah berhasil mempelajari tugas serupa. **Pemodelan** melibatkan memiliki karyawan yang telah menguasai hasil pembelajaran mendemonstrasikannya untuk peserta pelatihan. Akibatnya, karyawan cenderung termotivasi oleh kepercayaan diri dan kesuksesan rekan-rekan mereka yang sukses. **Prestasi masa lalu** mengacu pada memungkinkan karyawan untuk membangun sejarah prestasi yang sukses. Manajer dapat menempatkan karyawan dalam situasi di mana mereka cenderung berhasil dan memberikan pelatihan sehingga karyawan tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.



Gambar 7.1 Proses Teori Pembelajaran Sosial

Teori pembelajaran sosial menunjukkan bahwa empat proses terlibat dalam pembelajaran: perhatian, retensi, reproduksi motorik, dan proses motivasi (lihat Gambar 7.1). **Perhatian** menunjukkan bahwa orang tidak dapat belajar dengan observasi kecuali mereka menyadari aspek penting dari kinerja model. Perhatian dipengaruhi oleh karakteristik model dan pembelajar. Peserta didik harus menyadari keterampilan atau perilaku yang seharusnya mereka amati. Model harus diidentifikasi dengan jelas dan kredibel. Pembelajar harus memiliki kemampuan fisik (kemampuan sensorik) untuk mengamati model. Juga, seorang pembelajar yang telah berhasil mempelajari keterampilan atau perilaku lain dengan mengamati model lebih mungkin untuk memperhatikan model tersebut.

Peserta didik harus mengingat perilaku atau keterampilan yang mereka amati. Ini adalah peran dari **penyimpanan**. Pembelajar harus mengkodekan perilaku dan keterampilan yang diamati dalam memori dengan cara yang terorganisir sehingga mereka dapat mengingatkannya kembali untuk situasi yang sesuai. Perilaku atau keterampilan dapat dikodekan sebagai gambar visual (simbol) atau pernyataan verbal.

Reproduksi motorik melibatkan mencoba perilaku yang diamati untuk melihat apakah mereka menghasilkan penguatan

yang sama dengan yang diterima model. Kemampuan untuk memproduksi perilaku atau keterampilan tergantung pada sejauh mana pelajar dapat mengingat keterampilan atau perilaku. Pelajar juga harus memiliki kemampuan fisik untuk melakukan perilaku atau menunjukkan keterampilan.

Peserta didik lebih mungkin untuk mengadopsi perilaku yang dimodelkan jika menghasilkan hasil yang positif. Teori belajar sosial menekankan bahwa perilaku yang diperkuat (*proses motivasi*) akan terulang di masa yang akan datang. Misalnya, sumber utama konflik dan stres bagi manajer seringkali berkaitan dengan wawancara penilaian kinerja. Seorang manajer dapat, melalui mengamati manajer yang sukses, mempelajari perilaku yang memungkinkan karyawan untuk lebih partisipatif dalam wawancara penilaian kinerja (misalnya, memberi karyawan kesempatan untuk menyuarakan keprihatinan mereka).

Teori pembelajaran sosial adalah dasar utama untuk pelatihan pemodelan perilaku dan telah mempengaruhi pengembangan program pelatihan multimedia.

3. Teori Tujuan

Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa perilaku dihasilkan dari tujuan dan niat sadar seseorang. Tujuan mempengaruhi perilaku seseorang dengan mengarahkan energi dan perhatian, mempertahankan usaha dari waktu ke waktu, dan memotivasi orang untuk mengembangkan strategi untuk pencapaian tujuan. Penelitian menunjukkan bahwa tujuan tertentu yang menantang menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada tujuan yang tidak jelas dan tidak menantang. Tujuan telah terbukti mengarah pada kinerja tinggi hanya jika orang-orang berkomitmen pada tujuan. Karyawan cenderung tidak berkomitmen pada suatu tujuan jika mereka yakin itu terlalu sulit.

Contoh bagaimana teori penetapan tujuan mempengaruhi metode pelatihan terlihat dalam program yang dirancang untuk

meningkatkan praktik mengemudi pengantar pizza. Sebagian besar pengantar pizza berusia muda (usia 18 hingga 24 tahun), pengemudi yang tidak berpengalaman, yang diberi kompensasi berdasarkan jumlah pizza yang dapat mereka antarkan. Ini menciptakan situasi di mana pengirim diberi imbalan untuk praktek mengemudi yang cepat tetapi tidak aman— misalnya, tidak mengenakan sabuk pengaman, gagal menggunakan lampu sein, dan tidak berhenti total di persimpangan. Praktik-praktik tidak aman ini telah menghasilkan tingkat kecelakaan mengemudi yang tinggi.

Sebelum penetapan tujuan, pengantar pizza diamati oleh manajer mereka meninggalkan toko dan kemudian kembali dari pengiriman. Manajer mengamati jumlah perhentian total di persimpangan selama periode satu minggu. Dalam sesi pelatihan, para manajer dan pelatih mempresentasikan serangkaian pertanyaan untuk didiskusikan kepada para penyampai. Berikut adalah contohnya: Dalam situasi apakah Anda harus berhenti total? Apa alasan untuk berhenti total? Apa alasan untuk tidak berhenti total?

Setelah diskusi, pengantar pizza diminta untuk menyepakati perlunya berhenti total di persimpangan. Mengikuti kesepakatan pihak pengantar, para pengelola membagikan data yang mereka kumpulkan mengenai jumlah perhentian lengkap di persimpangan yang mereka amati minggu sebelumnya. (Berhenti total dilakukan 55 persen dari waktu.) Pelatih meminta pengantar pizza untuk menetapkan tujuan untuk berhenti total selama bulan depan. Mereka memutuskan tujuan 75 persen berhenti total.

Setelah sesi penetapan tujuan, para manajer di setiap toko terus mengamati perhentian persimpangan pengemudi mereka. Bulan berikutnya di area kerja, sebuah poster menunjukkan persentase pemberhentian total untuk setiap periode empat hari. Persentase total pemberhentian total saat ini juga ditampilkan.

Teori penetapan juga digunakan dalam desain program pelatihan. Teori penetapan tujuan menunjukkan bahwa pembelajaran dapat

difasilitasi dengan memberikan peserta pelatihan dengan tujuan dan sasaran tertentu yang menantang. Secara khusus, pengaruh teori goal setting dapat dilihat dalam pengembangan RPP pelatihan. Sebagaimana dijelaskan kemudian dalam bab ini, rencana pelajaran ini dimulai dengan tujuan khusus yang memberikan informasi mengenai tindakan yang diharapkan yang akan ditunjukkan oleh pelajar, kondisi di mana pembelajaran akan terjadi, dan tingkat kinerja yang akan dinilai dapat diterima.

Orientasi Tujuan

Orientasi tujuan mengacu pada tujuan yang dipegang oleh peserta pelatihan dalam situasi belajar. Orientasi tujuan dapat mencakup orientasi belajar atau orientasi kinerja. **Orientasi belajar** berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi dalam suatu tugas. Orang-orang dengan orientasi belajar percaya bahwa keberhasilan pelatihan didefinisikan sebagai menunjukkan peningkatan dan membuat kemajuan, lebih memilih pelatih yang lebih tertarik pada bagaimana peserta belajar daripada bagaimana mereka tampil, dan melihat kesalahan dan kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran. **Orientasi kinerja** mengacu pada pelajar yang fokus pada kinerja tugas dan bagaimana mereka membandingkan dengan orang lain. Orang dengan orientasi kinerja mendefinisikan kesuksesan sebagai kinerja tinggi relatif terhadap orang lain, menghargai kemampuan tinggi lebih dari belajar, dan menemukan bahwa kesalahan dan kesalahan menyebabkan kecemasan dan ingin menghindarinya.

Orientasi tujuan diyakini mempengaruhi jumlah usaha yang akan dikeluarkan peserta pelatihan dalam belajar (motivasi untuk belajar). Peserta didik dengan orientasi belajar yang tinggi akan mengarahkan perhatian yang lebih besar pada tugas dan belajar untuk kepentingan belajar dibandingkan dengan peserta didik dengan orientasi kinerja. Pembelajar dengan orientasi kinerja akan lebih mengarahkan perhatiannya untuk berprestasi dengan baik dan lebih sedikit usaha untuk belajar. Penelitian telah menunjukkan bahwa peserta pelatihan dengan orientasi belajar mengerahkan

upaya yang lebih besar untuk belajar dan menggunakan strategi pembelajaran yang lebih kompleks daripada peserta dengan orientasi kinerja. Ada beberapa cara untuk menciptakan orientasi belajar pada peserta pelatihan. Ini termasuk menetapkan tujuan seputar pembelajaran dan bereksperimen dengan cara-cara baru agar peserta pelatihan melakukan tugas-tugas terlatih daripada menekankan kinerja tugas-terlatih; tidak menekankan persaingan di antara peserta pelatihan; menciptakan komunitas pembelajaran; dan membiarkan peserta pelatihan membuat kesalahan dan bereksperimen dengan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku baru selama pelatihan.

4. Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan membantu menjelaskan nilai yang diberikan seseorang pada hasil tertentu. Sebuah kebutuhan memotivasi seseorang untuk berperilaku dengan cara untuk memenuhi kekurangan. Teori kebutuhan Maslow dan Alderfer berfokus pada kebutuhan fisiologis, kebutuhan keterkaitan (kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain), dan kebutuhan pertumbuhan (harga diri, aktualisasi diri). Baik Maslow dan Alderfer percaya bahwa orang mulai dengan mencoba memuaskan kebutuhan pada tingkat rendah, kemudian naik ke hierarki ketika kebutuhan tingkat yang lebih rendah terpenuhi. Artinya, jika kebutuhan fisiologis tidak terpenuhi, perilaku seseorang akan fokus terlebih dahulu untuk memuaskan kebutuhan tersebut sebelum kebutuhan keterkaitan atau pertumbuhan mendapat perhatian. Perbedaan utama antara hirarki Alderfer dan Maslow dari kebutuhan adalah bahwa Alderfer memungkinkan kemungkinan bahwa jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tidak terpenuhi, karyawan akan memfokuskan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

Teori kebutuhan McClelland berfokus terutama pada kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan. Menurut McClelland, kebutuhan ini dapat dipelajari. Need for achievement berkaitan dengan perhatian untuk mencapai dan mempertahankan standar keunggulan yang ditetapkan sendiri.

Teori kebutuhan menyarankan bahwa untuk memotivasi pembelajaran, pelatih harus mengidentifikasi kebutuhan peserta pelatihan dan mengomunikasikan bagaimana isi program pelatihan berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ini. Juga, jika kebutuhan dasar tertentu dari peserta pelatihan (misalnya, kebutuhan fisiologis dan keamanan) tidak terpenuhi, mereka tidak akan termotivasi untuk belajar. Implikasi lain dari teori kebutuhan berkaitan dengan menyediakan karyawan dengan pilihan program pelatihan untuk hadir.

5. Teori Harapan

Teori harapan menunjukkan bahwa perilaku seseorang didasarkan pada tiga faktor: harapan, instrumentalitas, dan valensi. Keyakinan tentang hubungan antara mencoba melakukan suatu perilaku dan benar-benar melakukan dengan baik disebut **harapan**. Harapan mirip dengan efikasi diri. Dalam teori harapan, keyakinan bahwa melakukan perilaku tertentu (misalnya, menghadiri program pelatihan) dikaitkan dengan hasil tertentu (misalnya, mampu melakukan pekerjaan Anda dengan lebih baik) disebut **perantaraan**. **Valensi** adalah nilai yang diberikan seseorang pada suatu hasil (misalnya, betapa pentingnya untuk berkinerja lebih baik dalam pekerjaan).

GAMBAR 4.2Teori Harapan Motivasi



Gambar 7.2 Teori Harapan Motivasi

Menurut teori harapan, berbagai pilihan perilaku dievaluasi sesuai dengan harapan, instrumentalitas, dan valensinya. Gambar 7.2 menunjukkan bagaimana perilaku ditentukan berdasarkan penemuan produk matematis dari ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi. Orang memilih perilaku dengan nilai tertinggi.

Dari perspektif pelatihan, teori harapan menunjukkan bahwa pembelajaran paling mungkin terjadi ketika karyawan percaya bahwa mereka dapat mempelajari isi program (harapan); pembelajaran terkait dengan hasil seperti kinerja pekerjaan yang lebih baik, kenaikan gaji, atau pengakuan rekan (instrumentalitas); dan karyawan menghargai hasil ini (valensi).

6. Teori Belajar Orang Dewasa

Teori belajar orang dewasa dikembangkan dari kebutuhan akan teori khusus tentang bagaimana orang dewasa belajar. Sebagian besar teori pendidikan serta lembaga pendidikan formal telah dikembangkan secara eksklusif untuk mendidik anak-anak dan remaja. Pedagogi, seni dan ilmu mengajar anak-anak, telah mendominasi teori pendidikan. Pedagogi memberi instruktur tanggung jawab utama untuk membuat keputusan tentang konten pembelajaran, metode, dan evaluasi. Siswa umumnya dilihat sebagai (1) menjadi penerima pasif arahan dan konten dan (2) membawa sedikit pengalaman yang dapat berfungsi sebagai sumber daya ke lingkungan belajar.

Psikolog pendidikan mengakui bahwa ada keterbatasan teori pendidikan formal, dikembangkan andragogi, teori belajar orang dewasa. Malcolm Knowles paling sering dikaitkan dengan teori belajar orang dewasa. Model Knowles didasarkan pada beberapa asumsi:

- a. Orang dewasa memiliki kebutuhan untuk mengetahui mengapa mereka mempelajari sesuatu.
- b. Orang dewasa memiliki kebutuhan untuk mengarahkan diri sendiri.
- c. Orang dewasa membawa lebih banyak pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan ke dalam situasi belajar.
- d. Orang dewasa memasuki pengalaman belajar dengan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada masalah.
- e. Orang dewasa termotivasi untuk belajar baik oleh motivator ekstrinsik maupun intrinsik.

Teori pembelajaran orang dewasa sangat penting untuk dipertimbangkan dalam mengembangkan program pelatihan karena audiens untuk banyak program semacam itu cenderung orang dewasa, yang sebagian besar tidak menghabiskan sebagian besar waktu mereka di lingkungan pendidikan formal. Tabel 4.3 menunjukkan implikasi teori belajar orang dewasa untuk pembelajaran.

Tabel 7.3 Implikasi dari Pembelajaran Orang Dewasa

TABEL 4.3
Implikasi dari
Pembelajaran Orang Dewasa
Teori untuk
Pelatihan

Sumber: Berdasarkan
M.Knowles, *pembelajar*
dewasa, edisi ke-4
(Houston, TX: Teluk
Penerbitan, 1990).

| Masalah Desain | Implikasi |
|-------------------|---|
| Konsep Diri | Perencanaan bersama dan kolaborasi dalam pengajaran |
| Pengalaman | Gunakan pengalaman pelajar sebagai dasar untuk contoh dan aplikasi |
| Kesiapan | Kembangkan instruksi berdasarkan pengalaman pelajar minat dan kompetensi Aplikasi langsung dari konten Berpusat pada masalah bukan berpusat pada subjek |
| Perspektif Waktu | |
| Orientasi Belajar | |

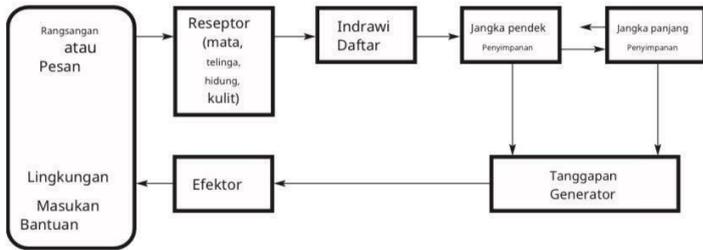
7. Teori Pemrosesan Informasi

Dibandingkan dengan teori pembelajaran lainnya, teori pemrosesan informasi lebih menekankan pada proses internal yang terjadi ketika konten pelatihan dipelajari dan dipertahankan. Gambar 7.3 menunjukkan model pemrosesan informasi. Teori pemrosesan informasi mengusulkan bahwa informasi atau pesan yang diambil oleh pelajar mengalami beberapa transformasi di otak manusia. Pemrosesan informasi dimulai ketika pesan atau rangsangan (bisa berupa suara, bau, sentuhan, atau gambar) dari lingkungan diterima oleh reseptor (telinga, hidung, kulit, mata). Pesan dicatat dalam indera dan disimpan dalam memori jangka pendek. Pesan tersebut kemudian diubah atau dikodekan untuk disimpan dalam memori jangka panjang. Sebuah proses pencarian terjadi dalam memori selama waktu respon terhadap pesan atau stimulus diatur. Generator respons mengatur respons tim dan memberi tahu efektor (otot) apa yang harus dilakukan. "Apa yang harus dilakukan" berkaitan dengan salah satu dari lima hasil belajar: informasi verbal, keterampilan kognitif, keterampilan motorik, keterampilan intelektual, atau sikap. Tautan terakhir dalam model adalah umpan balik dari lingkungan. Umpan balik ini memberikan pembelajar evaluasi dari respon

yang diberikan. Informasi ini dapat berasal dari orang lain atau pengamatan siswa itu sendiri terhadap hasil tindakannya. Evaluasi positif dari respons memberikan penguatan bahwa perilaku itu diinginkan dan harus disimpan dalam memori jangka panjang untuk digunakan dalam situasi serupa.

GAMBAR 4.3
Sebuah Model dari
Manusia
Informasi
Pengolahan

Sumber: Diadaptasi dari
R. Gagne, "Belajar
Proses dan
Petunjuk," *Pelatihan
Jurnal Penelitian*
(1995/96):17-28.



Gambar 7.3 model pemrosesan informasi

Selain menekankan proses internal yang diperlukan untuk menangkap, menyimpan, mengambil, dan menanggapi pesan, model pemrosesan informasi menyoroti bagaimana peristiwa eksternal mempengaruhi pembelajaran.

C. Proses Pembelajaran

1. Proses Mental dan Fisik

Tabel 4.4 menunjukkan proses pembelajaran yang menekankan bahwa belajar bergantung pada proses kognitif pembelajar, termasuk memperhatikan apa yang akan dipelajari (konten pembelajaran), mengatur konten pembelajaran ke dalam representasi mental, dan menghubungkan konten pembelajaran dengan pengetahuan yang ada dari memori jangka panjang. **Harapan** mengacu pada keadaan mental yang dibawa pelajar ke proses instruksional. Ini termasuk faktor-faktor seperti kesiapan untuk pelatihan (motivasi untuk belajar, keterampilan dasar) serta pemahaman tentang tujuan instruksi dan kemungkinan manfaat yang mungkin dihasilkan dari belajar dan menggunakan kemampuan yang dipelajari di tempat kerja. **Persepsi** mengacu pada kemampuan untuk mengatur pesan dari lingkungan sehingga dapat diproses dan ditindaklanjuti. Baik penyimpanan kerja dan pengkodean semantik berhubungan dengan

memori jangka pendek. Dalam **penyimpanan kerja**, latihan dan pengulangan informasi terjadi, memungkinkan materi dikodekan untuk memori.

Penyimpanan kerja dibatasi oleh jumlah material yang dapat diproses pada satu waktu. Penelitian menunjukkan bahwa tidak lebih dari lima pesan dapat disiapkan untuk disimpan pada satu waktu. **Pengkodean semantik** mengacu pada proses pengkodean yang sebenarnya dari pesan yang masuk.

TABLE 4.4 The Relationship among Learning Processes, Instructional Events, and Forms of Instruction

| Processes of Learning | External Instructional Events | Forms of Instruction |
|-----------------------|---|--|
| 1. Expectancy | 1. Informing the learner of the lesson objective | 1a. Demonstrate the expected performance. 1b. Indicate the kind of verbal question to be answered. |
| 2. Perception | 2. Presenting stimuli with distinctive features | 2a. Emphasize the features of the subject to be perceived. 2b. Use formatting and figures in text to emphasize features. |
| 3. Working Storage | 3. Limiting the amount to be learned | 3a. Chunk lengthier material. 3b. Provide a visual image of material to be learned. 3c. Provide practice and overlearning to aid the attainment of automaticity. |
| 4. Semantic Encoding | 4. Providing learning guidance | 4a. Provide verbal cues to proper combining sequence. 4b. Provide verbal links to a larger meaningful context. 4c. Use diagrams and models to show relationships among concepts. |
| 5. Long-Term Storage | 5. Elaborating the amount to be learned | 5a. Vary the context and setting for presentation and recall of material. 5b. Relate newly learned material to previously learned information. 5c. Provide a variety of contexts and situations during practice. |
| 6. Retrieval | 6. Providing cues that are used in recall | 6a. Suggest cues that elicit the recall of material. 6b. Use familiar sounds or rhymes as cues. |
| 7. Generalizing | 7. Enhancing retention and learning transfer | 7a. Design the learning situation to share elements with the situation to which learning applies. 7b. Provide verbal links to additional complexes of information. |
| 8. Gratifying | 8. Providing feedback about performance correctness | 8a. Provide feedback on degree of accuracy and timing of performance. 8b. Confirm whether original expectancies were met. |

Source: R. Gagne, "Learning Processes and Instruction," *Training Research Journal* 1 (1995/96): 17-28.

Gambar 7.4 Hubungan antara *Learning Processes, Instructional Events, dan Forms of Instruction*

Strategi pembelajaran yang berbeda mempengaruhi bagaimana konten pelatihan dikodekan. Strategi pembelajaran meliputi latihan, pengorganisasian, dan elaborasi. **Latihan**, berfokus pada

pembelajaran melalui pengulangan (menghafal). **Pengorganisasian** menuntut pembelajar untuk menemukan kesamaan dan tema dalam materi pelatihan. **Elaborasi** membutuhkan peserta pelatihan untuk menghubungkan materi pelatihan dengan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku lain yang lebih familiar. Setelah pesan diperhatikan, dilatih, dan dikodekan, pesan siap untuk disimpan dalam memori jangka panjang.

Retrieval melibatkan mengidentifikasi materi yang dipelajari dalam memori jangka panjang dan menggunakannya untuk mempengaruhi kinerja. Bagian penting dari proses pembelajaran tidak hanya mampu mereproduksi dengan tepat apa yang dipelajari tetapi juga mampu mengadaptasi pembelajaran untuk digunakan dalam situasi yang serupa tetapi tidak identik. Ini dikenal sebagai **generalisasi**. Akhirnya, **gratifying** mengacu pada umpan balik yang diterima pelajar sebagai hasil dari penggunaan konten pembelajaran.

2. Siklus Pembelajaran

Belajar dapat dianggap sebagai siklus dinamis yang melibatkan empat tahap: pengalaman konkret, pengamatan reflektif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimen aktif. Pertama, peserta pelatihan menghadapi pengalaman konkret (misalnya, masalah pekerjaan). Ini diikuti dengan pemikiran (pengamatan reflektif) tentang masalah, yang mengarah pada generasi ide tentang bagaimana memecahkan masalah (konseptualisasi abstrak) dan akhirnya implementasi ide-ide langsung ke masalah (eksperimen aktif).

Pengaruh Usia pada Pembelajaran

Ada bukti biologis bahwa kapasitas mental tertentu menurun dari usia 20 hingga usia 70 tahun. Memori jangka pendek dan kecepatan orang memproses informasi menurun seiring bertambahnya usia. Namun, seiring bertambahnya usia, datanglah pengalaman, yang dapat mengimbangi hilangnya ingatan dan kecepatan mental. Beberapa pelatih percaya bahwa ada empat generasi karyawan

dengan sikap berbeda terhadap pekerjaan dan cara belajar yang disukai. Generasi-generasi itu disebut milenium (atau penerus), Gen X, baby boomer, dan tradisional.

Istilah **milenium** dan **selanjutnya** mengacu pada orang yang lahir setelah tahun 1980. Mereka optimis, mau bekerja dan belajar, dan melek teknologi; mereka menghargai keragaman. Istilah **Gen X** mengacu pada orang yang lahir dari tahun 1961 hingga 1980. Gen X membutuhkan umpan balik dan fleksibilitas; mereka tidak menyukai pengawasan yang ketat. Mereka telah mengalami perubahan sepanjang hidup mereka (dalam hal orang tua, rumah, dan kota). Generasi X menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan non pekerjaan. **Baby boomer** adalah orang yang lahir antara tahun 1945 dan 1960. Mereka kompetitif, pekerja keras, dan peduli agar semua karyawan diperlakukan secara adil. **Tradisionalis** adalah orang yang lahir antara tahun 1920 dan 1944. Mereka patriotik dan setia, dan mereka memiliki banyak pengetahuan tentang sejarah organisasi dan kehidupan kerja. Setiap generasi mungkin memiliki preferensi untuk pengaturan lingkungan belajar, jenis instruksi, dan kegiatan belajar.

Tradisionalis lebih memilih ruang pelatihan tradisional dengan lingkungan belajar yang stabil dan teratur. Mereka tidak suka ditempatkan di depan peserta pelatihan lainnya. Mereka menghargai presentasi langsung dari informasi dan materi pelatihan yang diatur secara logis. Mereka menyukai pelatih yang meminta mereka untuk berbagi pengalaman atau anekdot mereka. Tetapi mereka juga meminta pelatih untuk memberikan keahlian.

Baby boomer merespons dengan baik aktivitas pelatihan interaktif— mereka menyukai aktivitas kelompok. Mereka menyukai materi pelatihan yang terorganisir dengan baik dengan gambaran umum informasi dan cara mudah untuk mengakses informasi yang lebih detail. Dibandingkan dengan kelompok lain, mereka terutama termotivasi untuk belajar jika mereka yakin konten pelatihan akan bermanfaat bagi mereka secara pribadi. Baby boomer perlu

bekerja menerjemahkan pengetahuan yang mereka miliki ke dalam keterampilan.

Generasi X lebih menyukai lingkungan belajar mandiri. Mereka merespon paling baik metode pelatihan yang memungkinkan mereka bekerja dengan kecepatan mereka sendiri: video, CD-ROM, dan pelatihan berbasis Web. Generasi X adalah pembelajar bermotivasi tinggi yang memandang pelatihan sebagai cara untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka. Mereka suka belajar sambil melakukan, melalui eksperimen dan umpan balik. Mereka merespon paling baik terhadap materi pelatihan yang memberikan stimulasi visual dengan kata-kata yang relatif sedikit.

Meskipun mereka paham teknologi, milenium suka belajar dengan bekerja sendiri dan membantu orang lain. Mereka lebih menyukai pendekatan pembelajaran campuran yang melibatkan pembelajaran online mandiri untuk memperoleh konsep dasar, ide, dan pengetahuan yang diikuti dengan aktivitas kelompok dan praktik langsung di mana mereka bekerja dengan orang lain dalam pertanyaan, kasus, dan permainan peran. Mereka termotivasi untuk mempelajari keterampilan dan memperoleh pengetahuan yang akan membantu membuat kehidupan kerja mereka kurang stres dan meningkatkan kemampuan kerja mereka. Mereka menempatkan nilai uang yang tinggi sehingga menghubungkan pelatihan dengan insentif moneter dapat memfasilitasi pembelajaran. Penerus (seperti Gen X) lebih suka kegiatan pelatihan yang menghibur. Pelatihan harus interaktif dan memanfaatkan musik, seni, dan permainan.

Potensi perbedaan generasi untuk mempengaruhi pembelajaran menunjukkan bahwa pelatih perlu menyadari usia peserta pelatihan sebelum sesi sehingga mereka dapat mencoba menciptakan lingkungan belajar dan mengembangkan materi yang memenuhi preferensi mereka. Sebagian besar kelompok pelatihan mungkin memiliki campuran generasi. Karyawan dapat belajar banyak dari interaksi lintas generasi jika dikelola dengan baik. Jika sekelompok peserta pelatihan mencakup semua generasi, pelatihan harus menggunakan pendekatan campuran—gunakan contoh-contoh

yang menyertakan orang-orang dari generasi yang berbeda dan menggunakan pendekatan pelatihan yang berbeda (ahli, keterlibatan audiens, kerja kelompok, kegiatan belajar mandiri).

Tabel 7.4 Contoh-contoh Instruksi yang Baik dalam Memfasilitasi Pembelajaran

TABLE 4.6
Features of
Good
Instruction
That Facilitate
Learning

- Objectives: Employees need to know why they should learn
- Meaningful content
- Opportunities to practice
- Methods for committing training content to memory
- Feedback
- Observation, experience, and social interaction
- Proper coordination and arrangement of the training program
- Careful selection of instructors

Implikasi Proses Pembelajaran untuk Pengajaran

Untuk memberikan kesempatan terbaik bagi peserta pelatihan untuk belajar, penting untuk memastikan bahwa bentuk-bentuk instruksi ini disertakan dalam pelatihan. Tabel 7.4 merangkum fitur instruksi yang baik yang memfasilitasi proses pembelajaran. Fitur lingkungan belajar yang positif perlu dirancang ke dalam kursus pelatihan, program, atau metode pelatihan khusus yang mungkin digunakan, baik ceramah, e-learning, atau pelatihan di tempat kerja. Di bawah dan di sisa bab ini kita membahas fitur-fitur ini.

Karyawan Perlu Tahu Mengapa Mereka Harus Belajar

Karyawan belajar paling baik ketika mereka memahami tujuan program pelatihan. Tujuan pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan membantu karyawan memahami mengapa mereka membutuhkan pelatihan dan apa yang perlu mereka pelajari. Tujuan juga berguna untuk mengidentifikasi jenis hasil pelatihan yang harus diukur untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan. Sebuah tujuan pelatihan memiliki tiga komponen:

- a. Pernyataan tentang apa yang diharapkan dilakukan oleh karyawan (kinerja atau hasil).

- b. Pernyataan kualitas atau tingkat kinerja yang dapat diterima (kriteria).
- c. Pernyataan kondisi di mana peserta pelatihan diharapkan untuk melakukan hasil (kondisi) yang diinginkan.

Tabel 7.5 Karakteristik Tujuan Pelatihan yang Baik.

- Provide a clear idea of what the trainee is expected to be able to do at the end of training.
- Include standards of performance that can be measured or evaluated.
- State the specific resources (e.g., tools, equipment) that the trainee needs to perform the action or behavior specified.
- Describe the conditions under which performance of the objective is expected to occur (e.g., the physical work environment, such as at night or in high temperatures; mental stresses, such as angry customers; equipment failure, such as malfunctioning computer equipment).

Karyawan Membutuhkan Konten Pelatihan yang Bermakna

Karyawan kemungkinan besar akan belajar ketika pelatihan dikaitkan dengan pengalaman dan tugas kerja mereka saat ini—yaitu, ketika pelatihan itu bermakna bagi mereka. Untuk meningkatkan kebermaknaan konten pelatihan, pesan harus disajikan dengan menggunakan konsep, istilah, dan contoh yang akrab bagi peserta pelatihan. Juga, konteks pelatihan harus mencerminkan lingkungan kerja. **Konteks pelatihan** mengacu pada lingkungan fisik, intelektual, dan emosional dimana pelatihan terjadi. Beberapa teknik yang berguna untuk meyakinkan peserta pelatihan bahwa isi program pelatihan itu bermakna meliputi:

- a. Menceritakan keberhasilan orang lain dalam menerapkan konten pelatihan, terutama mantan peserta pelatihan.
- b. Menunjukkan bagaimana pelatihan berhubungan dengan tujuan dan strategi perusahaan.
- c. Menunjukkan bagaimana peserta pelatihan dapat menggunakan ide konten pelatihan di tempat kerja.
- d. Membahas contoh atau kasus yang mengingatkan peserta pelatihan tentang pekerjaan baik dan buruk yang telah mereka lihat.
- e. Mengulangi penerapan ide dalam konteks yang berbeda.

- f. Menyajikan bukti efektivitas pengetahuan, keterampilan, dan perilaku.
- g. Menunjukkan bagaimana kondisi yang dihadapi peserta pelatihan dalam pelatihan serupa dengan kondisi di tempat kerja.
- h. Menyediakan kegiatan praktek atau aplikasi yang dapat digunakan dalam pekerjaan.
- i. Menyediakan salinan cetak atau akses elektronik ke materi yang terorganisir dengan baik sehingga peserta pelatihan dapat merujuknya di tempat kerja atau menggunakannya untuk mengajar orang lain.
- j. Memungkinkan peserta pelatihan untuk memilih strategi latihan mereka dan bagaimana mereka ingin konten pelatihan disajikan (misalnya, secara verbal, visual, berbasis masalah, kombinasi pendekatan).

Karyawan Membutuhkan Kesempatan untuk Berlatih

Praktek mengacu pada latihan fisik atau mental dari tugas, pengetahuan, atau keterampilan untuk mencapai kemahiran dalam melakukan tugas atau keterampilan atau menunjukkan pengetahuan. Praktek melibatkan karyawan yang menunjukkan kemampuan yang dipelajari (misalnya, informasi verbal strategi kognitif) yang ditekankan dalam tujuan pelatihan di bawah kondisi dan standar kinerja yang ditentukan oleh tujuan. Agar latihan menjadi efektif, perlu melibatkan peserta pelatihan secara aktif, termasuk belajar berlebihan (latihan berulang), mengambil jumlah yang sesuai waktu, dan termasuk unit pembelajaran yang sesuai (jumlah materi). Praktek juga harus relevan dengan tujuan pelatihan. Yang terbaik adalah memasukkan kombinasi contoh dan praktik daripada semua praktik. Ini membantu menghindari kelebihan memori peserta pelatihan sehingga mereka dapat terlibat dalam proses kognitif yang diperlukan agar pembelajaran terjadi (memilih, mengatur, dan mengintegrasikan konten). Melihat contoh membantu pelajar mengembangkan model keterampilan

mental baru yang kemudian dapat mereka gunakan dalam praktik. Beberapa contoh cara berlatih antara lain studi kasus, simulasi, role play, permainan, dan pertanyaan lisan dan tertulis.

Kondisi Pra-Latihan Pelatih perlu fokus tidak hanya pada konten pelatihan tetapi juga pada bagaimana memungkinkan peserta untuk memproses informasi dengan cara yang akan memfasilitasi pembelajaran dan penggunaan pelatihan di tempat kerja. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan pelatih dalam kursus pelatihan sebelum berlatih untuk meningkatkan motivasi peserta untuk belajar dan memfasilitasi retensi konten pelatihan. Sebelum latihan, pelatih dapat:

- a. Memberikan informasi tentang proses atau strategi yang akan menghasilkan pembelajaran terbesar. Misalnya, beritahu peserta pelatihan di kelas layanan pelanggan tentang jenis panggilan yang akan mereka terima (pelanggan yang marah, permintaan informasi tentang produk, tantangan tagihan), cara mengenali panggilan tersebut, dan cara menyelesaikan panggilan.
- b. Mendorong peserta pelatihan untuk mengembangkan strategi (metakognisi) untuk merefleksikan proses belajar mereka sendiri. **Metakognisi** mengacu pada kontrol individu atas pemikiran seseorang. Dua cara individu terlibat dalam metakognisi adalah pemantauan dan kontrol. Pemantauan meliputi mengidentifikasi masalah atau tugas, mengevaluasi kemajuan belajar sendiri, dan memprediksi apa yang akan terjadi sebagai hasil belajar. Kontrol termasuk mengidentifikasi langkah-langkah spesifik untuk menyelesaikan tugas atau memecahkan masalah, memutuskan seberapa cepat atau seberapa banyak perhatian yang dicurahkan untuk tugas tersebut, dan memutuskan bagaimana memprioritaskan pembelajaran.
- c. Menyediakan **pengatur awal**—garis besar, teks, diagram, dan grafik yang membantu peserta pelatihan mengatur informasi yang akan disajikan dan dipraktikkan.
- d. Bantu peserta pelatihan menetapkan penguasaan atau tujuan pembelajaran yang menantang.

- e. Ciptakan harapan yang realistis bagi peserta pelatihan dengan mengkomunikasikan apa yang akan terjadi dalam pelatihan.
- f. Saat melatih karyawan dalam tim, komunikasikan ekspektasi kinerja dan klarifikasi peran dan tanggung jawab anggota tim.

Latihan Melibatkan Pengalaman

Kebijaksanaan konvensional adalah bahwa kita semua belajar paling banyak dari kesalahan kita. Namun, kebanyakan orang merasa bahwa kesalahan membuat frustrasi dan menyebabkan kemarahan dan keputusasaan. Penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif pelatihan, kesalahan dapat berguna. **Pelatihan manajemen kesalahan** mengacu pada pemberian kesempatan kepada peserta pelatihan untuk membuat kesalahan selama pelatihan. Dalam pelatihan manajemen kesalahan, peserta pelatihan diinstruksikan bahwa kesalahan dapat membantu pembelajaran, dan mereka didorong untuk membuat kesalahan dan belajar dari kesalahan tersebut.

Pelatihan manajemen kesalahan efektif karena memberikan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk terlibat dalam metakognisi, yaitu merencanakan cara menggunakan konten pelatihan, memantau penggunaan konten pelatihan, dan mengevaluasi bagaimana konten pelatihan digunakan. Ini menghasilkan tingkat pemrosesan kognitif yang lebih dalam, yang mengarah ke memori dan ingatan pelatihan yang lebih baik. Pelatih harus mempertimbangkan untuk menggunakan pelatihan manajemen kesalahan dalam program pelatihan bersama dengan pendekatan tradisional dengan memberikan peserta kesempatan untuk membuat kesalahan ketika mereka bekerja sendiri pada masalah dan tugas yang sulit sambil mendorong mereka untuk menggunakan kesalahan sebagai cara untuk belajar.

Latihan Massed versus Spaced Kondisi **latihan massal** adalah kondisi di mana individu berlatih tugas terus menerus tanpa istirahat. Latihan massal juga melibatkan meminta peserta menyelesaikan latihan latihan pada satu waktu dalam pelajaran atau kelas versus

mendistribusikan latihan dalam pelajaran. Dalam kondisi **latihan spasi**, individu diberikan interval istirahat dalam sesi latihan. Latihan spasi lebih unggul daripada latihan massal. Namun, efektivitas latihan massal versus latihan spasi bervariasi menurut karakteristik tugas. Karakteristik tugas meliputi kompleksitas tugas secara keseluruhan, persyaratan mental, dan persyaratan fisik. **Kompleksitas tugas keseluruhan** mengacu pada sejauh mana tugas memerlukan sejumlah perilaku yang berbeda, jumlah pilihan yang terlibat dalam melakukan tugas, dan tingkat ketidakpastian dalam melakukan tugas. **Persyaratan mental** mengacu pada sejauh mana tugas mengharuskan subjek untuk menggunakan atau menunjukkan keterampilan mental atau keterampilan kognitif atau kemampuan untuk melakukan tugas. **Persyaratan fisik** mengacu pada sejauh mana tugas mengharuskan orang untuk menggunakan atau menunjukkan keterampilan fisik dan kemampuan untuk melakukan dan menyelesaikan tugas. **Latihan Utuh versus Sebagian** Masalah terakhir yang terkait dengan latihan adalah seberapa banyak latihan yang harus dilakukan pada satu waktu. Salah satu pilihan adalah bahwa semua tugas atau tujuan harus dipraktekkan pada waktu yang sama (**seluruh latihan**). Pilihan lain adalah bahwa tujuan atau tugas harus dipraktekkan secara individu segera setelah masing-masing diperkenalkan dalam program pelatihan (**praktik bagian**). Mungkin yang terbaik adalah menggunakan latihan keseluruhan dan sebagian dalam sesi pelatihan. Peserta pelatihan harus memiliki kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan atau perilaku individu.

Jika keterampilan atau perilaku yang diperkenalkan dalam pelatihan terkait satu sama lain, peserta pelatihan harus mendemonstrasikan semuanya dalam sesi latihan setelah dipraktekkan secara individu.

Karyawan Perlu Memasukkan Konten Pelatihan ke Dalam Memori

Ada beberapa cara pelatih dapat membantu karyawan menyimpan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pelatihan

lainnya dalam memori jangka panjang. Salah satu caranya adalah dengan membuat peserta pelatihan menyadari bagaimana mereka menciptakan, memproses, dan mengakses memori. Penting bagi peserta pelatihan untuk memahami bagaimana mereka belajar. Presentasi gaya belajar dapat menjadi cara yang berguna untuk menentukan bagaimana peserta lebih suka belajar.

Untuk menciptakan memori jangka panjang, program pelatihan harus eksplisit pada konten dan menguraikan detail. Ada beberapa cara untuk membuat memori jangka panjang. Salah satu pendekatan yang digunakan pelatih adalah membuat peta konsep untuk menunjukkan hubungan antar ide. Cara lainnya adalah dengan menggunakan berbagai bentuk tinjauan termasuk tulisan, gambar, dan permainan peran untuk mengakses memori melalui berbagai metode. Mengajarkan kata kunci, prosedur, atau urutan, atau memberikan gambaran visual memberi peserta pelatihan cara lain untuk mengambil informasi. Mengingatkan peserta pelatihan tentang pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang sudah mereka ketahui yang relevan dengan konten pelatihan saat ini menciptakan tautan ke memori jangka panjang yang menyediakan kerangka kerja untuk mengingat konten pelatihan baru.

Karyawan Membutuhkan Umpan Balik

Umpan balik adalah informasi tentang seberapa baik orang memenuhi tujuan pelatihan. Agar efektif, umpan balik harus fokus pada perilaku tertentu dan diberikan sesegera mungkin setelah perilaku peserta pelatihan. Juga, perilaku peserta pelatihan yang positif harus dipuji atau diperkuat secara verbal. Kekhususan tingkat umpan balik yang diberikan kepada peserta pelatihan perlu bervariasi jika peserta pelatihan diharapkan memahami apa yang menyebabkan kinerja yang buruk serta kinerja yang baik. Misalnya, karyawan mungkin perlu belajar bagaimana merespons saat peralatan tidak berfungsi serta saat berfungsi dengan benar; oleh karena itu, umpan balik yang diberikan selama pelatihan tidak boleh terlalu spesifik sehingga hanya mengarah pada pengetahuan karyawan tentang peralatan yang berfungsi dengan baik. Umpan

balik yang kurang spesifik dapat menyebabkan peserta pelatihan membuat kesalahan, memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempelajari perilaku mana yang menyebabkan masalah dan bagaimana memperbaiki masalah tersebut. Kesulitan yang dihadapi selama latihan sebagai akibat dari kesalahan atau berkurangnya frekuensi umpan balik dapat membantu peserta pelatihan lebih terlibat dalam eksplorasi dan pemrosesan informasi untuk mengidentifikasi tanggapan yang benar

Karyawan Belajar melalui Observasi, Pengalaman, dan Interaksi Sosial

Salah satu cara karyawan belajar adalah melalui mengamati dan meniru tindakan model. Agar model menjadi efektif, perilaku atau keterampilan yang diinginkan perlu ditentukan dengan jelas dan model harus memiliki karakteristik (misalnya, usia atau posisi) yang serupa dengan audiens target. Setelah mengamati model, peserta pelatihan harus memiliki kesempatan dalam sesi latihan untuk memproduksi keterampilan atau perilaku yang ditunjukkan oleh model. Menurut teori pembelajaran orang dewasa, karyawan juga belajar paling baik jika mereka belajar sambil melakukan. Ini melibatkan pemberian pengalaman langsung kepada karyawan atau menempatkan mereka dengan karyawan yang lebih berpengalaman dan memberi mereka alat dan bahan yang dibutuhkan untuk mengelola kesenjangan pengetahuan mereka.

Pembelajaran juga terjadi melalui interaksi dengan peserta pelatihan lain dalam kelompok kecil selama sesi pelatihan serta kembali bekerja. Dengan bekerja dalam kelompok kecil, peserta pelatihan dapat memperoleh perspektif yang beragam tentang masalah dan isu, perspektif yang tidak akan pernah mereka dengar jika mereka belajar sendiri.

Karyawan Membutuhkan Program Pelatihan untuk Dikoordinasikan dan Disusun dengan Baik

Koordinasi pelatihan merupakan salah satu dari beberapa aspek administrasi pelatihan. Administrasi pelatihan mengacu

pada kegiatan koordinasi sebelum, selama, dan setelah program. Administrasi pelatihan meliputi:

- a. Mengkomunikasikan kursus dan program kepada karyawan.
- b. Mengikutsertakan karyawan dalam kursus dan program.
- c. Mempersiapkan dan memproses materi pra-pelatihan seperti bacaan atau tes.
- d. Menyiapkan bahan yang akan digunakan dalam pengajaran (misalnya, salinan biaya overhead).
- e. Penataan fasilitas dan ruangan pelatihan.
- f. Menguji peralatan yang akan digunakan dalam instruksi.
- g. Memiliki peralatan cadangan (misalnya, salinan kertas dari slide, bohlam proyektor overhead tambahan) jika peralatan gagal.
- h. Memberikan dukungan selama instruksi.
- i. Mendistribusikan bahan evaluasi (misalnya, tes, tindakan reaksi, survei).
- j. Memfasilitasi komunikasi antara pelatih dan peserta pelatihan selama dan setelah pelatihan (misalnya, mengkoordinasikan pertukaran alamat email).
- k. Mencatat penyelesaian kursus dalam catatan pelatihan peserta pelatihan atau arsip personel.

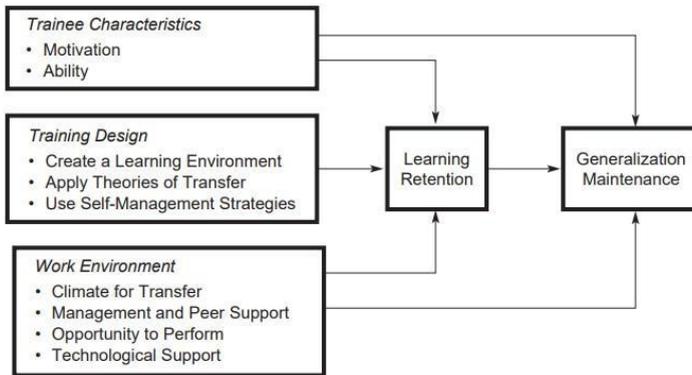
Koordinasi yang baik memastikan bahwa peserta pelatihan tidak terganggu oleh kejadian (seperti ruangan yang tidak nyaman atau materi yang tidak terorganisir dengan baik) yang dapat mengganggu pembelajaran. Kegiatan sebelum program termasuk mengkomunikasikan kepada peserta tentang tujuan program, tempat akan diadakan, nama orang yang dapat dihubungi jika mereka memiliki pertanyaan, dan pekerjaan pada program yang harus mereka selesaikan. Mengikuti program, setiap kredit atau pencatatan nama peserta pelatihan yang menyelesaikan program harus dilakukan. Handout dan materi pelatihan lainnya harus disimpan atau dikembalikan ke konsultan. Akhir program juga merupakan saat yang tepat untuk mempertimbangkan bagaimana program dapat ditingkatkan jika akan ditawarkan lagi. Isu- isu praktis

dalam memilih dan menyiapkan tempat pelatihan dan merancang program dibahas kemudian dalam bab ini.

Penekanan Instruksional untuk Hasil Belajar

Diskusi tentang implikasi proses pembelajaran untuk instruksi memberikan prinsip-prinsip umum tentang bagaimana memfasilitasi pembelajaran. Kondisi internal dan eksternal yang berbeda diperlukan untuk mempelajari setiap hasil. Kondisi internal mengacu pada proses dalam diri pembelajar yang harus ada agar pembelajaran terjadi. Proses ini termasuk bagaimana informasi didaftarkan, disimpan dalam memori, dan dipanggil kembali. Kondisi eksternal mengacu pada proses di lingkungan belajar yang memfasilitasi pembelajaran. Kondisi tersebut meliputi lingkungan belajar fisik serta kesempatan untuk berlatih dan menerima umpan balik dan penguatan.

3. Transfer Pelatihan



Gambar 7.5 Model Proses Transfer

Transfer pelatihan mengacu pada peserta pelatihan secara efektif dan terus-menerus menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pelatihan (pengetahuan, keterampilan, perilaku, strategi kognitif) untuk pekerjaan mereka. Gambar 7.3 menyajikan model proses transfer. Model ini berguna untuk mempertimbangkan apa yang dapat Anda lakukan untuk memastikan bahwa karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan, dan lingkungan kerja kondusif

untuk transfer pelatihan. Bab ini disusun berdasarkan model ini. Seperti yang ditunjukkan model, transfer pelatihan mencakup generalisasi pelatihan ke pekerjaan dan pemeliharaan materi yang dipelajari. **Generalisasi** mengacu pada kemampuan peserta pelatihan untuk menerapkan kemampuan yang dipelajari (pengetahuan verbal, keterampilan motorik, dll.) ke dalam pekerjaan, masalah dan situasi kerja yang serupa tetapi tidak identik dengan masalah dan situasi yang dihadapi dalam lingkungan belajar. **Pemeliharaan** mengacu pada proses terus menggunakan kemampuan yang baru diperoleh dari waktu ke waktu.

Agar generalisasi dan pemeliharaan terjadi, kemampuan harus dipelajari dan dipertahankan. Model tersebut menunjukkan tiga faktor yang mempengaruhi pembelajaran dan transfer pelatihan, yaitu desain pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, dan lingkungan kerja.

D. Desain Pelatihan

Desain pelatihan mengacu pada faktor-faktor yang dibangun ke dalam program pelatihan untuk meningkatkan kemungkinan terjadinya transfer pelatihan. Agar transfer pelatihan terjadi, manajer perlu menerapkan teori transfer pelatihan dan mendorong peserta pelatihan untuk mengambil tanggung jawab untuk belajar dan terlibat dalam strategi manajemen diri.

1. Aplikasi Transfer Teori Pelatihan

Tiga teori transfer pelatihan memiliki implikasi untuk desain pelatihan (lingkungan belajar):

a. Teori Elemen Identik

Teori elemen identik mengusulkan bahwa transfer pelatihan terjadi ketika apa yang dipelajari dalam sesi pelatihan identik dengan apa yang harus dilakukan peserta pelatihan di tempat kerja. Transfer akan dimaksimalkan sejauh tugas, bahan, peralatan, dan karakteristik lain dari lingkungan belajar serupa dengan yang ditemui di lingkungan kerja.

Teori elemen identik telah diterapkan pada banyak program pelatihan, terutama yang berhubungan dengan penggunaan peralatan atau yang melibatkan prosedur khusus yang harus dipelajari. Teori elemen identik sangat relevan dalam memastikan bahwa transfer dekat terjadi. **Transfer Dekat** mengacu pada kemampuan peserta pelatihan untuk menerapkan kemampuan yang dipelajari secara tepat pada situasi kerja. Program yang menekankan transfer dekat harus mencakup desain pelatihan berikut:

- ~ Program harus mengajarkan konsep dan prosedur khusus.
- ~ Peserta pelatihan harus diberi penjelasan tentang perbedaan antara tugas pelatihan dan tugas kerja.
- ~ Peserta pelatihan harus didorong untuk fokus hanya pada perbedaan penting antara tugas pelatihan dan tugas kerja (misalnya, kecepatan penyelesaian) daripada perbedaan yang tidak penting (misalnya, peralatan dengan fitur yang sama tetapi model yang berbeda).
- ~ Perilaku atau keterampilan yang dipelajari peserta pelatihan dalam program harus berkontribusi pada kinerja yang efektif.

Teori elemen identik tidak mendorong transfer di mana lingkungan belajar dan lingkungan pelatihan belum tentu identik. Situasi ini muncul terutama dalam pelatihan keterampilan interpersonal. Misalnya, perilaku seseorang dalam situasi konflik tidak mudah diprediksi. Oleh karena itu, peserta pelatihan harus mempelajari prinsip-prinsip umum resolusi konflik yang dapat mereka terapkan pada berbagai situasi yang ditentukan oleh keadaan (misalnya, pelanggan yang marah versus pelanggan yang tidak memiliki pengetahuan produk)

b. Pendekatan Generalisasi Stimulus

Pendekatan generalisasi stimulus menyarankan bahwa cara untuk memahami transfer masalah pelatihan adalah dengan membangun pelatihan sehingga fitur yang paling penting atau prinsip-prinsip umum ditekankan. Penting juga untuk

mengidentifikasi berbagai situasi kerja di mana prinsip-prinsip umum ini dapat diterapkan. Pendekatan generalisasi stimulus menekankan pada transfer jauh. **Transfer jauh** mengacu pada kemampuan peserta pelatihan untuk menerapkan kemampuan yang dipelajari di lingkungan kerja, meskipun lingkungan kerja (peralatan, masalah, tugas) tidak identik dengan sesi pelatihan. Program yang menekankan transfer jauh harus mencakup desain pelatihan berikut:

- ~ Program harus mengajarkan konsep umum dan prinsip luas.
- ~ Peserta pelatihan harus diberitahu contoh dari pengalaman mereka yang serupa dengan yang ditekankan dalam pelatihan sehingga hubungan dapat dibuat di antara strategi yang telah efektif dalam situasi yang berbeda.
- ~ Program harus menekankan bahwa prinsip-prinsip umum dapat diterapkan pada rangkaian konteks yang lebih besar daripada yang disajikan dalam rangkaian pelatihan.

2. Teori Kognitif Transfer

Menurut **teori kognitif transfer**, kemungkinan transfer tergantung pada kemampuan peserta pelatihan untuk mengambil kembali kemampuan yang dipelajari. Teori ini menunjukkan bahwa kemungkinan transfer meningkat dengan menyediakan peserta pelatihan dengan materi yang bermakna yang meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan menghubungkan apa yang mereka hadapi di lingkungan kerja dengan kemampuan belajar. Juga penting adalah memberikan peserta pelatihan dengan strategi kognitif untuk mengkodekan kemampuan yang dipelajari dalam memori sehingga mereka dapat dengan mudah diambil kembali. (Strategi ini dibahas dalam Bab 4.)

Pengaruh teori kognitif terlihat dalam desain pelatihan yang mendorong peserta pelatihan, sebagai bagian dari program, untuk mempertimbangkan aplikasi potensial dari konten pelatihan untuk pekerjaan mereka. Banyak program pelatihan termasuk

meminta peserta mengidentifikasi masalah atau situasi kerja dan mendiskusikan aplikasi potensial dari konten pelatihan. **Penugasan aplikasi** meningkatkan kemungkinan bahwa peserta pelatihan akan mengingat konten pelatihan dan menerapkannya ke lingkungan kerja ketika mereka menemukan isyarat yang sesuai (masalah, situasi) di lingkungan. Penugasan aplikasi adalah masalah atau situasi kerja di mana peserta pelatihan diminta untuk menerapkan konten pelatihan untuk menyelesaikannya. Penggunaan tugas aplikasi dalam pelatihan membantu peserta pelatihan memahami hubungan antara kemampuan yang dipelajari dan aplikasi dunia nyata, yang membuatnya lebih mudah untuk mengingat kemampuan saat dibutuhkan.

3. Mendorong Tanggung Jawab dan Manajemen Diri Trainee (peserta pelatihan)

Peserta pelatihan perlu mengambil tanggung jawab untuk belajar dan transfer. Ini termasuk mempersiapkan pelatihan, terlibat dan terlibat selama pelatihan, dan menggunakan konten pelatihan kembali di tempat kerja. Sebelum pelatihan, peserta pelatihan perlu mempertimbangkan mengapa mereka menghadiri pelatihan dan menetapkan tujuan pembelajaran tertentu (baik sendiri atau, sebaiknya, dalam diskusi dengan manajer mereka) sebagai bagian dari menyelesaikan rencana tindakan (rencana tindakan dibahas lebih rinci nanti di bab ini). Selain itu, peserta pelatihan harus menyelesaikan tugas pra- pelatihan yang diberikan. Selama pelatihan, peserta pelatihan perlu dilibatkan. Artinya, mereka perlu berpartisipasi dan berbagi pengalaman dalam diskusi, berlatih, dan bertanya jika mereka bingung. Setelah pelatihan, peserta pelatihan perlu meninjau dan bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam rencana aksi mereka. Mereka harus bersedia untuk berubah (misalnya, mencoba perilaku baru, menerapkan pengetahuan baru) dan meminta bantuan rekan kerja dan manajer jika mereka membutuhkannya.

Self-Management (Manajemen diri) mengacu pada upaya seseorang untuk mengontrol aspek-aspek tertentu dari pengambilan

keputusan dan perilaku. Program pelatihan harus mempersiapkan karyawan untuk mengelola sendiri penggunaan keterampilan dan perilaku baru mereka di tempat kerja. Manajemen diri melibatkan:

- a. Menentukan tingkat dukungan dan konsekuensi negatif dalam lingkungan kerja untuk menggunakan kemampuan yang baru diperoleh.
- b. Menetapkan tujuan untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari.
- c. Menerapkan kemampuan yang dipelajari pada pekerjaan.
- d. Memantau penggunaan kemampuan yang dipelajari di tempat kerja.
- e. Terlibat dalam penguatan diri.

Peserta pelatihan yang terpapar strategi manajemen diri menunjukkan tingkat transfer perilaku dan keterampilan yang lebih tinggi daripada peserta pelatihan yang tidak diberikan strategi manajemen diri. Manajemen diri penting karena peserta pelatihan kemungkinan akan menghadapi beberapa kendala di lingkungan kerja yang menghambat transfer pelatihan. Tabel 7.6 menunjukkan hambatan tersebut. Mereka termasuk (1) kurangnya dukungan dari rekan kerja dan manajer dan (2) faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri (misalnya, tekanan waktu). Mengingat restrukturisasi, perampingan, dan pemotongan biaya yang terjadi di banyak perusahaan, hambatan ini sering menjadi kenyataan bagi peserta pelatihan.

TABEL 7.6 Contoh Hambatan di Lingkungan Kerja Yang Menghambat Transfer Pelatihan

| Rintangan | Deskripsi Pengaruh |
|--|--|
| Kondisi Kerja <ul style="list-style-type: none"> • Tekanan Waktu • Peralatan yang tidak memadai • Sedikit kesempatan untuk menggunakan keterampilan • Anggaran tidak memadai | Peserta pelatihan mengalami kesulitan dalam menggunakan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku baru. |

| | |
|--|---|
| <p>Kurangnya dukungan teman sebaya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mencegah penggunaan pengetahuan dan keterampilan baru di tempat kerja • Tidak mau memberikan umpan balik • Lihat pelatihan sebagai buang-buang waktu | <p>Teman sebaya tidak mendukung penggunaan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku baru.</p> |
| <p>Kurangnya Dukungan Manajemen Manajemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak menerima ide atau saran yang dipelajari dalam pelatihan • Tidak membahas peluang perusahaan • Menentang penggunaan keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan. • Mengkomunikasikan bahwa pelatihan hanya membuang-buang waktu • Tidak mau memberikan penguatan, umpan balik, dan dorongan yang dibutuhkan peserta pelatihan untuk menggunakan konten pelatihan. | <p>Manajer tidak memperkuat pelatihan atau memberikan kesempatan untuk menggunakan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku baru.</p> |

Hambatan ini menghambat transfer karena menyebabkan penyimpangan. Penyimpangan Terjadi ketika peserta pelatihan menggunakan kemampuan yang dipelajari sebelumnya, kurang efektif daripada mencoba menerapkan kemampuan yang ditekankan dalam program pelatihan. Penyimpangan ke dalam perilaku lama dan pola keterampilan biasa terjadi. Peserta pelatihan harus mencoba untuk menghindari pola konsisten untuk mundur atau menggunakan kemampuan belajar yang lama dan tidak efektif (misalnya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, strategi). Selain itu, peserta pelatihan harus memahami bahwa penyimpangan adalah hal biasa dan bersiap untuk mengatasinya. Peserta pelatihan yang tidak siap untuk penyimpangan mungkin menyerah mencoba menggunakan kemampuan baru—terutama peserta pelatihan dengan efikasi diri dan kepercayaan diri yang rendah.

Salah satu cara untuk mempersiapkan peserta pelatihan menghadapi hambatan tersebut adalah dengan memberikan instruksi teknik manajemen diri di akhir program pelatihan. Tabel

7.7 menunjukkan contoh instruksi manajemen diri. Modul dimulai dengan diskusi tentang penyimpangan, menekankan bahwa penyimpangan bukanlah bukti ketidakmampuan pribadi; melainkan hasil dari kebiasaan penggunaan pengetahuan dan keterampilan yang telah berkembang dari waktu ke waktu. Penyimpangan memberikan informasi yang diperlukan untuk perbaikan. Mereka membantu mengidentifikasi keadaan yang akan memiliki pengaruh paling negatif pada transfer pelatihan. Selanjutnya, perilaku, keterampilan, atau strategi tertentu ditargetkan untuk ditransfer. Keterampilan harus terukur dan dapat dihitung. Kemudian, hambatan yang menghambat transfer pelatihan diidentifikasi; ini dapat mencakup karakteristik lingkungan kerja dan karakteristik pribadi (seperti efikasi diri yang rendah). Peserta pelatihan kemudian diberikan gambaran tentang keterampilan koping atau strategi yang dapat mereka gunakan untuk mengatasi hambatan ini. Keterampilan dan strategi ini termasuk manajemen waktu, menciptakan jaringan dukungan pribadi (orang untuk diajak bicara tentang cara mentransfer keterampilan ke lingkungan kerja), dan pemantauan diri untuk mengidentifikasi keberhasilan dalam mentransfer keterampilan ke pekerjaan. Selanjutnya, untuk menangani penyimpangan, peserta pelatihan diinstruksikan untuk menyadari dimana situasi paling mungkin terjadi. Bagian terakhir dari modul ini berkaitan dengan penggunaan sumber daya untuk membantu transfer pelatihan. Sumber daya ini dapat mencakup komunikasi dengan pelatih atau sesama peserta pelatihan melalui email serta diskusi dengan atasan mereka.

Tabel 7.7 Contoh Isi Modul Manajemen Diri

| | |
|--|---|
| Diskusikan Penyimpangan | <ul style="list-style-type: none"> • Catat bukti ketidakcukupan • Memberikan arahan untuk perbaikan |
| Identifikasi keterampilan yang ditargetkan untuk ditransfer. | <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan keterampilan • Membuatnya terukur dan dapat dihitung |

| | |
|--|---|
| Identifikasi faktor-faktor pribadi atau lingkungan yang berkontribusi terhadap penyimpangan. | <ul style="list-style-type: none"> • Efikasi diri rendah • Tekanan waktu • Kurangnya dukungan manajer atau teman sebaya |
| Diskusikan keterampilan dan strategi koping. | <ul style="list-style-type: none"> • Manajemen waktu • Menetapkan prioritas • Pemantauan diri • Penghargaan diri • Membuat jaringan dukungan pribadi |
| Identifikasi kapan kemungkinan terjadi penyimpangan. | <ul style="list-style-type: none"> • Situasi • Tindakan untuk menangani penyimpangan |
| Diskusikan sumber daya untuk memastikan transfer keterampilan. | <ul style="list-style-type: none"> • Pengelola • Pelatih • Peserta pelatihan lainnya |

Misalnya, seorang manajer mungkin telah menghadiri program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinannya. Setelah diskusi tentang penyimpangan, manajer mengidentifikasi keterampilan target, katakanlah, pengambilan keputusan partisipatif—yaitu, mendiskusikan masalah dan solusi potensial dengan bawahan sebelum membuat keputusan yang akan memengaruhi kelompok kerja. Manajer mendefinisikan keterampilan dan bagaimana mengukurnya: “Membahas masalah dan solusi dengan bawahan saya setidaknya dua kali setiap minggu.” Selanjutnya, manajer mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat berkontribusi pada penyimpangan. Salah satu faktor mungkin adalah kurangnya kepercayaan manajer untuk dapat menghadapi bawahan yang tidak setuju dengan pandangannya. Strategi koping potensial yang diidentifikasi manajer dapat mencakup (1) penjadwalan waktu di kalender untuk bertemu dengan bawahan (manajemen waktu), (2) mengkomunikasikan kepada bos tujuan transfer dan meminta bantuan (membuat kelompok pendukung), dan (3) mengikuti kursus pelatihan ketegasan. Dalam situasi apa manajer kemungkinan besar akan mengalami penyimpangan?

Manajer mengidentifikasi bahwa dia kemungkinan besar akan kembali ke gaya otokratis ketika dihadapkan dengan kerangka waktu yang singkat untuk membuat keputusan (tekanan waktu menjadi kendala). Manajer menyadari bahwa mungkin tidak tepat untuk mencoba mendapatkan konsensus untuk keputusan ketika kendala waktu yang parah dan bawahan tidak memiliki keahlian. Pada langkah terakhir modul, manajer menyarankan agar dia (1) bertemu dengan mentornya untuk meninjau kemajuannya, (2) berbicara dengan manajer lain tentang bagaimana mereka menggunakan secara efektif. Dalam situasi apa manajer kemungkinan besar akan mengalami penyimpangan? Manajer mengidentifikasi bahwa dia kemungkinan besar akan kembali ke gaya otokratis ketika dihadapkan dengan kerangka waktu yang singkat untuk membuat keputusan (tekanan waktu menjadi kendala). Manajer menyadari bahwa mungkin tidak tepat untuk mencoba mendapatkan konsensus untuk keputusan ketika kendala waktu yang parah dan bawahan tidak memiliki keahlian. Pada langkah terakhir modul, manajer menyarankan agar dia (1) bertemu dengan mentornya untuk meninjau kemajuannya, (2) berbicara dengan manajer lain tentang bagaimana mereka menggunakan secara efektif. Dalam situasi apa manajer kemungkinan besar akan mengalami penyimpangan? Manajer mengidentifikasi bahwa dia kemungkinan besar akan kembali ke gaya otokratis ketika dihadapkan dengan kerangka waktu yang singkat untuk membuat keputusan (tekanan waktu menjadi kendala). Manajer menyadari bahwa mungkin tidak tepat untuk mencoba mendapatkan konsensus untuk keputusan ketika kendala waktu yang parah dan bawahan tidak memiliki keahlian. Pada langkah terakhir modul, manajer menyarankan agar dia (1) bertemu dengan mentornya untuk meninjau kemajuannya, (2) berbicara dengan manajer lain tentang bagaimana mereka secara efektif menggunakan pengambilan keputusan partisipatif, dan (3) memutuskan untuk berkomunikasi dengan manajer lain yang menghadiri sesi pelatihan dengannya. Manajer juga berkomitmen untuk memantau penggunaan pengambilan keputusan partisipatif, mencatat keberhasilan dan kegagalan dalam buku harian.

E. Karakteristik Lingkungan Kerja yang Mempengaruhi Transfer

Seperti yang ditunjukkan Gambar 7.3, beberapa karakteristik lingkungan kerja mempengaruhi transfer pelatihan, termasuk iklim untuk transfer, dukungan manajerial dan rekan, kesempatan untuk melakukan, dan dukungan teknologi.

1. Iklim untuk Transfer

Iklim untuk transfer mengacu pada persepsi peserta pelatihan tentang berbagai karakteristik lingkungan kerja yang memfasilitasi atau menghambat penggunaan keterampilan atau perilaku yang terlatih. Karakteristik ini termasuk manajer dan dukungan rekan, kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan konsekuensi untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari. Tabel 7.8 menunjukkan karakteristik iklim yang positif untuk transfer pelatihan. Penelitian telah menunjukkan bahwa transfer iklim pelatihan secara signifikan terkait dengan perubahan positif dalam perilaku administratif dan interpersonal manajer setelah pelatihan.

Tabel 7.8 Karakteristik Iklim Positif untuk Transfer Pelatihan

| Ciri | Contoh |
|--|---|
| Supervisor dan rekan kerja mendorong dan menetapkan tujuan bagi peserta pelatihan untuk menggunakan keterampilan dan perilaku baru yang diperoleh dalam pelatihan. | Manajer yang baru dilatih mendiskusikan bagaimana menerapkan pelatihan mereka pada pekerjaan dengan supervisor mereka dan manajer lainnya. |
| Petunjuk tugas: Karakteristik pekerjaan peserta pelatihan mendorong atau mengingatkannya untuk menggunakan keterampilan dan perilaku baru yang diperoleh dalam pelatihan. | Pekerjaan manajer yang baru dilatih dirancang sedemikian rupa untuk memungkinkan dalam menggunakan keterampilan yang diajarkan dalam pelatihan. |

| Ciri | Contoh |
|--|--|
| <p>Konsekuensi umpan balik: Supervisor mendukung penerapan keterampilan dan perilaku baru yang diperoleh dalam pelatihan.</p> | <p>Supervisor memperhatikan manajer yang baru dilatih yang menggunakan pelatihan mereka.</p> |
| <p>Kurangnya hukuman: Peserta pelatihan tidak secara terbuka berkecil hati untuk menggunakan keterampilan dan perilaku baru yang diperoleh dalam pelatihan.</p> | <p>Ketika manajer yang baru dilatih gagal menggunakan pelatihan mereka, mereka tidak ditegur.</p> |
| <p>Konsekuensi penguatan ekstrinsik: Trainee menerima penghargaan ekstrinsik untuk menggunakan keterampilan dan perilaku baru yang diperoleh dalam pelatihan.</p> | <p>Manajer yang baru dilatih yang berhasil menggunakan pelatihan mereka akan menerima kenaikan gaji.</p> |
| <p>Konsekuensi penguatan intrinsik: Trainee menerima penghargaan intrinsik untuk menggunakan keterampilan dan perilaku baru yang diperoleh dalam pelatihan.</p> | <p>Supervisor dan manajer lainnya menghargai manajer yang baru dilatih yang melakukan pekerjaan mereka seperti yang diajarkan dalam pelatihan.</p> |

2. Dukungan Manajer

Dukungan manajer mengacu pada sejauh mana manajer peserta pelatihan (1) menekankan pentingnya menghadiri program pelatihan dan (2) menekankan penerapan konten pelatihan pada pekerjaan. Manajer dapat mengkomunikasikan harapan kepada peserta pelatihan serta memberikan dorongan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan pelatihan di tempat kerja. Satu perusahaan meminta peserta pelatihan dan bos mereka untuk mempersiapkan dan mengirim memo satu sama lain. Memo tersebut menggambarkan apa yang orang lain harus "mulai lakukan," "terus lakukan," "kurangi," atau "berhenti melakukan" untuk meningkatkan transfer pembelajaran.

| <i>Level</i> | | <i>Description</i> |
|---------------------|---------------------------------------|---|
| Teaching in program | HIGH SUPPORT ↑ ↓ LOW SUPPORT | Participate as trainer |
| Practice skills | | Allow trainees opportunity to practice |
| Reinforcement | | Discuss progress with trainees; Ask how to support trainees' use of new capabilities |
| Participation | | Attend session |
| Encouragement | | Accommodate attendance at training through rearranging work schedule; endorse employees' attending training |
| Acceptance | | Permit employees to attend training; acknowledge importance of training |

Gambar 7.6 Tingkatan-Tingkatan Manajemen Pendukung dalam Pelatihan

Manajer dapat memberikan tingkat dukungan yang berbeda untuk kegiatan pelatihan, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 7.4 Semakin besar tingkat dukungan, semakin besar kemungkinan transfer pelatihan akan terjadi. Manajer harus secara aktif terlibat dalam desain dan penyampaian program pelatihan. Tingkat dasar dukungan yang dapat diberikan oleh seorang manajer adalah penerimaan, yang memungkinkan peserta pelatihan untuk menghadiri pelatihan. Tingkat dukungan terbesar adalah mengikuti pelatihan sebagai instruktur (mengajar dalam program). Manajer yang berfungsi sebagai instruktur lebih cenderung memberikan banyak fungsi pendukung tingkat yang lebih rendah, seperti memperkuat penggunaan kemampuan yang baru dipelajari, mendiskusikan kemajuan dengan peserta pelatihan, dan memberikan kesempatan untuk berlatih. Untuk memaksimalkan transfer pelatihan, pelatih perlu mencapai tingkat dukungan setinggi mungkin. Manajer juga dapat memfasilitasi transfer melalui penguatan (penggunaan rencana tindakan). Sebuah **rencana aksi** adalah dokumen tertulis yang mencakup langkah-langkah yang akan diambil oleh peserta pelatihan dan manajer untuk memastikan bahwa pelatihan dialihkan ke pekerjaan. Rencana tindakan mencakup (1) tujuan yang mengidentifikasi konten pelatihan apa yang akan digunakan dan bagaimana itu akan digunakan (proyek, masalah), (2) strategi untuk mencapai tujuan (termasuk apa yang akan dilakukan peserta

pelatihan secara berbeda, sumber daya yang dibutuhkan, dan jenis dukungan dari manajer dan rekan), (3) strategi untuk menerima umpan balik, dan (4) hasil yang diharapkan. Rencana Tindakan juga menyediakan jadwal pemeriksaan kemajuan tanggal dan waktu tertentu ketika manajer dan peserta pelatihan setuju untuk bertemu untuk membahas kemajuan yang dibuat dalam menggunakan kemampuan yang dipelajari dalam pekerjaan. Proses perencanaan tindakan harus dimulai dengan mengidentifikasi tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan. Setelah itu ditentukan, strategi untuk mendapatkan umpan balik dan mengidentifikasi pencapaian tujuan seperti apa akan selesai. Untuk menyelesaikan rencana aksi mereka, peserta pelatihan mungkin memerlukan dukungan teknis tambahan, seperti akses ke pakar yang dapat menjawab pertanyaan atau materi referensi.

Tabel 7.9 Daftar Periksa yang Dapat Digunakan Untuk Menentukan Tingkat Dukungan Manajer Untuk Pelatihan.

| | Agree | Disagree |
|--|-------|----------|
| <p>I have a good sense of what the class is about.</p> <p>I know how the training matches what I need employees to do.</p> <p>There are tangible ways that the training will help employees.</p> <p>There are tangible ways that the training will help our unit.</p> <p>I can see why the organization is interested in providing the training.</p> <p>In performance appraisals, I can evaluate employees on what they learn in the class.</p> <p>I know enough about the training to support employees when they return to work.</p> <p>We have the tools and technologies that will be discussed in the class.</p> <p>I'm glad employees are attending the class.</p> <p>I've discussed the topic and the class with the employees who will participate.</p> <p>Employees know that I care about what will be taught in the class.</p> <p>I am accountable for employees using the training content in their jobs.</p> | | |

Semakin banyak pernyataan yang disetujui oleh manajer, semakin besar tingkat dukungan mereka terhadap program pelatihan. Ada beberapa cara untuk mendapatkan dukungan manajer untuk pelatihan. Pertama, manajer perlu diberi pengarahan

tentang tujuan program dan hubungannya dengan tujuan bisnis dan strategi bisnis. Manajer harus diberi jadwal topik dan daftar periksa apa yang harus mereka lakukan setelah pelatihan untuk memastikan bahwa transfer terjadi. Kedua, peserta pelatihan harus didorong untuk membawa masalah dan situasi kerja ke sesi pelatihan yang mereka hadapi di tempat kerja. Ini dapat digunakan sebagai latihan latihan atau dimasukkan ke dalam rencana tindakan. Trainee harus bersama-sama mengidentifikasi masalah dan situasi dengan manajer mereka. Ketiga, informasi mengenai manfaat kursus yang dikumpulkan dari peserta sebelumnya harus dibagikan kepada manajer. Keempat, pelatih dapat menugaskan peserta pelatihan untuk menyelesaikan rencana aksi dengan manajer mereka. Kelima, jika memungkinkan, gunakan manajer sebagai pelatih. Artinya, melatih manajer terlebih dahulu, dan kemudian memberi mereka tanggung jawab untuk melatih bawahannya.

3. Dukungan rekan

Transfer pelatihan juga dapat ditingkatkan dengan jaringan dukungan di antara peserta pelatihan. **Sebuah jaringan pendukung** adalah sekelompok dua atau lebih peserta pelatihan yang setuju untuk bertemu dan mendiskusikan kemajuan mereka dalam menggunakan kemampuan yang dipelajari dalam pekerjaan. Ini mungkin melibatkan pertemuan tatap muka atau komunikasi melalui email. Peserta pelatihan dapat berbagi pengalaman sukses dalam menggunakan konten pelatihan di tempat kerja. Mereka mungkin juga mendiskusikan bagaimana mereka memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk menggunakan konten pelatihan atau bagaimana mereka mengatasi lingkungan kerja yang mengganggu penggunaan konten pelatihan. Satu perusahaan midwestern menjadwalkan serangkaian pertemuan dengan setiap kelompok pelatihan antara 2 dan 12 minggu setelah sesi pelatihan mereka. Semakin banyak pertemuan sejawat yang dihadiri peserta pelatihan, terutama peserta pelatihan yang merasa ada dukungan manajemen yang lemah untuk pelatihan, semakin banyak pembelajaran yang ditransfer ke tempat kerja.

Pelatih juga dapat menggunakan buletin untuk menunjukkan bagaimana peserta menangani masalah transfer pelatihan. Didistribusikan ke semua peserta pelatihan, buletin ini mungkin menampilkan wawancara dengan peserta pelatihan yang telah berhasil menggunakan keterampilan baru. Pelatih juga dapat menyediakan mentor bagi peserta pelatihan—karyawan yang lebih berpengalaman yang sebelumnya mengikuti program pelatihan yang sama, atau rekan kerja. Mentor dapat memberikan saran dan dukungan terkait dengan transfer masalah pelatihan (misalnya, bagaimana menemukan peluang untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari).

4. Peluang untuk Menggunakan Kemampuan yang Dipelajari

Kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari (**kesempatan untuk tampil**) mengacu pada sejauh mana peserta pelatihan diberikan atau secara aktif mencari pengalaman yang memungkinkan penerapan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang baru dipelajari dari program pelatihan. Kesempatan untuk berprestasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan motivasi peserta pelatihan. Salah satu cara peserta pelatihan memiliki kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari adalah melalui pengalaman kerja yang diberikan (misalnya, masalah, tugas) yang memerlukan penggunaannya. Manajer peserta pelatihan biasanya memainkan peran kunci dalam menentukan tugas kerja. Kesempatan untuk tampil juga dipengaruhi oleh sejauh mana peserta pelatihan mengambil tanggung jawab pribadi untuk secara aktif mencari tugas yang memungkinkan mereka untuk menggunakan kemampuan yang baru diperoleh.

Peluang untuk melakukan ditentukan oleh luasnya, tingkat aktivitas, dan jenis tugas. Luasnya mencakup jumlah tugas terlatih yang dilakukan pada pekerjaan. Tingkat aktivitas adalah berapa kali atau frekuensi tugas-tugas terlatih dilakukan dalam pekerjaan. Jenis tugas mengacu pada kesulitan atau kekritisitas tugas terlatih yang benar-benar dilakukan pada pekerjaan. Trainee yang diberi kesempatan untuk menggunakan konten pelatihan di tempat kerja

lebih mungkin untuk mempertahankan kemampuan yang dipelajari daripada trainee yang diberi sedikit kesempatan.

Peluang untuk tampil dapat diukur dengan meminta mantan peserta pelatihan untuk menunjukkan (1) apakah mereka melakukan tugas, (2) berapa kali mereka melakukan tugas, dan (3) sejauh mana mereka melakukan tugas yang sulit dan menantang. Individu yang melaporkan tingkat kesempatan yang rendah untuk tampil mungkin menjadi kandidat utama untuk "kursus penyegaran" (kursus yang dirancang untuk memungkinkan peserta berlatih dan meninjau konten pelatihan). Kursus penyegaran diperlukan karena orang-orang ini kemungkinan besar mengalami penurunan kemampuan yang dipelajari karena mereka tidak memiliki kesempatan untuk tampil. Tingkat kesempatan yang rendah untuk melakukan juga dapat menunjukkan bahwa lingkungan kerja mengganggu penggunaan keterampilan baru. Misalnya, manajer mungkin tidak mendukung kegiatan pelatihan atau memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan tugas menggunakan keterampilan yang ditekankan dalam pelatihan. Akhirnya, tingkat kesempatan yang rendah untuk melakukan dapat menunjukkan bahwa konten pelatihan tidak penting untuk pekerjaan karyawan.

5. Dukungan Teknologi

Sistem pendukung kinerja elektronik (EPSS) adalah aplikasi komputer yang dapat memberikan, seperti yang diminta, pelatihan keterampilan, akses informasi, dan saran ahli. EPSS dapat digunakan untuk meningkatkan transfer pelatihan dengan menyediakan sumber informasi elektronik kepada peserta pelatihan yang dapat mereka rujuk sesuai kebutuhan saat mereka mencoba menerapkan kemampuan yang dipelajari di tempat kerja. Penggunaan EPSS dalam pelatihan dibahas secara rinci dalam Bab 8.

Pelatih juga dapat memantau penggunaan EPSS oleh peserta, yang memberi pelatih informasi berharga tentang transfer masalah pelatihan yang dihadapi peserta pelatihan. Masalah-masalah ini mungkin berhubungan dengan desain pelatihan

(misalnya, kurangnya pemahaman tentang proses atau prosedur) atau lingkungan kerja (misalnya, peserta pelatihan tidak memiliki atau tidak dapat menemukan sumber daya atau peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas).

F. Lingkungan Organisasi yang Mendorong Transfer

Untuk memastikan bahwa peserta pelatihan memiliki kesempatan untuk tampil, bahwa manajer dan rekan rekan mendukung kegiatan pelatihan, bahwa peserta pelatihan termotivasi untuk belajar, dan bahwa lingkungan kerja yang menguntungkan untuk belajar, banyak perusahaan berusaha untuk menjadi organisasi pembelajaran dan peduli dengan manajemen pengetahuan.

1. Organisasi Pembelajaran

Sebuah **organisasi pembelajaran** adalah perusahaan yang memiliki kapasitas yang ditingkatkan untuk belajar, beradaptasi, dan berubah. Proses pelatihan secara hati-hati diteliti dan diselaraskan dengan tujuan perusahaan. Dalam organisasi pembelajaran, pelatihan dipandang sebagai salah satu bagian dari sistem yang dirancang untuk menciptakan modal manusia. Perlu diingat dari Bab 2 bahwa modal manusia mencakup tidak hanya mengajar kemampuan dasar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini tetapi juga merangsang kreativitas dan inovasi ditambah memotivasi karyawan untuk memperoleh dan menerapkan pengetahuan.

Fitur penting dari organisasi pembelajaran muncul pada Tabel 7.9. Perhatikan bahwa organisasi pembelajar menekankan bahwa pembelajaran terjadi tidak hanya pada tingkat individu karyawan (seperti yang kita pikirkan tentang pembelajaran secara tradisional), tetapi juga pada tingkat kelompok dan organisasi. Organisasi pembelajaran menekankan manajemen pengetahuan.

Tabel 7.10 Fitur Utama Organisasi Pembelajaran

| |
|---|
| <p>Lingkungan Belajar yang Mendukung</p> <ul style="list-style-type: none">• Karyawan merasa aman untuk mengungkapkan pemikiran mereka tentang pekerjaan, mengajukan pertanyaan, tidak setuju dengan manajer, atau mengakui kesalahan.• Perspektif fungsional dan budaya yang berbeda dihargai.• Karyawan didorong untuk mengambil risiko, berinovasi, dan mengeksplorasi yang belum teruji dan tidak diketahui, seperti mencoba proses baru dan mengembangkan produk dan layanan baru.• Disarankan untuk meninjau proses perusahaan dengan cermat. |
| <p>Proses dan Praktik Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none">• Penciptaan pengetahuan, diseminasi, berbagi, dan aplikasi dipraktekkan.• Sistem dikembangkan untuk menciptakan, menangkap, dan berbagi pengetahuan. |
| <p>Manajer Memperkuat Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none">• Manajer secara aktif bertanya dan mendengarkan karyawan, mendorong dialog dan debat.• Manajer bersedia mempertimbangkan sudut pandang alternatif.• Waktu dikhususkan untuk identifikasi masalah, proses dan praktik pembelajaran, dan audit pasca kinerja.• Pembelajaran dihargai, dipromosikan, dan didukung. |

2. Manajemen Pengetahuan dan Pengetahuan

Ingat dari Bab 2 bahwa pengetahuan mengacu pada apa yang individu atau tim karyawan ketahui atau ketahui bagaimana melakukannya (pengetahuan manusia dan sosial) serta aturan, proses, alat, dan rutinitas perusahaan (pengetahuan terstruktur). Pengetahuan adalah pengetahuan tacit atau pengetahuan eksplisit. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan pribadi yang didasarkan pada pengalaman individu dan dipengaruhi oleh persepsi dan nilai. Komunikasi pengetahuan tacit membutuhkan komunikasi pribadi melalui diskusi dan demonstrasi. Pengetahuan eksplisit mengacu pada manual, formula, dan spesifikasi yang dijelaskan dalam bahasa formal. Pengetahuan eksplisit dapat dikelola dengan

menempatkannya dalam basis data pengetahuan atau dapat dikelola oleh sistem manajemen pengetahuan.

Ada empat mode berbagi pengetahuan: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. **Sosialisasi** melibatkan berbagi pengetahuan tacit dengan berbagi pengalaman. Pengetahuan dibagikan dan pembelajaran terjadi melalui pengamatan, peniruan, dan praktik. **Eksternalisasi** melibatkan menerjemahkan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit. Ini mengambil bentuk metafora, model, konsep, dan persamaan. **Kombinasi** melibatkan sistematisasi konsep eksplisit ke dalam sistem pengetahuan dengan menganalisis, mengkategorikan, dan menggunakan informasi dengan cara baru. Kursus dan seminar formal mengubah pengetahuan dengan cara ini. **Internalisasi** mengacu pada mengubah pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit. Metode pelatihan seperti simulasi, pembelajaran tindakan, dan pengalaman di tempat kerja digunakan untuk menciptakan pengetahuan tacit dari pengetahuan eksplisit.

Manajemen pengetahuan mengacu pada proses peningkatan kinerja perusahaan dengan merancang dan menerapkan alat, proses, sistem, struktur, dan budaya untuk meningkatkan penciptaan, berbagi, dan penggunaan pengetahuan. Manajemen pengetahuan dapat membantu perusahaan mendapatkan produk ke pasar lebih cepat, melayani pelanggan dengan lebih baik, mengembangkan produk dan layanan yang inovatif, dan menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang ada dengan memberi orang kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Bagaimana manajemen pengetahuan bisa terjadi? Ada beberapa cara untuk membantu menciptakan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan:

- a. Menggunakan teknologi, email, dan situs jejaring sosial (seperti Meta, Twitter, Instagram) atau portal di intranet perusahaan yang memungkinkan orang menyimpan informasi dan membaginya dengan orang lain.

- b. Terbitkan direktori yang mencantumkan apa yang dilakukan karyawan, bagaimana mereka dapat dihubungi, dan jenis pengetahuan yang mereka miliki.
- c. Mengembangkan peta informasi yang mengidentifikasi dimana pengetahuan khusus disimpan di perusahaan.
- d. Membuat posisi chief information officer dan chief learning officer untuk membuat katalog dan memfasilitasi pertukaran informasi di perusahaan.
- e. Mengharuskan karyawan untuk memberikan presentasi kepada karyawan lain tentang apa yang telah mereka pelajari dari program pelatihan yang telah mereka ikuti.
- f. Mengizinkan karyawan untuk mengambil cuti dari pekerjaan untuk memperoleh pengetahuan, mempelajari masalah, mengikuti pelatihan, dan menggunakan teknologi.
- g. Membuat perpustakaan online sumber belajar seperti jurnal, manual teknis, kesempatan pelatihan, dan seminar.
- h. Desain ruang kantor untuk memfasilitasi interaksi antar karyawan.
- i. Buat komunitas praktik menggunakan pertemuan tatap muka, wiki, atau blog untuk karyawan yang memiliki minat yang sama dalam suatu subjek (misalnya, produk, layanan, pelanggan, jenis masalah) di mana mereka dapat berkolaborasi dan berbagi ide, solusi, dan inovasi.
- j. Gunakan "ulasan setelah tindakan" di akhir setiap proyek untuk meninjau apa yang terjadi dan apa yang dapat dipelajari darinya.

G. Kunci untuk Manajemen Pengetahuan yang Efektif

Ada beberapa pertimbangan utama untuk manajemen pengetahuan yang efektif. Mereka termasuk kolaborasi antara pelatihan dan departemen teknologi informasi, menciptakan posisi kepemimpinan yang bertanggung jawab atas manajemen pengetahuan, menyediakan teknologi yang mudah digunakan, dan

memastikan kepercayaan dan kemauan karyawan untuk berbagi pengetahuan.

1. Pelatihan dan Kerjasama Teknologi Informasi

Agar manajemen pengetahuan menjadi efektif, departemen pelatihan dan departemen teknologi informasi harus berkolaborasi. Pelatihan dapat membantu mengembangkan budaya serta konten dan strategi pembelajaran. Teknologi informasi mengembangkan sistem untuk mengakses, berbagi, dan menyimpan pengetahuan dan memberikan pelatihan.

2. Buat Posisi Kepemimpinan Manajemen Pengetahuan

Kepala pembelajaran, atau pengetahuan, petugas (CLO) adalah pemimpin upaya manajemen pengetahuan perusahaan. Tugas CLO adalah mengembangkan, menerapkan, dan menghubungkan budaya pengetahuan/belajar dengan infrastruktur teknologi perusahaan, termasuk database dan intranet. CLO menemukan pengetahuan dan menemukan cara untuk membuat, menangkap, dan mendistribusikannya. CLO harus memastikan bahwa pelatih, teknolog informasi, dan unit bisnis mendukung dan berkontribusi pada pengembangan praktik manajemen pengetahuan. CLO juga bertanggung jawab untuk secara aktif mendukung tujuan bisnis strategis dengan memberikan arahan dan dukungan manajemen untuk kegiatan pembelajaran dan pengembangan dan dengan memastikan bahwa manajemen pengetahuan diterjemahkan menjadi manfaat nyata bagi bisnis.

3. Teknologi yang Mudah Digunakan

Sistem manajemen pengetahuan gagal karena dua alasan: teknologinya terlalu rumit atau perusahaan tidak cukup mempertimbangkan cara memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan. Penting untuk membangun infrastruktur teknologi yang benar dan memudahkan karyawan untuk mengakses dan berbagi informasi dalam konteks pekerjaan mereka. Pendekatan

baru untuk manajemen pengetahuan menanamkan pengetahuan ke dalam alur kerja pekerjaan.

4. Kepercayaan dan Kesiapan Karyawan untuk Berbagi Informasi

Kepercayaan dan kemauan untuk berbagi informasi adalah faktor pribadi kunci yang berhubungan dengan berbagi pengetahuan. Karyawan mungkin tidak mengenal atau mempercayai karyawan lain, mungkin menimbun pengetahuan untuk memiliki kekuasaan atas orang lain, mungkin takut bahwa ide-ide mereka akan diejek atau ditantang, atau mungkin melihat berbagi pengetahuan sebagai melibatkan terlalu banyak pekerjaan dan tanggung jawab tambahan. Untuk mendorong berbagi pengetahuan, perusahaan harus mengenali dan mempromosikan karyawan yang belajar, mengajar, dan berbagi. Karena manajemen pengetahuan berpotensi meningkatkan posisi kompetitif perusahaan, perusahaan yang mengelola pengetahuan menggunakan beberapa ukuran untuk mengevaluasi efektivitas praktik manajemen pengetahuan mereka. (Evaluasi dibahas secara rinci dalam Bab 6.) Langkah- langkah ini terkait dengan manfaat perusahaan dan pelanggan. Mereka termasuk kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan kunci; komitmen karyawan terhadap perusahaan; dorongan dan fasilitasi kerja tim yang efektif; penggunaan praktik terbaik dan peninjauan serta pemutakhiran praktik ini; pengenalan produk baru; kepuasan pelanggan; dan mengulang hubungan dengan pelanggan.

H. Kesimpulan

Pembelajaran adalah perubahan yang relatif permanen dalam kemampuan manusia yang bukan merupakan hasil dari proses pertumbuhan.. Kemampuan ini terkait dengan hasil belajar tertentu, seperti informasi lisan, keterampilan intelektual, keterampilan motorik, sikap, dan strategi kognitif. Dalam pembelajaran terdapat beberapa teori yang harus dipelajari, antara lain teori penguatan, teori pembelajaran sosial, teori tujuan, teori kebutuhan, teori harapan, teori belajar orang dewasa, dan teori pemrosesan informasi. Selain

teori pembelajaran juga memiliki pola atau proses pembelajaran yang perlu diperhatikan dan dijalani demi keberlangsungan proses pembelajaran. Transfer pelatihan mengacu pada peserta pelatihan secara efektif dan terus-menerus menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pelatihan untuk pekerjaan mereka. Transfer pelatihan mencakup generalisasi pelatihan ke pekerjaan dan pemeliharaan materi yang dipelajari. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi pembelajaran dan transfer pelatihan, yaitu desain pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, dan lingkungan kerja.

I. Artikel Pendukung

Bangka Island Outdoor Jadi Pusat Pengembangan dan Pembelajaran SDM BUMN

Rabu, 30 Maret 2022 06:03 WIB

Penulis: Bambang Ismoyo

Editor: Choirul Arifin

TRIBUNNEWS.COM, JAKARTA - Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir terus mendorong transformasi sumber daya manusia di Kementerian BUMN dan juga perusahaan-perusahaan pelat merah.

Kementerian ini menetapkan *core value* BUMN yang meliputi amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif atau disingkat AKHLAK.

“Transformasi sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu dari inisiasi yang tidak terpisahkan dalam upaya transformasi BUMN yang dilakukan oleh Kementerian BUMN,” ucap Erick Thohir, Selasa (29/3/2022). Untuk menginternalisasikan nilai-nilai AKHLAK di BUMN, dia mendorong dukungan Holding Pertambangan Indonesia Mining Industry atau Mind ID.

Mind ID menginisiasi Program Sustainability Terintegrasi dan Transformasi Nilai melalui internalisasi AKHLAK di *Bangka Island Outdoor* (BIO) yang merupakan Learning Center PT Timah yang terintegrasi dengan pusat *Learning* dan *Research* Mind ID.

BIO turut mendukung visi Kementerian BUMN untuk mentransformasi serta memperkuat tata kelola pusat pengembangan dan pembelajaran nilai AKHLAK dengan konsep alam.

“Program yang diinisiasi oleh Direktorat Hubungan Kelembagaan Mind ID ini dapat menjadi contoh sukses implementasi program sustainability terintegrasi dan transformasi nilai melalui internalisasi AKHLAK yang dilakukan grup Mind ID di lokasi BIO PT Timah,” ujar Erick.

BIO didirikan tahun 1993 dan merupakan kawasan alam terbuka di Timur Laut Pulau Bangka, tepatnya di Dusun Air Antu, Desa Deniang, Kecamatan Riau Silip, Kabupaten Bangka.

BIO merupakan *Learning Development Center* (Pusat Pengembangan dan Pembelajaran) milik PT Timah Tbk dan menjadi kawah candradimuka industri pertambangan dan pengolahan komoditas timah di Indonesia dengan konsep belajar di alam/ruang terbuka.

BIO memiliki enam fasilitas utama yang berbasis alam yakni Kampung Nelayan dan kawasan hutan mangrove sebagai experiential learning dari internalisasi nilai Amanah.

Kemudian lokasi Batu Akhlak sebagai internalisasi nilai Kompeten. Marina Bay untuk nilai Harmoni, lalu *Camping Ground* untuk Loyal, lokasi outbound arena sebagai medium internalisasi nilai Adaptif, dan terakhir lokasi Kampung Melayu sebagai medium internalisasi value Kolaboratif.

BIO telah berhasil meningkatkan kapasitas dan kapabilitas ribuan sumber daya manusia PT Timah, anggota Mind ID, dan banyak BUMN lainnya.

Memiliki kontur alam yang unik, berbukit, hutan, sungai dan pantai bebatuan serta difasilitasi oleh para trainer dan fasilitator terbaik, lokasi ini pernah disebut-sebut sebagai salah satu area *Outdoor Experience* terbaik se-Asia Tenggara.

Direktur Hubungan Kelembagaan Mind ID Dany Amrul Ichdan mengatakan, BIO turut mendukung visi Kementerian BUMN untuk mentransformasi serta memperkuat tata kelola pusat pengembangan dan pembelajaran nilai AKHLAK dengan konsep alam.

“Sebagaimana yang dilakukan hari ini, kita menjadikan Bukit AKHLAK dan Aktivasi BIO menjadi perwujudan nyata Mind ID untuk mencetak insan-insan BUMN Ber-AKHLAK dan Program Keberlanjutan Perusahaan yang melibatkan masyarakat,” ujarnya.

Ulasan Kritis

Di Dalam artikel disebutkan “Program yang diinisiasi oleh Direktorat Hubungan Kelembagaan Mind ID ini dapat menjadi contoh sukses implementasi program sustainability terintegrasi dan transformasi nilai melalui internalisasi AKHLAK yang dilakukan grup Mind ID di lokasi BIO PT Timah,” ujar Erick.

TEORI: Dalam teori harapan, keyakinan bahwa melakukan perilaku tertentu (misalnya, menghadiri program pelatihan) dikaitkan dengan hasil tertentu (misalnya, mampu melakukan pekerjaan Anda dengan lebih baik) disebut perantaraan.

KETERKAITAN DENGAN TEORI:

Sejalan dengan teori tersebut program yang dilaksanakan oleh BUMN ini adanya suatu keyakinan mereka ketika karyawan mengikuti kegiatan pengembangan SDM tersebut dalam upaya untuk melakukan transformasi SDM melalui Direktorat Hubungan Kelembagaan Mind ID yang berlokasi BIO PT Timah yang sebagai perantara yang mengadakan pembelajaran untuk karyawan yang dipilih untuk mengikuti kegiatan tersebut maka, core value AKHLAK akan terimplementasi dengan baik, sehingga dapat membantu mereka dalam bekerja dengan lebih baik.

BIO memiliki enam fasilitas utama yang berbasis alam yakni Kampung Nelayan dan kawasan hutan mangrove sebagai experiential learning dari internalisasi nilai Amanah.

TEORI: Teori pembelajaran orang dewasa sangat penting untuk dipertimbangkan dalam mengembangkan program pelatihan karena audiens untuk banyak program semacam itu cenderung orang dewasa, yang sebagian besar tidak menghabiskan sebagian besar waktu mereka di lingkungan pendidikan formal.

Teori pemrosesan informasi mengusulkan bahwa informasi atau pesan yang diambil oleh pelajar mengalami beberapa transformasi di otak manusia.

Keterkaitan dengan Teori:

Pada poin kali ini, pengembangan dan pembelajaran yang umumnya diikuti oleh karyawan yang berumur remaja hingga dewasa dimana mereka cenderung menghabiskan sebagian besar waktunya pada lingkungan pendidikan formal saja, sehingga berdasarkan teori pemrosesan informasi ini mengatakan bahwa pesan yang diterima oleh pelajar nantinya akan mengalami beberapa transformasi di setiap otak penerimanya, sehingga akan terjadi perbedaan cara menganalisis atau mengartikan pesan yang disampaikan, dengan memilih BIO sebagai lokasi Learning Center yang dapat membantu pencapaian tujuan dari BUMN sangatlah tepat, karena BIO memiliki enam fasilitas utama yang berbasis alam yakni Kampung Nelayan dan kawasan hutan mangrove sebagai experiential learning dari internalisasi nilai Amanah.

BIO merupakan Learning Development Center (Pusat Pengembangan dan Pembelajaran) milik PT Timah Tbk dan menjadi kawah candradimuka industri pertambangan dan pengolahan komoditas timah di Indonesia dengan konsep belajar di alam/ruang terbuka

TEORI: Sebuah **organisasi pembelajaran** adalah perusahaan yang memiliki kapasitas yang ditingkatkan untuk belajar, beradaptasi, dan berubah. Proses pelatihan secara hati-hati diteliti dan diselaraskan dengan tujuan perusahaan. (**Lingkungan Organisasi Yang Mendorong Transfer- Organisasi Pembelajaran**)

Keterkaitan Dengan Teori:

Sejalan dengan teori **organisasi pembelajaran** bahwa BIO telah berhasil meningkatkan kapasitas dan kapabilitas ribuan sumber daya manusia PT Timah, anggota Mind ID, dan banyak BUMN lainnya. Selain itu, Fitur Utama Organisasi Pembelajaran BIO dipengaruhi oleh **Lingkungan Belajar yang Mendukung yaitu** Memiliki kontur alam yang unik, berbukit, hutan, sungai dan pantai bebatuan serta difasilitasi oleh para trainer dan fasilitator terbaik, lokasi ini pernah disebut-sebut sebagai salah satu area Outdoor Experience terbaik se-Asia Tenggara.

J. Mini Games

Pada bagian *mini games* ini ditujukan guna membantu pembaca buku ini merefleksikan materi-materi yang telah dipelajari melalui permainan-permainan yang bisa dimainkan bersama di dalam ruangan maupun di luar ruangan. Mini games ini mempraktekkan kegiatan *role playing*, *management game*, dan pemodelan perilaku sebagai bahan refleksi para pembaca. Dengan adanya mini games ini, pembaca diharapkan dapat meningkatkan sensitifitas pada lingkungan kerja sehingga dapat membantu dalam mengatasi persoalan-persoalan pada tempat kerjanya.

Cermin diri

1. Tujuan Permainan
 - ~ Melatih untuk menjadi pemimpin yang dapat diikuti oleh anggotanya.
 - ~ Melatih untuk menerima instruksi dengan baik.
 - ~ Melatih kemampuan untuk menilai dan menjelaskan dengan baik.
2. Jumlah peserta minimal 4 orang
3. Lama permainan 15 menit
4. Instruksi

Semua peserta diminta untuk berdiri saling berhadap-hadapan. Satu orang berperan sebagai manusia, satu orang berperan berperan sebagai juri yang bertugas menilai semua orang. Lalu, sisanya berperan sebagai bayangan di dalam cermin. Manusia diminta untuk membuat beberapa gerakan bebas kemudian gerakan tersebut harus ditirukan oleh para bayangan di cermin. Adapun tugas juri adalah mengamati, memilih dan mengomentari “bayangan” siapa saja yang paling mirip dan tidak gerakannya dengan manusia.

5. Refleksi

- ~ Apa yang dirasakan saat menjalankan peran sebagai manusia, bayangan, dan juri?
- ~ Pelajaran apa yang mereka peroleh?

BAB VIII

PENYUSUNAN PROGRAM PELATIHAN

A. Pentingnya Desain Program Latihan

Pelatihan merupakan suatu upaya yang direncanakan perusahaan untuk dapat memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang terkait, hal ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari adanya pelatihan yaitu agar karyawan dapat belajar dalam menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya pada kegiatan sehari-hari. Karena pelatihan dipandang sebagai salah satu dari beberapa solusi yang mungkin untuk mengatasi masalah kinerja dalam sebuah perusahaan, mengantisipasi sistem dan jenis pekerjaan baru dalam perusahaan, dan merealisasikan aspirasi perusahaan untuk menangkap peluang bisnis baru.

Sebuah perusahaan dapat mengalami kerugian akibat pelatihan yang dirancang buruk, yang disebabkan karena tidak terkait dengan masalah kinerja atau strategi bisnis, atau karena hasilnya tidak dievaluasi dengan baik. Perspektif bahwa fungsi pelatihan ada untuk memberikan program kepada karyawan tanpa alasan bisnis yang mendesak. Oleh karena itu pelatihan yang dievaluasi tidak hanya didasarkan pada jumlah program yang ditawarkan dan kegiatan pelatihan di perusahaan, namun bagaimana pelatihan menangani kebutuhan bisnis terkait dengan pembelajaran, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja. Program pelatihan dapat dikatakan efektif ketika mampu memfasilitasi peserta program pelatihan dalam mencapai kompetensi yang diharapkan dan menggunakan sumber daya yang sesuai dengan tujuan. Program pelatihan juga harus sejalan dengan visi dan misi sebuah perusahaan. Dengan mendesain

sebuah program pelatihan dapat memfasilitasi individu sehingga mencapai komponen yang diperlukan dalam melaksanakan tugas maupun pekerjaan, dapat menjawab kebutuhan pelatihan yang sudah diidentifikasi, mengetahui cara untuk mencapai tujuan pelatihan tersebut, dan meminimalisir kerugian yang akan terjadi pada perusahaan. Saat ini ada penekanan yang lebih besar dalam program pelatihan yaitu pada:

1. Memberikan peluang pendidikan untuk semua karyawan. Peluang pendidikan ini termasuk program pelatihan, tetapi termasuk dukungan untuk mengambil kursus yang ditawarkan di luar perusahaan, belajar mandiri, dan belajar melalui rotasi pekerjaan.
2. Peningkatan kinerja sebagai proses berkelanjutan yang secara langsung dapat diukur daripada acara pelatihan satu kali.
3. Menunjukkan kepada eksekutif, manajer, dan peserta pelatihan manfaat pelatihan.
4. Belajar sebagai peristiwa seumur hidup di mana manajemen senior, manajer pelatih, dan karyawan memiliki kepemilikan.
5. Pelatihan digunakan untuk membantu mencapai sasaran bisnis strategis, yang membantu perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif

B. Persiapan Program Latihan

Persiapan yang diperlukan dalam program latihan sebelum melaksanakan pelatihan yaitu:

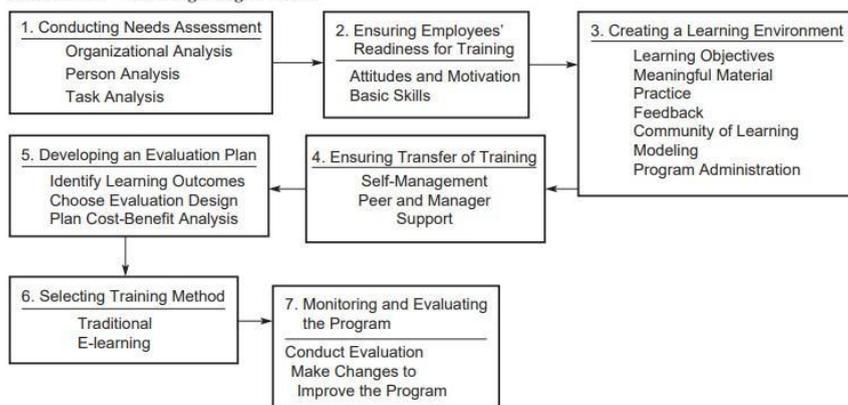
1. Menentukan target atau tujuan pelatihan
Ketika menetapkan tujuan pelatihan, penting bagi perusahaan untuk membuat strategi yang tepat agar tercapai tujuan pelatihan. Strategi yang digunakan harus memberikan gambaran secara keseluruhan seperti kuantitas, kualitas, waktu, biaya, dan efektivitas hal ini yang dapat menjadi tolak ukur ketika melakukan evaluasi. Perusahaan juga perlu menetapkan jadwal khusus untuk mengawasi, menganalisis, dan meninjau kemajuan terhadap tujuan pelatihan secara rutin.

2. Menyiapkan informasi lengkap tentang materi pelatihan
Perusahaan memberikan informasi lengkap mengenai materi pelatihan kepada peserta pelatihan, menjelaskan apa yang diharapkan perusahaan dari peserta dalam sesi pelatihan. Isi materi dibuat sesuai kebutuhan perusahaan dan mudah dipahami. Dengan hal ini, membuat peserta dapat mengikuti dan memahami alur pekerjaannya. Selain itu, memberikan informasi mengenai materi dapat membantu untuk mengurangi kecemasan peserta ketika mempelajari hal baru, sehingga dapat lebih memfokuskan diri selama sesi pelatihan berlangsung.
3. Menentukan metode pelatihan
Pemilihan metode pelatihan dapat disesuaikan dengan target dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Metode pelatihan diantaranya on-the-job training, off-the-job training, apprenticeship (magang jangka panjang, satu tahun atau lebih) ataupun internship (magang dengan durasi singkat, enam bulan atau kurang), training vestibular, kursus skill khusus, dan lain sebagainya.
4. Menentukan mentor pelatihan
Dalam mengadakan pelatihan, perusahaan perlu untuk menyediakan mentor atau pengajar, dapat dari mentor eksternal maupun internal. Mentor internal lebih cocok ketika dalam kegiatan training yang berfokus pada proses atau prosedur operasional perusahaan. Karena senior dalam internal sudah memiliki pengetahuan dan pemahaman mendalam terkait operasional perusahaan dan dapat menjadi contoh atau sumber pembelajaran yang bagus untuk karyawan baru. Namun, jika pelatihan bersifat umum atau kurang fokus pada operasional perusahaan, maka dapat mendatangkan instruktur atau mentor profesional dari luar perusahaan (eksternal) untuk memimpin pelatihan.

Menurut Raymon Noe (2017) proses desain pelatihan mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program

pelatihan. Dalam hal ini menyajikan tujuh langkah dalam proses ini, yaitu:

FIGURE 1.1 Training Design Process



Gambar 8.1 Desain Proses Pelatihan

Proses desain pelatihan yang ditunjukkan pada gambar diatas didasarkan pada prinsip-prinsip Instruksional Desain sistem atau *Instructional System Design (ISD)* mengacu pada proses untuk merancang dan mengembangkan program pelatihan. Proses desain pelatihan disebut sebagai ADDIE model yang mencakup analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Pada Gambar diatas, yaitu:

- 1. Langkah 1**, melakukan penilaian kebutuhan, untuk mengidentifikasi pelatihan yang diperlukan
- 2. Langkah 2**, memastikan karyawan siap dalam pelatihan, memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menguasai program pelatihan, hal ini terkait dengan analisis
- 3. Langkah 3**, menciptakan lingkungan belajar yang memiliki fitur-fitur yang diperlukan untuk terjadinya pembelajaran
- 4. Langkah 4**, memastikan transfer pelatihan, bahwa peserta pelatihan dapat menerapkan program pelatihan kepada pekerjaannya. Langkah ini melibatkan peserta pelatihan untuk memahami bagaimana mengelola peningkatan keterampilan serta mendapatkan dukungan rekan kerja dan manajer

5. **Langkah 5**, mengembangkan rencana evaluasi, termasuk mengidentifikasi jenis hasil yang diharapkan dapat dipengaruhi oleh pelatihan (misalnya, pembelajaran, perilaku, keterampilan), memilih desain evaluasi untuk menentukan pengaruh pelatihan dan merencanakan cara untuk mendemonstrasikan pelatihan mempengaruhi “bottom line” (mengggunakan analisis biaya-manfaat untuk menentukan manfaat moneter yang dihasilkan dari pelatihan).
6. **Langkah 6**, memilih dan menggunakan metode pelatihan, berhubungan dengan implementasi berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan belajar. Langkah ini termasuk metode pelatihan tradisional interaksi tatap muka dengan pelatih atau e-learning menggunakan CD-ROM atau pelatihan berbasis web
7. **Langkah 7**, memantau dan mengevaluasi program, membuat perubahan di dalamnya atau meninjau kembali salah satu langkah awal dalam proses untuk meningkatkan program sehingga diperoleh pembelajaran, perilaku, perubahan, dan tujuan pembelajaran lainnya.

Terlepas dari spesifik Pendekatan ISD yang digunakan, semuanya memiliki asumsi sebagai berikut:

1. Desain pelatihan hanya efektif jika membantu karyawan mencapai pengajaran atau tujuan dan sasaran pelatihan.
2. Tujuan pembelajaran yang terukur harus diidentifikasi sebelum program pelatihan dimulai.
3. Evaluasi memainkan peran penting dalam perencanaan dan pemilihan metode pelatihan, pemantauan menyusun program pelatihan, dan menyarankan perubahan pada proses desain pelatihan.

C. Susunan Program Latihan

Setelah melakukan analisis kebutuhan, kemudian manajer mendesain susunan program latihan. Mendesain yaitu merencanakan

keseluruhan program pelatihan termasuk tujuan pelatihan, metode penyampaian, dan evaluasi program. Desain tersebut harus meliputi rangkuman mengenai bagaimana perencanaan atau mengatur lingkungan pelatihan yang memotivasi peserta pelatihan baik untuk belajar ataupun mentransfer apa yang dipelajari ke pekerjaannya. Manajer juga meninjau kemungkinan hal – hal yang dimasukkan dalam program pelatihan (meliputi buku kerja, latihan, dan aktivitas), dan memperkirakan anggaran untuk program pelatihan tersebut. Jika program tersebut menggunakan teknologi, manajer harus menyertakan tinjauannya mengenai teknologi yang akan digunakan sebagai bagian dari analisis.

Penyusunan program pelatihan terdiri atas macam-macam tahap, yaitu:

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

Agar program pelatihan dapat melatih pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh pekerjaan, maka diperlukan analisis kebutuhan pelatihan. Melalui identifikasi/ analisis kebutuhan pelatihan ini akan diperoleh data tentang pengetahuan, keterampilan dan sikap yang perlu diajarkan/ dilatih. Program pelatihan dapat disusun untuk para tenaga kerja yang baru diterima maupun tenaga kerja yang telah lama bekerja di perusahaan.

Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan perlu dilaksanakan dua kegiatan utama yaitu: melaksanakan studi pekerjaan (*study job*) dan mengadakan *assessment* dari tenaga kerja, hal ini dapat dilaksanakan oleh atasan langsung tenaga kerja dalam rangka penilaian prestasi tenaga kerja, ataupun juga dapat melalui *assessment center*. Kebutuhan pelatihan pada umumnya diketahui berdasarkan permintaan dari para line manager. Berdasarkan unjuk kerja yang kurang memuaskan dari para bawahan, mereka mengusulkan agar bawahannya dilatih untuk pengetahuan dan keterampilan tertentu.

Gropper dan Short (1969) dalam Cahyono (2013) memberikan salah satu cara untuk melaksanakan *job study*.

setiap pekerjaan terdiri atas sekumpulan tugas. Setiap tugas terdiri atas sekumpulan unsur pekerjaan yang tersusun menurut urutan tertentu. Untuk menganalisis setiap tugas, Gropper dan Short menggunakan urutan input-action-output, seperti tugas sekretaris berikut ini:

Tugas dapat diberikan ke dalam serangkaian *input-action-output* (bentuk rantai) dapat pula terjadi macamnya input lebih dari satu untuk dapat melakukan *action*. *Job study* yang digunakan oleh Gropper & Short, memberi kemungkinan untuk:

Tabel 8.1 Rangkaian Bentuk Tugas

| Input | Action | Output |
|-------------------------------------|---|---|
| Konsep surat atau surat dalam steno | Mengetik dengan menggunakan mesin ketik | Surat telah diketik rapi tanpa salah, dan siap ditandatangani |

- a. Menetapkan pengetahuan, keterampilan apa yang diperlukan.
 - b. Menetapkan sasaran yang harus dicapai dalam pelatihan.
 - c. Menetapkan kriteria keberhasilan dan membuat alat ukurnya.
2. Penetapan sasaran pelatihan/pengembangan

Sasaran pelatihan dapat dibedakan menjadi sasaran umum atau tujuan dan sasaran khusus, yang dibedakan lagi ke dalam sasaran keseluruhan pelatihan dan sasaran subjek pembahasan/latihan. Sasaran khusus dirinci kedalam suatu uraian yang mempergunakan istilah-istilah perilaku yang dapat diamati dan diukur. Contoh sasaran keseluruhan pelatihan yaitu: "Pada akhir pelatihan diharapkan dapat mengenal prinsip-prinsip manajemen umum dan dapat menggunakannya dalam kinerja sehari-hari".

Mager (1962) dalam Cahyono (2013) memberikan 3 aspek untuk merumuskan sasaran subjek pembahasan/latihan dengan baik, yaitu dalam setiap sasaran hendaknya, yaitu:

- a. Ada uraian tentang situasi yang diberikan (*given what*)
- b. Ada uraian tentang apa yang harus dilakukan (*does what*)
- c. Ada uraian tentang bagaimana baiknya *trainee* melaksanakannya (*how well*).

Adapun sasaran khusus yang hendaknya dihasilkan melalui latihan, yaitu (Bloom, 1956, Simpson, 1966, Krathwohl, 1964 dalam Cahyono, 2013):

- a. Sasaran kognitif yaitu sasaran yang menggambarkan perilaku kognitif
 - b. Sasaran afektif meliputi perilaku yang berhubungan dengan perasaan sikap, dan Sasaran psikomotor, meliputi perilaku gerak
3. Penetapan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya

Sebagai kriteria keberhasilan pelatihan, dapat ditetapkan perilaku- perilaku trainees sebagaimana ditampilkan pada akhir program pelatihan dapat pula ditetapkan prestasi kerja peserta pelatihan setelah mereka kembali ke pekerjaannya masing-masing selama waktu tertentu. Jika peserta dapat memenuhi kriteria keberhasilan, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan adalah efektif dan begitupun sebaliknya.

Untuk mengetahui apakah para peserta benar-benar telah belajar, maka mereka di tes pada akhir program pelatihan (yang dinamakan post-test), sebelum pelatihan dimulai (dinamakan pre-test) dari pre-test dapat diketahui sejauh mana pra trainees telah menguasai bahan atau memiliki pengetahuan dan keterampilan yang akan dilatihkan pada mereka. Skor-skor pretest sebaiknya diharapkan tinggi-tinggi, karena ini merupakan ukuran hasil belajar selama mendapat pelatihan. Semakin besar perbedaan antara skor pada post-test dengan skor pre-test, makin banyak peserta belajar, makin kecil perbedaannya, makin sedikit yang dipelajari oleh peserta pelatihan.

4. Penetapan metode-metode pelatihan/pengembangan

Dalam langkah ini yaitu penetapan subjek dan bahan pembahasan, penetapan metode atau teknik penyajian bahan dan penetapan pemakaian alat bantu pengajaran. Berdasarkan sasaran instruksional dapat ditentukan subjek dan bahan pembahasan yang akan diberikan/dibahas dalam program pelatihan. Bahan-bahan tersusun menurut suatu tata tingkat tertentu.

Misalnya pelatihan untuk penjual diurut sebagai berikut: mula-mula diajarkan tugas seorang penjual dalam perusahaan dimana mereka bekerja, disusul dengan diajarkannya pengetahuan tentang produk yang harus di jual. Kemudian diadakan latihan simulative menjual produk yang akhirnya diikuti dengan latihan menjual di lapangan.

5. Pencobaan dan revisi

Pencobaan atau try-out yaitu untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang masih ada. Apakah sasaran pelatihan telah relevan dan metode pelatihannya sesuai serta dapat dilaksanakan oleh peserta pelatihan. Jika masih terdapat kelemahan dapat langsung diadakan revisi, perbaikan-perbaikan bila diperlukan. Dengan demikian dapat diusahakan efektivitas pelatihan yang optimal dan dihindari biaya yang lebih tinggi. Try-out dapat dilakukan terhadap beberapa orang tenaga kerja saja (untuk mempertahankan biaya yang minimal), terhadap tenaga ahli (sehingga dapat memberikan penilaian berdasarkan keahlian mereka). Setelah pencobaan dan revisi paket pelatihan dapat digunakan untuk pelatihan yang sebenarnya. Ada kalanya paket pelatihan tidak dapat dicobakan terlebih dahulu, misalnya karena terdesak waktu. Dalam hal ini maka pelatihan langsung dilaksanakan dengan segala konsekuensinya.

Secara rinci susunan program pelatihan juga mencakup:

a. Menetapkan tujuan pembelajaran

Pelatihan dan pengembangan, pembelajaran, atau (sasaran lebih umum) tujuan instruksional harus menetapkan hal

yang dapat diukur mengenai apa yang harus mampu dilakukan oleh peserta pelatihan setelah menyelesaikan program pelatihan tersebut dengan berhasil. Sebagai contoh tujuan pembelajaran dapat mendefinisikan kinerja yang diidentifikasi melalui analisis kebutuhan terlebih dahulu. Misalnya, jika penjualan dari tim penjualan terlalu rendah 40 persen, tujuannya harus berfokus untuk memastikan bahwa mereka mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mereka butuhkan untuk meningkatkan penjualan. Akan tetapi, pada saat yang sama, tujuan pembelajaran tersebut harus praktis, dengan adanya batasan – batasan. Salah satu batasannya adalah masalah finansial. Pemberi kerja pada umumnya ingin melihat dan menyetujui anggaran pelatihan untuk program tersebut. Biayanya yaitu biaya pengembangan, biaya langsung dan tidak langsung (operasional dari waktu pelatihan, kompensasi peserta (untuk waktu mereka saat mengikuti pelatihan), dan biaya untuk mengevaluasi program tersebut.

b. Menciptakan lingkungan pembelajaran

Pemerintah kota yang menjalankan program untuk pelanggaran lalu lintas mengetahui bahwa untuk menarik perhatian orang atas program tersebut adalah dengan menampilkan video kecelakaan yang mengerikan. Dengan kata lain, mereka mengetahui bahwa pelatihan yang terbaik tidak dimulai dengan kuliah tetapi dengan membuat materinya bermakna.

Hal yang sama berlaku dalam pekerjaan. Pembelajaran membutuhkan baik kemampuan maupun motivasi, dan desain program pelatihan harus mempertimbangkan keduanya. Dalam hal kemampuan, peserta pelatihan pembelajar membutuhkan keterampilan diantaranya membaca, menulis, dan basis pengetahuan. Peserta pelatihan jarang bersifat homogen, dalam hal kapasitas intelektual. Dalam mengatur lingkungan pembelajaran,

manajer karena harus menangani beberapa masalah terkait kemampuan peserta pelatihan. Kedua, pembelajaran juga harus termotivasi. Tidak ada manajer yang harus membuang– buang waktunya untuk memperlihatkan cara melakukan sesuatu kepada karyawan yang tidak tertarik.

Pengaruh program pelatihan akan berkurang jika peserta pelatihan yang kembali ke pekerjaan mereka mendapatkan komentar buruk. Oleh karena itu, cara mudah untuk memotivasi peserta pelatihan adalah dengan memastikan bahwa rekan – rekan sebaya dan lainnya dari peserta pelatihan mendukung upaya pelatihan tersebut. Idealnya, khusus untuk program yang lebih besar, manajer puncak harus terlihat mendukung program tersebut.

c. Membuat pembelajaran berarti

Pembelajaran akan lebih termotivasi untuk mempelajari sesuatu yang berarti bagi mereka. Oleh karena itu:

- 1) Pada awal pelatihan, berikan pandangan menyeluruh mengenai materi yang akan diberikan. Sebagai contoh, perlihatkan mengapa itu penting, dan berikan gambaran.
- 2) Gunakan contoh yang dikenal baik.
- 3) Organisasi informasi sehingga dapat dipresentasikan secara logis, dalam unit yang berarti.
- 4) Gunakan istilah dan konsep yang telah dikenal akrab oleh peserta pelatihan.
- 5) Gunakan bantuan visual.
- 6) Ciptakan persepsi kebutuhan akan pelatihan dalam benak peserta pelatihan.
- 7) Membuat transfer keterampilan jelas dan mudah

Untuk mentransfer keterampilan dan perilaku baru dari tempat pelatihan ke tempat kerja yaitu dengan:

- 1) Memaksimalkan kemiripan antara situasi pelatihan dan situasi kerja.
 - 2) Berikan pelatihan yang memadai
 - 3) Berikan label atau identifikasi setiap fitur dari mesin dan/atau langkah dalam proses tersebut
 - 4) Arahkan perhatian peserta pelatihan pada aspek – aspek penting dari pekerjaan tersebut
 - 5) Berikan informasi di awal
 - 6) Peserta pelatihan akan belajar paling baik dengan kecepatan mereka sendiri. Jika dimungkinkan, biarkan mengatur kecepatan mereka sendiri.
- d. Menguatkan pelatihan
- Pastikan bahwa pembelajaran mendapatkan banyak umpan balik, seperti:
- 1) Peserta pelatihan belajar paling baik ketika pelatih segera menguatkan respons yang benar, mungkin dengan kata – kata “bagus”.
 - 2) Kurva pembelajaran akan menurun pada akhir hari. Pelatihan setengah hari pada umumnya lebih baik dibandingkan pelatihan sehari penuh.
 - 3) Berikan penugasan tindak lanjut pada penutupan pelatihan sehingga peserta pelatihan dikuatkan dengan diharuskan untuk menerapkan kembali pada pekerjaan apa yang telah mereka pelajari.
 - 4) Berikan insentif. Beberapa perusahaan, seperti penjual pakaian Hudson Trail, ritel perlengkapan luar ruangan, menawarkan insentif perlengkapan luar ruangan kepada peserta pelatihan untuk menyelesaikan setiap segmen program pelatihan.
 - 5) Pastikan adanya transfer pembelajaran ke pekerjaan. Sebelum pelatihan, dapatkan masukan dari peserta pelatihan dalam mendesain programnya, terapkan

kebijakan kehadiran pada pelatihan, dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi. Selama pelatihan, berikan peserta pelatihan pengalaman dan kondisi (lingkungan perlengkapan) yang mewakili lingkungan kerja aktual. Penetapan tujuan adalah penting. Dalam sebuah studi, beberapa peserta pelatihan menetapkan sasaran pada awal program tersebut untuk keterampilan yang akan diajarkan. Setelah pelatihan, mereka dinilai lebih tinggi pada keterampilan ini dibandingkan dengan mereka yang tidak menetapkan sasaran. Setelah pelatihan, kuatkan apa yang telah dipelajari peserta pelatihan misalnya, dengan menilai dan memberikan imbalan kepada karyawan untuk menggunakan keterampilan baru, dan dengan memastikan bahwa mereka mempunyai alat-alat dan material yang mereka butuhkan untuk menggunakan keterampilan baru mereka.

6) Isu desain pelatihan lainnya

Manajer menangani beberapa isu lainnya selama tahapan desain pelatihan. Yang paling penting, meninjau metodologi pelatihan alternatif yang relevan (kuliah, berbasis situs, dan sebagainya) dan memilih metode untuk program pelatihan. Manajer juga memutuskan bagaimana mereka akan mengorganisasi berbagai komponen isi pelatihan tersebut, memilih cara untuk mengevaluasi program tersebut, mengembangkan rencana rangkuman keseluruhan untuk program tersebut, dan mendapatkan persetujuan manajemen lanjutan.

D. Penilaian Program Pelatihan

Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi

tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu:

1. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas
2. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi berperilaku. Dengan demikian jelas bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langkah-langkah berikut:

1. Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan bahkan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolok ukur yang jelas berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam posisi atau jabatan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan para pekerja menerima tugas pekerjaan baru di masa depan.
2. Penyelenggaraan suatu tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pekerja sekarang guna memperoleh informasi tentang pelatihan dan pengembangan apa yang telah diselenggarakan.
3. Pelaksanaan ujian pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
4. Tindak lanjut yang berkesinambungan. Salah satu tolok ukur penting dalam menilai berhasil tidaknya suatu program pelatihan dan pengembangan ialah apabila transformasi yang diharapkan memang terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang di masa depan, tidak hanya segera setelah program tersebut selesai diselenggarakan. Hal ini sangat penting mendapat perhatian karena memang benar bahwa hasil suatu program pelatihan terutama pengembangan tidak selalu terlihat dengan segera.

Dari pembahasan tentang pelatihan dan pengembangan terlihat bahwa dengan proses seleksi dan program pengenalan yang sangat teliti sekali pun, para pekerja baru kemungkinan besar memerlukan pelatihan tambahan karena pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta sikap mereka bisa saja dipandang masih kurang memadai dibandingkan dengan tuntutan tugas yang harus dikerjakannya. Persiapan para karyawan untuk tugas-tugas di masa depan menuntut penyelenggaraan kegiatan pengembangan sumber daya manusia baik karena tuntutan dan tantangan internal maupun eksternal. Dalam investasi di bidang sumber daya manusia biaya yang dikeluarkan pun cukup besar, tenaga dan waktu juga digunakan dengan maksimal maka dari itu perlu diupayakan benar-benar agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat dengan sasaran yang jelas, isi program yang paling sesuai dengan kebutuhan, penerapan prinsip-prinsip belajar yang paling relevan, pelaksanaan program dengan menggunakan teknik – teknik belajar-mengajar yang paling cocok dan penilaian berdasarkan kriteria yang objektif tidak hanya dilihat dari sudut teknikal akan tetapi juga dengan transformasi perilaku dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan yang telah diselenggarakan.

Sedangkan menurut Oemar Hamalik (2007:127) mengemukakan bahwa kriteria penilaian/ evaluasi program pelatihan meliputi:

1. Kriteria penilaian masukan, kriteria ini bertalian dengan perencanaan program. Perangkat kriteria yang dapat digunakan adalah:
 - a. Tujuan perilaku yang dirumuskan secara operasional, rinci, mengacu pada perubahan tingkah laku yang mencakup aspek-aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap, berdasarkan atas data masyarakat, posisi perkembangan peserta, disiplin ilmu manajemen, tujuan itu layak untuk dicapai, berdaya guna bagi fungsi-fungsi pendidikan dan pelatihan, serta memperhatikan segi prioritas dan keseimbangan.

- b. Seleksi peserta, merupakan syarat untuk mempersiapkan tenaga lulusan, dilaksanakan oleh lembaga Diklat, sesuai dengan kemampuan kelembagaan, dilaksanakan oleh tenaga kepelatihan yang berpengalaman, berguna untuk rekrutmen, mencakup berbagai aspek seperti: kemampuan akademik, tingkat kecerdasan, kematangan, kesehatan, social, keterampilan berkomunikasi, dan minat serta motivasi belajar, dan lain sebagainya.
 - c. Isi program pelatihan, sesuai dengan perkembangan IPTEK, memberi kemudahan untuk menguasai unsur-unsur dalam peta pengetahuan, peta keterampilan, dan peta sikap serta moral, bermakna bagi peserta untuk melaksanakan pekerjaan, perkembangan pribadi yang seimbang, dan untuk kehidupan sehari-hari. Isi/ bahan pelajaran mencakup pendidikan umum (kelompok dasar), pengajaran pokok/ kejuruan (kelompok inti), dan pengajaran penunjang (pelengkap).
 - d. Pemilihan dan penggunaan metode dan media, harus konsisten dengan tujuan yang hendak dicapai, bahan pelajaran, kemampuan pelatih, dan kondisi lingkungan.
 - e. Pembinaan, dilaksanakan terus-menerus dalam jangka panjang, membantu peserta untuk memahami dirinya, bersifat luwes, menggunakan berbagai instrumen pengumpulan data, dan teknik langsung atau tidak langsung dengan prosedur individual dan kelompok.
 - f. Organisasi program pelatihan, merupakan program pelatihan professional, disusun seimbang yang memadukan teori dan praktek, berdasarkan disiplin ilmu, berurutan, berdasarkan sistematika tertentu.
2. Kriteria penilaian proses
- a. Kriteria internal
 - ~ Koherensi, adalah keterkaitan antara unsur-unsur dalam suatu program pelatihan.

- ~ Sumber manusia, adalah kesesuaian antara kemampuan tenaga pelaksanaan dalam suatu program pelatihan.
 - ~ Persepsi pemakai program, adalah reaksi dari pihak pemakai terhadap suatu program pelatihan yang telah dilaksanakan.
 - ~ Persepsi penyediaan program, adalah sikap dan penilaian penyedia program terhadap semua aspek program pelatihan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.
 - ~ Efisiensi penggunaan biaya, adalah perbandingan antara biaya yang telah dianggarkan dan dikeluarkan bagi produk yang diharapkan dengan tercapainya hasil yang nyata setelah suatu program pelatihan dilaksanakan.
 - ~ Kemampuan, adalah kemampuan suatu program pelatihan untuk menghasilkan produk yang telah dirancang sebelumnya dengan makna tertentu.
 - ~ Dampak (impact), adalah efek lebih yang dicapai oleh suatu program dibandingkan dengan tanpa pelaksanaan program tersebut atau dibandingkan dengan program-program lainnya.
- b. Kriteria eksternal
- ~ Pengaruh kebijaksanaan, suatu program dikembangkan berdasarkan arahan kebijaksanaan tertentu.
 - ~ Analisis keuntungan, berdasarkan biaya yang dikeluarkan (*cost benefit analysis*); seberapa besar ketercapaian hasil program dibandingkan dengan pengeluaran biaya untuk melaksanakan program tersebut.
 - ~ Efek pelipat ganda, yaitu efek suatu program tidak hanya terjadi pada satu kelompok sasaran, tetapi juga dapat terjadi pada kelompok-kelompok sasaran lainnya.

3. Kriteria penilaian produk, penilaian terhadap produk suatu program pelatihan dilakukan berdasarkan kriteria, sebagai berikut:
- ~ Keinginan dan harapan, yaitu rasional tentang perlunya sumber-sumber untuk memenuhi kebutuhan pemakai sehingga perlunya pengembangan produk tertentu.
 - ~ Kelayakan, adalah ukuran yang berkaitan dengan efisiensi administratif (pengelolaan) dan alokasi sumber-sumber (biaya).
 - ~ Efektivitas produk, adalah ukuran yang berkenaan dengan hakikat produk dan penilaian pengaruh produk yang digunakan.
 - ~ Kedayagunaan, adalah ukuran yang berkenaan dengan kualitas produk berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam produk dan kemungkinan pelaksanaannya dalam bidang-bidang lainnya.

E. Keuntungan dan Kekurangan Program Pelatihan

Meskipun *training* atau pelatihan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam menghasilkan tenaga kerja yang berkemampuan tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Namun kegiatan *training* atau pelatihan ini juga memiliki kelemahan, terutama dalam hal pembiayaan *training* atau pelatihan.

1. Keuntungan Dalam Menyelenggarakan Program Pelatihan

- ~ Meningkatnya produktifitas atau jumlah produksi
- ~ Menghindari atau mengurangi kesalahan dalam bekerja
- ~ Tidak perlu adanya pemantauan (*monitoring*) yang berlebihan.
- ~ Perubahan sikap
- ~ Memiliki kemampuan dalam bekerja.
- ~ Menghindari atau mengurangi turnover (pergantian karyawan)

2. Kelemahan Dalam Menyelenggarakan Program Pelatihan

- ~ Gaji atau upah dan waktu yang terpakai oleh para *trainer* (pelatih).
- ~ Gaji atau upah dan waktu yang terpakai oleh para karyawan yang dilatih.
- ~ Biaya material untuk pelatihan (*training material cost*).
- ~ Biaya-biaya lain yang dikeluarkan untuk para *trainer* (pelatih) dan trainee (yang dilatih).
- ~ Biaya-biaya fasilitas dan peralatan untuk pelatihan.
- ~ Hilangnya produktivitas saat melakukan pelatihan (Artinya: para karyawan saat dilatih tidak melakukan pekerjaan sebenarnya tidak produktif).

3. Kelebihan Dan Kelemahan *On The Job Training* Serta *Off The Job Training*

a. Kelebihan dan Kekurangan *On The Job Training*

Kelebihan dari *on the job training*:

- ~ Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan.
- ~ Karyawan mendapat instruksi dari karyawan senior berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
- ~ Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, dalam kondisi normal tanpa membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- ~ Bersifat informal, tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- ~ Dapat menciptakan hubungan kerja sama langsung antara karyawan dan pelatih.
- ~ Pelatihan sangat relevan dengan pekerjaan dan membantu memotivasi kinerja tinggi.
- ~ Metode ini relatif tidak mahal karena orang yang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas

di luar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu.

- ~ Mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka.

Kelemahan On the Job Training adalah:

- ~ Motivasi pelatih kurang untuk melatih, sehingga pelatihan jadi kurang serius.
- ~ Pelatih dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- ~ Pelatih kurang / tidak memiliki waktu untuk melatih dan kemudian menghapus elemen penting dalam proses pelatihan.
- ~ Karyawan yang tidak terlatih dengan baik mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan organisasional.
- ~ Kelebihan dan Kelemahan *Off The Job Training*

Kelebihan dari *off the job training*:

- ~ Pelatihan tidak akan mengganggu proses pekerjaan.
- ~ Metode tertentu dapat digunakan secara jarak jauh.
- ~ Peserta pelatihan dapat saling berinteraksi, bertukar pengalaman dan saling memahami.
- ~ Lebih efektif untuk target peserta pelatihan dalam jumlah banyak dan cepat pelatih biasanya seseorang yang lebih profesional, memberikan wawasan tambahan bagi karyawan tentang sesuatu yang baru.

Kelemahan dari *off the job training* adalah:

- ~ Karyawan tidak melakukan pekerjaan yang sesungguhnya.
- ~ Pelatihan tidak dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya.

- ~ Pelatihan dilaksanakan dalam kondisi buatan dan membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- ~ Beberapa metode membutuhkan biaya yang mahal.
- ~ Materi-materi yang diberikan biasanya bersifat teoritis dan nilai prakteknya berkurang, sehingga kurang kesesuaian antara kebutuhan materi dengan keadaan sesungguhnya.

F. Bagaimana Mendesain Program Pelatihan yang Efektif dan Efisien

Sub-bab ini membahas langkah-langkah praktis yang terlibat dalam merancang program pelatihan, kursus, dan pelajaran yang efektif. Ini termasuk memilih dan mempersiapkan tempat pelatihan, memilih pelatih, menciptakan lingkungan belajar yang positif dan desain program.

1. Memilih dan Mempersiapkan Tempat Pelatihan

Tempat pelatihan mengacu pada ruangan tempat pelatihan akan dilakukan. Situs pelatihan yang baik menawarkan fitur-fitur berikut:

- a. Nyaman dan mudah diakses.
- b. Tenang, pribadi, dan bebas dari gangguan
- c. Memiliki ruang yang cukup bagi peserta untuk bergerak dengan mudah, menawarkan ruang yang cukup bagi peserta untuk memiliki ruang kerja yang memadai, dan memiliki visibilitas yang baik bagi peserta untuk melihat satu sama lain, pelatih, dan tampilan visual atau contoh apa pun yang akan digunakan dalam pelatihan (misalnya, video, sampel produk, bagan, slide).

2. Detail yang Harus Dipertimbangkan di Ruang Pelatihan

Tabel 8.2 menyajikan karakteristik ruang pertemuan yang harus digunakan oleh pelatih, perancang program, atau manajer untuk mengevaluasi tempat pelatihan. Ingatlah bahwa seringkali pelatih tidak memiliki kemewahan untuk memilih tempat pelatihan

yang “sempurna”. Sebaliknya, mereka menggunakan evaluasi situs pelatihan untuk membiasakan diri dengan kekuatan dan kelemahan situs untuk menyesuaikan program pelatihan dan/atau pengaturan fisik situs (misalnya, mengatur ulang posisi pelatih sehingga lebih dekat dengan outlet listrik yang diperlukan untuk menjalankan peralatan).

Tabel 8.2 Pertimbangan dalam Mengevaluasi Ruang latihan

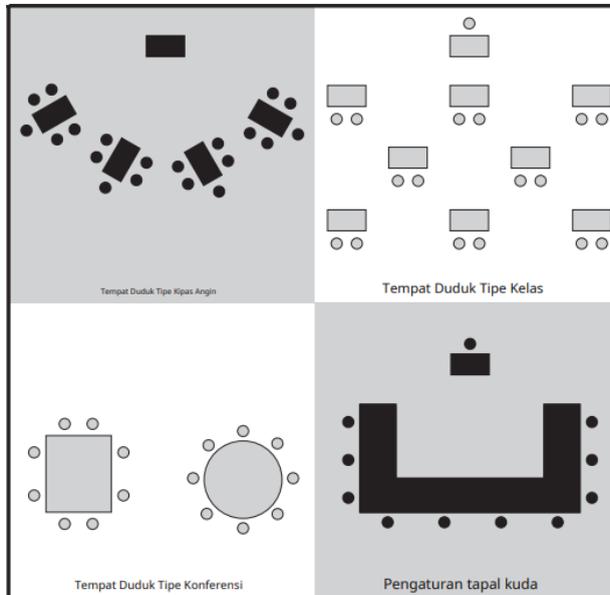
- Periksa kebisingan dari sistem pemanas dan pendingin udara, dari kamar dan koridor yang berdekatan, dan dari luar gedung.
- Warna-warna pastel seperti oranye, hijau, biru, dan kuning adalah warna-warna hangat. Variasi putih dingin dan steril. Nuansa hitam dan coklat akan menutup ruangan secara psikologis dan menjadi melelahkan.
- Gunakan ruangan yang bentuknya agak persegi. Ruangan yang panjang dan sempit menyulitkan peserta pelatihan untuk melihat, mendengar, dan mengidentifikasi diri dengan diskusi.
- Pencahayaan. Sumber utama pencahayaan harus lampu neon. Pencahayaan pijar harus disebar ke seluruh ruangan dan digunakan dengan peredup ketika proyeksi diperlukan.
- Penutup dinding dan lantai. Karpet harus ditempatkan di area pertemuan. Warna solid lebih disukai karena tidak mengganggu. Hanya materi terkait rapat yang boleh diletakkan di dinding ruang rapat.
- Kursi ruang rapat. Kursi harus memiliki roda, putar, dan punggung yang memberikan dukungan untuk daerah pinggang bawah.
- Periksa dan hilangkan silau dari permukaan logam, monitor TV, dan cermin. Langit-langit. Langit-langit setinggi sepuluh kaki lebih disukai.
- Outlet harus tersedia setiap enam kaki di sekitar ruangan. Soket telepon harus berada di sebelah stopkontak. Outlet untuk pelatih harus tersedia.
- Periksa pantulan atau penyerapan suara dari dinding, langit-langit, lantai, dan furnitur. Coba cek suara dengan tiga atau empat orang yang berbeda, pantau kejernihan dan level suara.

Karena dampak teknologi pada penyampaian program pelatihan, banyak tempat pelatihan menyertakan peralatan yang dikendalikan oleh instruktur dan peserta pelatihan. Misalnya, di pusat pengarahan pelanggan Microsoft di Chicago, Illinois, 16 platform komputer yang berbeda, mulai dari laptop hingga sistem

mainframe, tersedia untuk digunakan untuk pelatihan. Dua ruang seminar mencakup teknologi konferensi video, yang memungkinkan sesi pelatihan dikirimkan dari kantor pusat perusahaan Microsoft di Redmond, Washington, ke Chicago. Situs Chicago dapat menautkan ke salah satu dari 25 lokasi Microsoft atau kombinasi dari 11 situs sekaligus. Presenter memiliki akses ke VCR, CD player, deck kaset, dan kamera dokumen. Ruang seminar memiliki sistem layar sentuh yang mengontrol peralatan audio visual dan lingkungan ruangan.

3. Pengaturan Tempat Duduk

Pengaturan tempat duduk di lokasi pelatihan harus didasarkan pada pemahaman tentang jenis interaksi peserta pelatihan dan interaksi pelatih- pelatih yang diinginkan.



Gambar 8.2 Jenis Pengaturan Tempat Duduk.

Tempat duduk tipe kipas sangat kondusif untuk memungkinkan peserta pelatihan melihat dari titik mana pun di dalam ruangan. Peserta pelatihan dapat dengan mudah beralih dari mendengarkan presentasi ke berlatih dalam kelompok, dan peserta pelatihan dapat berkomunikasi dengan mudah dengan semua orang di dalam

ruangan. Tempat duduk tipe kipas efektif untuk pelatihan yang mencakup peserta pelatihan yang bekerja dalam kelompok dan tim untuk menganalisis masalah dan mensintesis informasi.

Jika pelatihan terutama melibatkan perolehan pengetahuan, dengan ceramah dan presentasi audio visual sebagai metode pelatihan utama yang digunakan, tempat duduk tipe kelas tradisional adalah tepat. Instruksi kelas tradisional memungkinkan interaksi peserta pelatihan dengan pelatih tetapi mempersulit peserta pelatihan untuk bekerja dalam tim (terutama jika kursi tidak dapat dipindahkan ke lokasi lain di dalam ruangan).

Jika pelatihan menekankan diskusi kelompok total dengan presentasi terbatas dan tanpa interaksi kelompok kecil, pengaturan jenis konferensi mungkin paling efektif. Jika pelatihan membutuhkan presentasi dan instruksi kelompok total, pengaturan tapal kuda berguna.

G. Bagaimana Pelatih Dapat Membuat Tempat Pelatihan dan Instruksi Kondusif untuk Belajar

Memilih pelatih atau konsultan profesional adalah salah satu kemungkinan yang jelas bagi perusahaan. Pelatih, baik dari dalam maupun luar perusahaan, harus memiliki keahlian dalam topik dan pengalaman dalam pelatihan. Program pelatih diperlukan untuk manajer, karyawan, dan "ahli" yang mungkin memiliki pengetahuan konten tetapi perlu meningkatkan keterampilan presentasi dan komunikasi, memperoleh pemahaman tentang komponen kunci dari proses pembelajaran (misalnya, umpan balik, praktik), atau belajar untuk mengembangkan rencana pelajaran. Ini mungkin melibatkan karyawan dan manajer yang mendapatkan sertifikat yang memverifikasi bahwa mereka memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi pelatih yang efektif. Untuk meningkatkan peluang keberhasilan mereka dalam kursus pertama mereka, pelatih baru harus diamati dan harus menerima pembinaan dan umpan balik dari pelatih yang lebih berpengalaman. Ketika perusahaan menggunakan pakar internal untuk pelatihan, penting untuk

ditekankan bahwa para ahli ini menyampaikan konten pelatihan sekonkret mungkin (misalnya, menggunakan contoh), terutama jika audiens belum terbiasa dengan konten tersebut. Para ahli mungkin memiliki kecenderungan untuk menggunakan konsep yang lebih abstrak dan maju yang dapat membingungkan peserta pelatihan.

Menggunakan manajer dan karyawan sebagai pelatih dapat membantu meningkatkan kebermaknaan yang dirasakan dari konten pelatihan. Karena mereka memahami bisnis perusahaan, melatih karyawan dan manajer cenderung membuat konten pelatihan lebih langsung diterapkan pada pekerjaan peserta pelatihan. Juga, penggunaan manajer dan karyawan dapat membantu meningkatkan dukungan mereka untuk belajar dan mengurangi ketergantungan perusahaan pada konsultan luar yang mahal. Melayani sebagai pelatih dapat bermanfaat bagi karyawan dan manajer jika mereka diakui oleh perusahaan atau jika pengalaman pelatihan dikaitkan dengan rencana pengembangan pribadi mereka.

Misalnya, ketika MasterCard menjadi perusahaan publik, ia mengadakan acara pelatihan terbesar dalam sejarah perusahaan. Acara pelatihan ini mencakup rangkaian seminar empat setengah jam di 36 kota yang melibatkan sebagian besar karyawan dalam jangka waktu tiga minggu. Seminar tersebut menggunakan peta pembelajaran untuk membantu karyawan memahami pasar kompetitif yang sedang dimasuki perusahaan, bagaimana MasterCard menghasilkan uang, dan strategi bisnis MasterCard serta kompetensi dan tindakan yang diperlukan untuk mendukung strategi tersebut.

Untuk memastikan bahwa semua karyawan akan terlibat dalam sesi pelatihan, seminar direncanakan agar tidak lebih dari 10 karyawan yang duduk di setiap meja dengan peta pembelajaran. Setiap meja membutuhkan seorang fasilitator yang memahami isi pelatihan dan panduan instruktur dan terampil dalam memfasilitasi proses kelompok seperti menangani peserta pelatihan yang banyak bicara. Strategi pembelajaran ini membutuhkan lebih dari 200 pelatih. Para pelatih (profesional SDM) berpartisipasi dalam

simulasi seminar yang menunjukkan kepada mereka bagaimana pelatihan akan berjalan dan bagaimana melakukan tugas yang mereka perlukan. Para pelatih perlu merasa nyaman dengan kelompok fasilitasi dan penanganan. Mereka juga belajar bagaimana mengajarkan peran pelatih meja kepada manajer lokal dengan cara yang sama seperti yang diajarkan kepada mereka: dengan meninjau pengalaman pelatihan yang sebenarnya. Sesi online tindak lanjut dan situs Web juga dikembangkan bagi para pelatih untuk meninjau dan mempersiapkan seminar. Situs Web termasuk daftar periksa perencanaan, lembar pendaftaran, orang yang dapat dihubungi untuk meminta bantuan.

Di Alltell, sebuah perusahaan komunikasi nirkabel, pelatih baru mengikuti serangkaian kelas untuk mempelajari apa yang perlu mereka ketahui dan lakukan. Mereka juga dapat bekerja menuju sertifikasi pelatih senior tingkat yang lebih tinggi. Dalam program senior trainer, peserta mengikuti pelatihan baik di perusahaan maupun melalui vendor dan dievaluasi kinerjanya. Misalnya, di akhir pelatihan call center, pelatih dievaluasi dalam dua cara. Pertama, manajer pelatihan mengamati kursus dan mengevaluasi keterampilan instruksional pelatih baru. Kedua, pelatih baru dievaluasi berdasarkan jumlah peserta yang lulus ujian, yang menyatakan bahwa mereka memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja di pusat panggilan.

Berikut beberapa langkah untuk membuat ruangan dan instruksi kondusif untuk belajar:

1. Membuat Pengaturan Pembelajaran

Sebelum memilih ruang pelatihan, pertimbangkan bagaimana peserta pelatihan diharapkan untuk belajar. Artinya, menentukan sejauh mana peserta pelatihan memutuskan kapan, di mana, dan bagaimana mereka akan belajar (pengarahan diri) dan apakah pembelajaran akan terjadi melalui interaksi dengan orang lain (kolaborasi).

Tabel 8.3 Jenis Ruang Pelatihan yang Sesuai Untuk Jumlah Pengarahan

| For Learning that Requires: | Suggested Training Rooms |
|---|---|
| High Collaboration, Low Self-Direction | Classroom with breakout rooms Lecture hall with breakout rooms |
| High Collaboration, High Self-Direction | Breakout rooms Project room Conference room |
| Low Collaboration, Low Self-Direction | Classroom Computer classroom Lecture hall |
| Low Collaboration, High Self-Direction | Distance learning room Media lab Computer lab |

Misalnya, ruang kelas dengan furnitur yang mudah dipindahkan mendukung kolaborasi yang tinggi tetapi pengarahan diri yang rendah; kelas ini dapat digunakan untuk kuliah, presentasi, diskusi, dan kelompok kecil. Ruang belajar jarak jauh yang mencakup komputer, kamera, dan peralatan data mendukung pembelajaran yang membutuhkan kolaborasi rendah tetapi pengarahan diri yang tinggi. Pembelajaran mandiri yang membutuhkan sedikit kolaborasi paling cocok untuk laboratorium yang dilengkapi dengan komputer dan perangkat lunak yang mendukung pembelajaran online, pelatihan berbasis komputer, atau instruksi perangkat lunak. Tentu saja, ruang pelatihan khusus mungkin tidak diperlukan untuk persyaratan pembelajaran ini karena peserta pelatihan dapat bekerja dari komputer pribadi mereka di rumah atau di tempat kerja. Keuntungan dan kerugian pembelajaran online dibahas di Bab 8, tetapi perlu diketahui bahwa karyawan mungkin tidak menyukai kurangnya kolaborasi tatap muka yang terjadi dalam program pembelajaran online.

Pikirkan tentang persyaratan fisik ruang pelatihan. Apakah peserta pelatihan harus mampu berkonsentrasi dan menulis? Apakah mereka harus dapat melihat visual yang detail? Pilih ruangan yang cukup besar untuk memenuhi tujuan Anda, bukan hanya untuk menampung sejumlah peserta pelatihan. Hindari menempatkan 25 orang di sebuah ruangan yang dapat menampung

250 orang. Sejumlah kecil peserta pelatihan di sebuah ruangan besar membuatnya impersonal dan membuat orang merasa tidak berarti. Pertimbangkan desain ruangan jauh sebelum sesi dan bekerja dengan koordinator tempat pelatihan untuk merancang pengaturan yang memenuhi kebutuhan belajar Anda.

2. Persiapan

Anda perlu mengetahui konten Anda dengan sangat baik. Gunakan latihan mental dan fisik untuk membantu membangun kepercayaan diri dan untuk mengevaluasi kecepatan dan waktu materi. Amati pelatih utama untuk mendapatkan ide-ide baru. Rancang pelatihan dari sudut pandang audiens—tanyakan “Jadi apa?” tentang segala sesuatu yang Anda rencanakan untuk dilakukan. Jika Anda menggunakan komputer, CD-ROM, Internet, pembelajaran jarak jauh, atau teknologi lainnya, pastikan Anda mengetahui cara kerja peralatan dan memiliki bahan cadangan jika teknologi gagal. Pastikan visual Anda tersedia dalam setidaknya dua format (misalnya, slide PowerPoint dan overhead). Tiba di ruang pelatihan setidaknya 15 menit lebih awal untuk memastikan ruangan diatur dengan benar, bahan tersedia, dan teknologi berfungsi. Sambut peserta pelatihan saat mereka memasuki ruangan.

3. Manajemen Kelas

Pantau ruangan untuk kursi tambahan, tong sampah yang meluap, dan tumpukan bahan sisa dari sesi pelatihan sebelumnya. Ruang pelatihan yang berantakan, tidak teratur, dan tidak menarik menciptakan gangguan belajar. Berikan peserta pelatihan sering istirahat sehingga mereka dapat meninggalkan ruangan dan kembali siap untuk belajar.

4. Berinteraksi dengan Trainee

Anda sebagai pelatih memikul tanggung jawab atas pengalaman belajar para peserta pelatihan. Anda perlu mengkomunikasikan topik yang akan dibahas, pendekatan pembelajaran yang akan digunakan, dan harapan peserta pelatihan. Anda harus dramatis untuk menarik

perhatian pada poin-poin penting. Penelitian menunjukkan bahwa peserta pelatihan memiliki ingatan terbaik tentang konten pelatihan untuk pelatih antusias dan menghindari gangguan vokal (misalnya, penggunaan "er" dan "um"). Juga, Anda harus menggunakan gaya santai dan membuat peserta didik nyaman. Sebagai seorang pelatih, Anda harus menyadari bahwa harapan Anda untuk pembelajaran peserta pelatihan dan stereotip Anda dapat mengakibatkan peserta didik mengkonfirmasi harapan tersebut (yaitu, ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya). Harapan negatif yang dimiliki oleh instruktur dapat menyebabkan evaluasi negatif peserta didik terhadap pelatihan dan pelatih.

Bagaimana Anda harus melibatkan peserta pelatihan didasarkan pada ukuran ruangan dan jumlah peserta. Semakin besar ruangan, semakin banyak gerak tubuh dan gerakan Anda harus dilebih-lebihkan untuk mendapatkan perhatian penonton. Untuk menciptakan keintiman dengan kelompok pelatihan, Anda harus mendekati mereka. Berdiri di depan ruangan adalah cara untuk membangun otoritas. Satu salah satu cara terbaik untuk mendapatkan perhatian peserta pelatihan adalah memfasilitasi diskusi dari berbagai tempat di dalam ruangan. Berusaha keras untuk memimpin instruksi tetapi fokus pada peserta pelatihan. Bantu peserta pelatihan mengembangkan jawaban mereka sendiri, menerapkan alat dan teknik, dan menggunakan bahan referensi untuk mencapai solusi yang efektif dalam pelatihan dan di tempat kerja. Gunakan pertanyaan yang mengarahkan peserta pelatihan ke jawaban atau poin yang ingin Anda sampaikan. Terus berusaha untuk berinteraksi dengan peserta pelatihan. Peserta pelatihan mungkin memiliki lebih banyak pengalaman kehidupan nyata, paparan, atau aplikasi yang terkait dengan topik pelatihan daripada Anda. Ciptakan lingkungan pelatihan dimana peserta dapat belajar satu sama lain. Dengarkan peserta pelatihan, rangkum poin pembelajaran, dan berikan umpan balik.

5. Berurusan dengan Trainee yang Mengganggu

Bagaimana Anda bisa menangani karyawan yang tidak mau dilatih meskipun sudah diberitahu sebelumnya tentang kursus dan bagaimana kaitannya dengan bisnis? Pertama, ambil alih sesi dengan segera, komunikasikan kredensial Anda, dan dengan cara yang ramah namun tegas, beritahu karyawan mengapa pelatihan itu penting dan bagaimana hal itu akan membantu mereka. Kemudian biarkan mereka melampiaskan frustrasi mereka. Metode yang berguna untuk kegiatan ini adalah meminta peserta menjelaskan apa yang akan mereka lakukan jika mereka tidak mengikuti program, meminta peserta menggambar tentang bagaimana perasaan orang di sebelah mereka tentang menghadiri pelatihan, atau meminta peserta masuk ke dalam kelompok dan kemudian bertanya beberapa kelompok untuk membuat daftar 10 alasan teratas untuk tidak berada di kelas dan kelompok lain untuk membuat daftar 10 alasan untuk berada di kelas. Kumpulkan kembali kelas dan diskusikan terlebih dahulu alasan untuk tidak berada di kelas, dan kemudian akhiri dengan alasan mengapa peserta pelatihan harus berada di kelas. Untuk peserta pelatihan yang mengganggu, tidur, atau terus-menerus mengganggu sesi pelatihan.

6. Mengelola Dinamika Grup

Untuk memastikan pemerataan pengetahuan atau keahlian dalam kelompok, mintalah peserta pelatihan untuk menunjukkan apakah mereka menganggap diri mereka pemula, berpengalaman, atau ahli dalam suatu topik. Atur kelompok-kelompok tersebut sehingga berisi campuran peserta pelatihan pemula, berpengalaman, dan ahli. Dinamika kelompok dapat diubah dengan mengubah posisi peserta didik di dalam ruangan. Perhatikan dinamika kelompok dengan mengembara ke seluruh ruangan dan memperhatikan kelompok mana yang frustrasi atau terhenti, siapa yang menarik diri, dan siapa yang mendominasi kelompok. Peran Anda adalah memastikan bahwa setiap orang dalam kelompok memiliki kesempatan untuk berkontribusi. Pengaturan tempat duduk seperti meja persegi panjang sering memberikan wewenang kepada peserta

pelatihan berdasarkan di mana mereka duduk. Misalnya, ujung meja persegi panjang adalah posisi otoritas.

H. Desain Program

Agar pembelajaran terjadi, program pelatihan memerlukan materi yang bermakna, tujuan yang jelas, dan kesempatan untuk latihan dan umpan balik. Namun, bahkan jika program pelatihan berisi semua kondisi ini, mungkin masih belum menghasilkan pembelajaran karena beberapa alasan. Peralatan dan bahan yang tepat mungkin tidak tersedia selama sesi, pelatih mungkin terburu-buru untuk menyajikan konten dan gagal memberikan waktu yang cukup untuk berlatih, atau aktivitas aktual yang terjadi dalam sesi pelatihan mungkin tidak berhubungan dengan tujuan pembelajaran. Desain program mengacu pada organisasi dan koordinasi program pelatihan. Sebuah program pelatihan dapat mencakup satu atau beberapa kursus. Setiap kursus dapat berisi satu atau lebih pelajaran. Desain program termasuk mempertimbangkan tujuan program serta merancang pelajaran khusus dalam program. Desain program yang efektif mencakup template dokumen desain, kursus atau rencana pelajaran, dan gambaran umum kursus atau rencana pelajaran.

Perlu diingat bahwa meskipun tanggung jawab untuk merancang program pelatihan mungkin milik perancang instruksional, profesional sumber daya manusia, atau manajer, "klien" program juga harus terlibat dalam desain program. Seperti yang telah dibahas dalam Bab 3, manajer dan karyawan harus dilibatkan dalam proses penilaian kebutuhan. Selain itu, peran mereka mungkin termasuk meninjau prototipe program, memberikan contoh dan konten program, dan berpartisipasi dalam program sebagai instruktur.

Penjelasan masing-masing fitur desain program yang efektif berikut ini disertai dengan contoh yang didasarkan pada program pelatihan yang dikembangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas manajernya dalam melakukan wawancara umpan balik penilaian kinerja. Sesi umpan balik penilaian kinerja

adalah pertemuan antara manajer dan bawahan di mana kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan dibahas dan tujuan peningkatan biasanya disepakati. Berdasarkan penilaian kebutuhan, perusahaan ini menemukan bahwa manajernya tidak nyaman melakukan sesi umpan balik penilaian kinerja. Para manajer ini seringkali sangat otoriter dalam sesi-sesi tersebut.

I. Mendesain Dokumen

Mendesain dokumen dapat digunakan untuk memandu pengembangan pelatihan dan menjelaskan pelatihan kepada manajer, pakar materi pelajaran, peninjau, atau pelatih lainnya.

Tabel 4.15 menunjukkan template desain dokumen. Informasi untuk dokumen desain didasarkan pada informasi yang diperoleh dari penilaian kebutuhan yang dibahas dalam Bab 3.

Tabel 8.4 Template desain dokumen

| | |
|--------------------------------------|---|
| <i>Scope of Project</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Goal</i> 2. <i>Audience</i> 3. <i>Design time and checkpoints</i> 4. <i>Lenget of the course</i> |
| <i>Delivery</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Content</i> 2. <i>Method</i> 3. <i>Training time</i> 4. <i>Problems and opportunities</i> |
| <i>Objectives</i> | |
| <i>Resources</i> | |
| <i>Who is Involved</i> | |
| <i>Topical Outline</i> | |
| <i>Administration and Evaluation</i> | |
| <i>Links to other Programs</i> | |

Tingkat detail dalam dokumen desain dapat bervariasi. Lingkup proyek mencakup tujuan, hasil, atau apa yang diharapkan dapat dicapai oleh peserta pelatihan; deskripsi peserta pelatihan; deskripsi tentang berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk

mengembangkan kursus dan pos pemeriksaan atau tugas yang perlu diselesaikan saat kursus dikembangkan; dan lamanya kursus. Lama kursus ditentukan dengan mempertimbangkan kemampuan peserta pelatihan dan ketersediaan mereka untuk pelatihan, sumber daya yang dibutuhkan untuk pelatihan, apakah kursus tersebut merupakan bagian dari kurikulum yang lebih besar atau kursus yang berdiri sendiri, dan kebutuhan untuk mengembangkan modul untuk memberikan kesempatan bagi peserta untuk mempraktikkan konsep dan keterampilan agar tidak kewalahan. Pengiriman Mencakup apa yang akan dicakup kursus, bagaimana hal itu akan disampaikan (misalnya, tatap muka, online), perkiraan waktu pelatihan, dan identifikasi kondisi atau masalah khusus yang dapat mempengaruhi kursus (misalnya, masalah mendapatkan peralatan untuk permainan peran video dan memberikan umpan balik). Tujuan mengacu pada tujuan kursus. Penting untuk disadari bahwa dalam suatu program pelatihan biasanya terdapat berbagai jenis tujuan yang berbeda dalam kekhususan dan detailnya. Tujuan program mengacu pada pernyataan ringkasan yang lebih luas tentang tujuan program. Mereka biasanya disertakan pada template desain. Tujuan kursus atau tujuan pelajaran mengacu pada tujuan kursus atau pelajaran. Tujuan ini lebih spesifik dalam hal perilaku yang diharapkan, konten, kondisi, dan standar.

Sumber daya mengacu pada materi—kasus, DVD, video, model, peta proses, podcast, rencana pelajaran, atau panduan untuk digunakan oleh fasilitator atau peserta—yang perlu dibeli atau dikembangkan untuk kursus. Siapa yang terlibat? termasuk pelatih, perancang program, dan individu yang akan terlibat dalam desain, penyampaian, dan evaluasi program. Itu garis besar topical mencakup garis besar topik yang akan dibahas dalam program. Administrasi dan evaluasi mengacu pada siapa yang akan bertanggung jawab atas penjadwalan kursus, bagaimana peserta akan mendaftar, bagaimana kursus akan dievaluasi, dan siapa yang akan meninjau dan memperbarui kursus. Tautan ke program lain mengacu pada kebutuhan lain, seperti program melatih- pelatih atau pengenalan manajer atau kick-off untuk program tersebut.

J. Kursus atau Rencana Pelajaran

Rencana pelajaran biasanya lebih rinci daripada dokumen desain. Mereka termasuk langkah-langkah spesifik yang terlibat dalam pelajaran, kegiatan instruktur dan peserta pelatihan, dan waktu yang dialokasikan untuk setiap topik yang termasuk dalam pelajaran. Rencana pelajaran dapat dirancang untuk program yang berlangsung sehari, seminggu, atau beberapa jam. Jika pelatihan berlangsung selama beberapa hari, rencana pelajaran terpisah disiapkan untuk setiap hari.

Rencana pelajaran terperinci menerjemahkan isi dan urutan kegiatan pelatihan menjadi panduan yang digunakan oleh pelatih untuk membantu menyampaikan pelatihan. Artinya, RPP mencantumkan urutan kegiatan yang akan dilakukan dalam sesi pelatihan dan mengidentifikasi rincian administrasi. Ini membantu memastikan bahwa kegiatan pelatihan konsisten terlepas dari pelatihnya. Rencana pelajaran juga membantu memastikan bahwa baik peserta maupun pelatih menyadari tujuan kursus dan program. Sebagian besar departemen pelatihan telah menulis rencana pelajaran yang disimpan dalam buku catatan atau database elektronik. Karena rencana pelajaran didokumentasikan, mereka dapat dibagikan dengan peserta pelatihan dan pelanggan departemen pelatihan (yaitu, manajer yang membayar layanan pelatihan) untuk memberi mereka informasi terperinci mengenai kegiatan dan tujuan program.

Rencana pelajaran mencakup tujuan pembelajaran, topik yang akan dibahas, audiens target, waktu sesi, garis besar pelajaran, kegiatan yang terlibat, persiapan atau prasyarat yang diperlukan, bagaimana pembelajaran akan dievaluasi, dan Langkah-langkah untuk memastikan transfer pelatihan.

Dalam mengembangkan garis besar pelajaran, pelatih perlu mempertimbangkan urutan topik yang tepat. Pelatih harus menjawab pertanyaan seperti, "Pengetahuan dan keterampilan apa yang perlu dipelajari terlebih dahulu?" "Dalam urutan apa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku harus diajarkan?" "Perintah

apa yang masuk akal bagi para peserta pelatihan?" Penting juga untuk mempertimbangkan target audiens. Setiap informasi tentang pelatihan dan pengalaman mereka, motivasi mereka untuk mengikuti kursus, dan minat mereka, gaya belajar, dan latar belakang mereka (misalnya, pendidikan, pengalaman kerja) akan berguna untuk memilih contoh yang berarti, menentukan isi program, memutuskan materi pendukung, dan membangun kredibilitas pelatihan.

Informasi tentang audiens sasaran harus tersedia dari analisis orang dari penilaian kebutuhan. Informasi tambahan dapat dikumpulkan dengan berbicara dengan "klien" (misalnya, manajer) yang meminta program pelatihan dan kepada peserta program sebelumnya, jika tersedia. Materi pendukung mencakup peralatan apa pun yang diperlukan untuk penyampaian instruksi, seperti komputer, proyektor overhead, atau pemutar DVD, CD, atau video. Pelatih harus mengatur pembelian papan tulis, flip chart, atau spidol apa pun yang dapat digunakan dalam pengajaran.

Dalam mempertimbangkan aktivitas instruktur dan sebanyak mungkin fitur dari proses pembelajaran yang positif, termasuk komunikasi tujuan, umpan balik, kesempatan untuk berlatih, kesempatan bagi peserta untuk berbagi pengalaman dan mengajukan pertanyaan, dan pemodelan atau demonstrasi. Strategi transfer dan retensi mungkin termasuk ruang obrolan, pertemuan tindak lanjut dengan manajer, dan perencanaan tindakan.

K. Ikhtisar Rencana Pelajaran

Gambaran umum rencana pelajaran mencocokkan aktivitas utama dari program pelatihan dan waktu atau interval waktu tertentu. Tabel 4.19 memberikan contoh gambaran umum rencana pelajaran untuk pelatihan umpan balik penilaian kinerja.

Melengkapi gambaran umum rencana pelajaran membantu pelatih menentukan jumlah waktu yang perlu dialokasikan untuk setiap topik yang tercakup dalam program. Ikhtisar rencana pelajaran juga berguna dalam menentukan kapan pelatih dibutuhkan selama program; tuntutan waktu pada peserta pelatihan; istirahat program

untuk snack, makan siang, dan makan malam; dan kesempatan untuk latihan dan umpan balik. Untuk pelatihan umpan balik penilaian kinerja, rencana pelajaran menunjukkan bahwa sekitar setengah dari waktu pelatihan dikhususkan untuk pembelajaran aktif oleh peserta pelatihan (diskusi, bermain peran, sesi tanya jawab).

Pengalaman Mitra Kesehatan, yang mengelola cakupan Medicaid dan Medicare untuk pasien di dan sekitar Philadelphia, Pennsylvania, menggambarkan pentingnya perencanaan pelajaran dan rancangan program. Perusahaan memasang peningkatan besar pada sistem pemrosesan datanya, tetapi program itu tidak dikenal oleh sebagian besar karyawan. Untuk melakukan pelatihan, Mitra Kesehatan mengidentifikasi karyawan yang mengetahui program tersebut dan meminta mereka untuk menjadi instruktur paruh waktu. Alih-alih menyediakan kelas sepanjang hari yang mungkin akan membosankan dan melelahkan, staf pelatihan perusahaan membagi pelatihan menjadi serangkaian sesi 45 menit yang dapat dengan mudah dimasukkan oleh karyawan ke dalam jadwal kerja mereka. Kurikulum diatur oleh departemen bukan berdasarkan tugas, dan staf dari departemen lain diundang untuk menghadiri program sehingga mereka dapat memahami bagaimana seluruh perusahaan menggunakan sistem tersebut. Sebagian dari waktu pelatihan dikhususkan untuk berdiskusi dengan karyawan tentang tekanan perubahan di tempat kerja dan manfaat sistem baru.

L. Artikel Pendukung

“Orbit Future Academy buka program pelatihan Cloud Computing AWS re/Start gratis”

PUBLISHED 07:00:48 | 08 Apr 2022

JAKARTA (IndoTelko) -- Di tengah situasi ketenagakerjaan yang sarat tantangan di Indonesia akibat pandemi global, Orbit Future Academy (OFA) berkolaborasi dengan mitra teknologi global demi terus berupaya menghadirkan solusi nyata dan transformatif bagi pendidikan Indonesia. OFA adalah inisiatif pendidikan keterampilan masa depan untuk pekerjaan masa depan dari PT Orbit Ventura

Indonesia. OFA mengkurasi dan melokalkan program & kursus internasional untuk peningkatan keterampilan dan pembelajaran- ulang generasi muda dan angkatan kerja demi menyongsong pekerjaan masa depan.

Dengan senang hati kami umumkan program kolaborasi antara Orbit Future Academy dan Amazon Web Services (AWS) pada program "AWS re/Start." AWS re/Start adalah program pelatihan 12 minggu gratis yang membantu individu tanpa pekerjaan tetap dan pekerja paruh- waktu membangun keterampilan komputasi awan (Cloud Computing) dan menghubungkan peserta dengan peluang kerja di perusahaan lokal. Program ini akan bekerja secara virtual dengan peserta dari lebih dari 25 provinsi seluruh Indonesia.

AWS re/Start dirancang untuk mendukung individu dengan sedikit atau tanpa pengalaman teknologi. Peserta program akan dilengkapi dengan keterampilan komputasi awan, bimbingan karir, pendampingan penyusunan ikhtisar karir, dan dukungan wawancara dengan calon pemberi pekerjaan di perusahaan lokal. Orbit menargetkan tiga kategori pekerja sebagai sasaran program ini di Indonesia: (1) Mereka yang belum memiliki pekerjaan tetap dan sedang mencari pekerjaan, dengan pengalaman minimal dua tahun di pekerjaan atau karir sebelumnya. (2) Para pekerja paruh waktu (*freelance*). (3) Mereka yang saat ini berkarir di bidang yang bukan merupakan latar belakang / keahlian utamanya dan ingin meningkatkan kualitas kompetensi demi jenjang karir yang lebih baik menuju Industri 4.0.

Pelatihan- ulang angkatan kerja Indonesia merupakan respon dan dukungan bagi meningkatnya kebutuhan talenta-talenta digital akibat pertambahan lapangan pekerjaan seiring dengan digitalisasi beberapa sektor industri utama di Indonesia. Program ini sejalan dengan arahan umum dari Presiden Indonesia, Joko S. Widodo, untuk fokus pada pengembangan talenta digital yang akan mendukung Indonesia pada era Industri 4.0.

Dengan dukungan mentor profesional dan instruktur terakreditasi, peserta mendapatkan dasar pengetahuan komputasi

awan yang akan mendukung mereka dalam menjalankan pekerjaan komputasi awan tingkat dasar. Pelatihan ini mencakup pengembangan keterampilan pemrograman, jaringan, keamanan, dan basis data relasional melalui proses pembelajaran berbasis skenario dunia nyata, lab praktek, dan penugasan. Pada akhir program, lulusan akan memiliki keterampilan teknis, keterampilan komunikasi, keterampilan pengelolaan diri, dan akan dipersiapkan untuk mendapatkan sertifikasi AWS Certified Cloud Practitioner (CCP), sebuah kredensial yang diakui di industri teknologi tingkat dunia, yang juga sebagai validasi keterampilan komputasi awan tingkat dasar. AWS re/Start adalah program global yang diselenggarakan di 40 negara.

Setelah menyelesaikan program, Orbit akan mendukung para lulusan dengan keterhubungan pada pemberi kerja tingkat lokal. Lulusan program AWS re/Start telah dipersiapkan untuk fungsi pekerjaan komputasi awan tingkat pemula, misalnya: operasional komputasi awan, keandalan situs, dan dukungan infrastruktur.

Dr. Ing. Ilham Akbar Habibie, Co-Founder & Presiden Komisaris Orbit Future Academy, menyambut baik program AWS re/Start di Indonesia, dan mengatakan, "Program ini selaras dengan visi dan tujuan utama kami, yaitu menciptakan dampak sosial yang nyata dan transformatif bagi masyarakat Indonesia. Bersama dengan AWS re/Start, Orbit bertujuan untuk membantu masyarakat Indonesia yang belum memiliki pekerjaan tetap dan mereka yang tengah bekerja di luar keahlian utamanya, dengan memberikan wawasan teknologi dan keterampilan masa depan kepada angkatan kerja baru yang produktif. Pendekatan program ini sangat inovatif, tepat waktu, dan relevan dengan kebutuhan digitalisasi bisnis di Indonesia".

Dr. Sandiaga S. Uno, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia - "Indonesia sebagai negara berkembang akan selalu menghadapi kesenjangan antara keterampilan angkatan kerja dan ketersediaan lapangan kerja. Ini adalah salah satu faktor utama meningkatnya jumlah pengangguran dan jumlah para pekerja yang berkarir di luar latar belakang atau keahlian utamanya, di seluruh

Indonesia. Kita perlu melakukan upaya spesifik untuk menutup kesenjangan ini dan membantu menciptakan masyarakat yang lebih produktif dan berdaya. Organisasi harus dapat mendukung keterampilan digital, menyediakan lapangan pekerjaan baru, dan memotivasi orang untuk menerapkan keterampilan baru mereka di tempat kerja,” kata Dr. Sandiaga S. Uno, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia.

“Saya percaya bahwa teknologi Cloud Computing adalah bagian mendasar dari ekosistem digital yang tengah dibangun, dan oleh karenanya, dibutuhkan talenta berkualitas dalam jumlah besar di seluruh Indonesia. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mencermati sektor yang di masa depan akan sangat bergantung pada keterampilan digital, dan saya menyambut baik program Orbit AWS re/Start untuk membantu menciptakan perubahan yang signifikan bagi keberhasilan implementasi program dan rencana kita. Inilah satu-satunya cara kita dapat bertransformasi menjadi negara digital yang dapat memberikan dampak global,” tambah Dr. Sandiaga Uno.

Program AWS re/Start akan membantu menciptakan para pekerja komputasi awan yang memenuhi syarat dan tersertifikasi untuk kebutuhan Start-up, usaha kecil dan menengah, perusahaan besar, kalangan akademik, dan sektor pemerintah. Program ini sangat bernilai sehubungan dengan peningkatan kebutuhan tenaga kerja dari AWS Asia-Pacific (Jakarta) Region yang baru beroperasi.

AWS memperkirakan pembangunan dan pengoperasian AWS Asia-Pacific (Jakarta) Region akan menciptakan 24.700 pekerjaan secara langsung dan tidak langsung, dengan perkiraan investasi hingga sebesar US\$5 miliar (IDR 71 triliun) dalam ruang lingkup ekonomi lokal. AWS Asia-Pacific (Jakarta) Region diprediksi akan berkontribusi sekitar US\$10,9 miliar (IDR 155 triliun) terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia selama 15 tahun ke depan.

Adopsi atas teknologi komputasi awan AWS memungkinkan bisnis menjadi lebih gesit, skalabilitas instan saat kebutuhan bisnis

berubah, menghemat biaya Teknologi Informatika, dan ekspansi global dalam hitungan menit. Perkembangan bisnis dengan dukungan teknologi digital akan meningkatkan jumlah dan kualitas lapangan kerja di Indonesia.

AWS berkomitmen untuk membantu masyarakat Indonesia mempersiapkan dirinya dengan keterampilan teknologi bernilai tinggi demi beradaptasi dengan pekerjaan masa depan beremunerasi tinggi, yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan temuan berbagai riset bertema keterampilan digital yang diorganisir oleh perusahaan konsultan strategi dan ekonomi AlphaBeta yang ditugaskan oleh AWS pada Maret 2022, 98% pekerja Indonesia mengatakan mereka membutuhkan lebih banyak keterampilan digital untuk beradaptasi dengan perubahan dunia ketenagakerjaan akibat Covid-19. Keterampilan komputasi awan dan keamanan siber akan menjadi dua keterampilan digital yang paling banyak dibutuhkan oleh dunia industri pada tahun 2025. Orbit dan AWS re/Start membantu pekerja di Indonesia untuk membangun keterampilan yang sedang sangat dibutuhkan ini, dan AWS telah melatih lebih dari tiga ratus ribu individu di Indonesia dengan keterampilan komputasi awan sejak 2017.

Gunawan Susanto, Country Manager, Indonesia, AWS, mengatakan: "AWS re/Start menghadirkan talenta dengan paket keterampilan yang baru dan segar ke dalam angkatan kerja. Kondisi ini memungkinkan semua pihak dapat memetik keuntungan kolaboratif. Individu dapat menjalani karir yang solid di bidang komputasi awan, organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka berkat adanya talenta digital yang berkualitas, dan masyarakat dapat tumbuh & berkembang. Kami bangga bekerjasama dengan Orbit untuk membangun angkatan kerja masa depan dengan keterampilan komputasi awan yang heterogen dan tangguh, sehingga memungkinkan organisasi mengakselerasi inovasi mereka bersama AWS Cloud. (sar)

SUMBER: Orbit Future Academy buka program pelatihan Cloud Computing AWS re/Start gratis (indotelko.com)

Ulasan Kritis

Artikel Pendukung:

“Pada akhir program, lulusan akan memiliki keterampilan teknis, keterampilan komunikasi, keterampilan pengelolaan diri, dan akan dipersiapkan untuk mendapatkan sertifikasi AWS Certified Cloud Practitioner (CCP), sebuah kredensial yang diakui di industri teknologi tingkat dunia, yang juga sebagai validasi keterampilan komputasi awan tingkat dasar. AWS re/Start adalah program global yang diselenggarakan di 40 negara”

Teori Penilaian Program Pelatihan:

Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu:

1. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas
2. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja

Penilaian juga harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langkah-langkah berikut:

1. Penentuan kriteria
2. Penyelenggara tes
3. Ujian pasca tes
4. Tindak lanjut

Sumber: Sondang P. Siagian. 1991. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara

Keterkaitan Teori:

Dari penggalan artikel di atas berkaitan dengan materi penilaian program pelatihan. Setelah program AWS re/Start diharapkan peserta dapat terjadi suatu transformasi. Sesuai dengan penjelasan artikel di atas bahwa penyelesaian program tersebut diharapkan

peserta akan memiliki keterampilan teknis, keterampilan komunikasi, keterampilan pengelolaan diri.

Kemudian berkaitan dengan penilaian program, AWS re/Start akan melakukan sertifikasi peserta yang telah menyelesaikan program dengan baik. Sertifikat tersebut adalah *AWS Certified Cloud Practitioner (CCP)* yang merupakan sebuah kredensial yang diakui di industri teknologi tingkat dunia, yang juga sebagai validasi keterampilan komputasi awan tingkat dasar.

Sehingga dapat dikatakan bahwa salah satu kriteria penilaian program pelatihan AWS re/Start tersebut adalah peserta mendapatkan sertifikat pelatihan yang merupakan validasi keterampilan komputasi tingkat dasar dan sebagai bukti jika peserta sudah terjadi suatu proses transformasi.

Artikel Pendukung:

“Program ini selaras dengan visi dan tujuan utama kami, yaitu menciptakan dampak sosial yang nyata dan transformatif bagi masyarakat Indonesia.”

Teori Keuntungan Program Pelatihan:

Menurut Panggabean (2002:41) tujuan atau keuntungan program pelatihan adalah:

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai
2. Meningkatkan moral pegawai
3. Memperbaiki kinerja
4. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusia
5. Peningkatan karir pegawai

Sumber: Panggabean, M S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Keterkaitan Teori:

Keuntungan program pelatihan AWS re/Start sejalan dengan teori keuntungan program pelatihan dari Panggabean, yakni memiliki keuntungan seperti memberikan wawasan teknologi dan keterampilan masa depan kepada angkatan kerja baru yang produktif. Serta pendekatan program ini sangat inovatif, tepat waktu, dan relevan dengan kebutuhan digitalisasi bisnis di Indonesia, sehingga yang mengikuti program tersebut dapat membantu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti adanya digitalisasi.

Kemudian program pelatihan tersebut memberikan keuntungan dalam meningkatkan karir pegawai sebab program pelatihan tersebut akan dilengkapi dengan bimbingan karir, pendampingan penyusunan ikhtisar karir, dan dukungan wawancara dengan calon pemberi pekerjaan di perusahaan lokal.

Artikel Pendukung:

“Dengan dukungan mentor profesional dan instruktur terakreditasi, peserta mendapatkan dasar pengetahuan komputasi awan yang akan mendukung mereka dalam menjalankan pekerjaan komputasi awan tingkat dasar. Pelatihan ini mencakup pengembangan keterampilan pemrograman, jaringan, keamanan, dan basis data relasional melalui proses pembelajaran berbasis skenario dunia nyata, lab praktek, dan penugasan.”

Teori Bagaimana Mendesain Program Pelatihan yang Efektif dan Efisien: Pertimbangan dalam merancang program pelatihan yang efektif adalah seperti memilih dan mempersiapkan tempat pelatihan, memilih pelatih, menciptakan lingkungan belajar yang positif dan desain program.

Sumber: Noe, Raymon A. (2017). Employee Training and Development, ME.Graw-Hill.

Keterkaitan Teori:

Memilih pelatih atau konsultan profesional adalah salah satu kemungkinan yang jelas bagi perusahaan. Pelatih, baik dari dalam

maupun luar perusahaan, harus memiliki keahlian dalam topik dan pengalaman dalam pelatihan. Program pelatihan diperlukan untuk meningkatkan keterampilan presentasi dan komunikasi, memperoleh pemahaman tentang komponen kunci dari proses pembelajaran.

Dalam penyusunan program pelatihan AWS re/Start juga dirancang dengan efektif, sebab AWS re/Start juga mempertimbangan dalam memilih pelatih yakni dengan mentor profesional dan instruktur yang terakreditasi.

Artikel Pendukung:

Dr. Sandiaga S. Uno, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia - "Indonesia sebagai negara berkembang akan selalu menghadapi kesenjangan antara keterampilan angkatan kerja dan ketersediaan lapangan kerja. Ini adalah salah satu faktor utama meningkatnya jumlah pengangguran dan jumlah para pekerja yang berkarir di luar latar belakang atau keahlian utamanya, di seluruh Indonesia..."

Teori Persiapan Program Pelatihan

Raymon Noe (2017) menjelaskan proses desain pelatihan terdapat beberapa langkah:

1. Melakukan penilaian kebutuhan
2. Memastikan karyawan siap dalam pelatihan
3. Menciptakan lingkungan belajar
4. Memastikan transfer pelatihan
5. Mengembangkan rencana evaluasi
6. Memilih dan menggunakan metode pelatihan
7. Memantau dan mengevaluasi program

Sumber: Noe, Raymon A. (2017). Employee Training and Development, ME.Graw- Hill.

Keterkaitan teori:

Dari artikel diatas menjelaskan bahwa program pelatihan ini didasarkan karena adanya kesenjangan antara keterampilan angkatan kerja dan ketersediaan lapangan kerja. Hal ini berkaitan dengan materi proses persiapan program pelatihan dalam menilai kebutuhan untuk mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh para pekerja. Mengidentifikasi kebutuhan menjadi tahapan pertama untuk menentukan skala prioritas dalam perencanaan program pelatihan AWS re/Start dan agar program pelatihan dapat tepat sasaran dan sukses dilaksanakannya. Jika tidak mengetahui kebutuhan atau tujuan yang ingin dicapai, maka akan sulit menentukan pelatihan yang akan dilaksanakan dan kemungkinan akan banyak risiko yang dihadapi

Permasalahan yang ditemui

Dr. Sandiaga S. Uno, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia - "Indonesia sebagai negara berkembang akan selalu menghadapi kesenjangan antara keterampilan angkatan kerja dan ketersediaan lapangan kerja. Ini adalah salah satu faktor utama meningkatnya jumlah pengangguran dan jumlah para pekerja yang berkarir di luar latar belakang atau keahlian utamanya, di seluruh Indonesia.

Berdasarkan temuan berbagai riset bertema keterampilan digital yang diorganisir oleh perusahaan konsultan strategi dan ekonomi Alpha Beta yang ditugaskan oleh AWS pada Maret 2022, 98% pekerja Indonesia mengatakan mereka membutuhkan lebih banyak keterampilan digital di tengah situasi ketenagakerjaan yang sarat tantangan di Indonesia akibat pandemi global

Penyelesaian masalah berdasarkan teori penyusunan program pelatihan

Pelatihan merupakan suatu upaya yang direncanakan perusahaan untuk dapat memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang terkait, hal ini mencakup pengetahuan,

keterampilan, atau perilaku yang penting untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari adanya pelatihan yaitu agar karyawan dapat belajar dalam menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya pada kegiatan sehari-hari. Karena pelatihan dipandang sebagai salah satu dari beberapa solusi yang mungkin untuk mengatasi masalah kinerja dalam sebuah perusahaan, mengantisipasi sistem dan jenis pekerjaan baru dalam perusahaan, dan merealisasikan aspirasi perusahaan untuk menangkap peluang bisnis baru.

Hal tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh Orbit Future Academy (OFA) yang berkolaborasi dengan mitra teknologi global demi terus berupaya menghadirkan solusi nyata dan transformatif bagi pendidikan Indonesia. OFA adalah inisiatif pendidikan keterampilan masa depan untuk pekerjaan masa depan dari PT Orbit Ventura Indonesia. OFA mengkurasi dan melokalkan program & kursus internasional untuk peningkatan keterampilan dan pembelajaran-ulang generasi muda dan angkatan kerja demi menyongsong pekerjaan masa depan.

Program kolaborasi antara Orbit Future Academy dan Amazon Web Services (AWS) pada program "AWS re/Start." AWS re/Start adalah program pelatihan 12 minggu gratis yang membantu individu tanpa pekerjaan tetap dan pekerja paruh-waktu membangun keterampilan komputasi awan (Cloud Computing) dan menghubungkan peserta dengan peluang kerja di perusahaan lokal. Program ini akan bekerja secara virtual dengan peserta dari lebih dari 25 provinsi seluruh Indonesia.

Agar program pelatihan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga memberikan keuntungan program AWS re/Start juga memiliki pelatih yang profesional dan terakreditasi. Dengan dukungan mentor profesional dan instruktur terakreditasi, peserta mendapatkan dasar pengetahuan komputasi awan yang akan mendukung mereka dalam menjalankan pekerjaan komputasi awan tingkat dasar. Pelatihan ini mencakup pengembangan keterampilan

pemrograman, jaringan, keamanan, dan basis data relasional melalui proses pembelajaran berbasis skenario dunia nyata, lab praktek, dan penugasan.

Kesimpulan

Berdasarkan artikel mengenai Orbit Future Academy yang membuka program pelatihan Cloud Computing AWS re/Start gratis dapat kami simpulkan bahwa program ini dapat membantu dalam membangun keterampilan komputasi awan (Cloud Computing) dan menghubungkan peserta dengan peluang kerja di perusahaan lokal.

Adanya kesenjangan antara keterampilan angkatan kerja dan ketersediaan lapangan kerja, menjadi salah satu faktor meningkatnya jumlah pengangguran dan jumlah para pekerja yang berkarir di luar latar belakang atau keahlian utamanya. Oleh karena itu, tujuan utama diadakannya program pelatihan AWS re/Start secara gratis menjadi sebuah solusi untuk mengatasi permasalahan ini.

Agar program pelatihan dapat berjalan dan dilaksanakan dengan baik, maka perlu untuk menyusun program pelatihan secara efektif maupun efisien, mempersiapkan program pelatihan dengan langkah-langkah yang tepat dan menilai program pekerjaan, dimana program AWS re/Start ini akan dapat memberikan keuntungan yaitu memberikan wawasan teknologi dan keterampilan masa depan kepada angkatan kerja baru yang produktif.

BAB IX

PENTINGNYA EVALUASI PROGRAM PELATIHAN SDM

A. Pentingnya Evaluasi Program Pelatihan

Perusahaan menginvestasikan jutaan dolar dalam program pelatihan untuk membantu mendapatkan keunggulan kompetitif. Perusahaan berinvestasi dalam pelatihan karena pembelajaran menciptakan pengetahuan; seringkali, pengetahuan inilah yang membedakan perusahaan dan karyawan yang sukses dari mereka yang tidak. Penelitian yang merangkum hasil studi yang meneliti hubungan antara pelatihan dan hasil sumber daya manusia (sikap dan motivasi, perilaku, modal manusia), hasil kinerja organisasi (kinerja dan produktivitas), atau hasil keuangan (keuntungan dan indikator keuangan) telah menemukan bahwa perusahaan yang melakukan pelatihan cenderung memiliki hasil sumber daya manusia yang lebih positif dan hasil kinerja yang lebih besar. Pengaruh pelatihan terbesar adalah untuk hasil kinerja organisasi dan hasil sumber daya manusia dan yang paling lemah untuk hasil keuangan.

Evaluasi pelatihan menyediakan cara untuk memahami investasi yang dihasilkan pelatihan dan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan pelatihan. Jika perusahaan menerima pengembalian yang tidak memadai atas investasinya dalam pelatihan, kemungkinan besar perusahaan akan mengurangi investasinya dalam pelatihan atau mencari penyedia pelatihan di luar perusahaan yang dapat memberikan pengalaman pelatihan yang meningkatkan kinerja, produktivitas, kepuasan pelanggan, atau apa pun hasil lain yang diperoleh perusahaan. Evaluasi pelatihan menyediakan data yang diperlukan untuk menunjukkan bahwa pelatihan memang menawarkan manfaat bagi perusahaan. Evaluasi pelatihan melibatkan:

1. Evaluasi Formatif

Evaluasi formatif mengacu pada evaluasi pelatihan yang berlangsung selama desain dan pengembangan program. Artinya, evaluasi formatif membantu memastikan bahwa (1) program pelatihan diatur dengan baik dan berjalan dengan lancar dan (2) peserta belajar dan puas dengan program tersebut.

Evaluasi formatif memberikan informasi tentang bagaimana membuat program menjadi lebih baik; biasanya melibatkan pengumpulan data kualitatif tentang program. Data kualitatif meliputi opini, keyakinan, dan perasaan tentang program. Evaluasi formatif meminta pendapat pelanggan, karyawan, manajer, dan pakar materi pelajaran tentang deskripsi konten dan tujuan pelatihan serta desain program; selain itu mereka juga diminta untuk mengevaluasi kejelasan dan kemudahan penggunaan bagian dari program pelatihan yang diberikan kepada mereka dalam cara penyampaianya.

Sebagai hasil dari evaluasi formatif, isi pelatihan dapat diubah menjadi lebih akurat, lebih mudah dipahami, atau lebih menarik. Metode pelatihan dapat disesuaikan untuk meningkatkan pembelajaran (misalnya, memberi peserta pelatihan lebih banyak kesempatan untuk berlatih atau memberikan umpan balik). Selain itu, memperkenalkan program pelatihan sedini mungkin kepada manajer dan pelanggan membantu membuat mereka membeli program tersebut, yang sangat penting untuk peran mereka dalam membantu karyawan belajar dan mentransfer keterampilan. Hal ini juga memungkinkan kekhawatiran mereka untuk ditangani sebelum program diimplementasikan.

2. Evaluasi Sumatif

Evaluasi sumatif mengacu pada evaluasi yang dilakukan untuk menentukan sejauh mana peserta pelatihan telah berubah sebagai akibat dari keikutsertaan dalam program pelatihan. Artinya, apakah peserta pelatihan memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, atau hasil lain yang diidentifikasi dalam tujuan pelatihan?

Evaluasi sumatif juga dapat mencakup pengukuran manfaat moneter (juga dikenal sebagai laba atas investasi) yang diterima perusahaan dari program tersebut. Evaluasi sumatif biasanya melibatkan pengumpulan data kuantitatif (numerik) melalui tes, penilaian perilaku, atau ukuran objektif kinerja seperti volume penjualan, kecelakaan, atau paten.

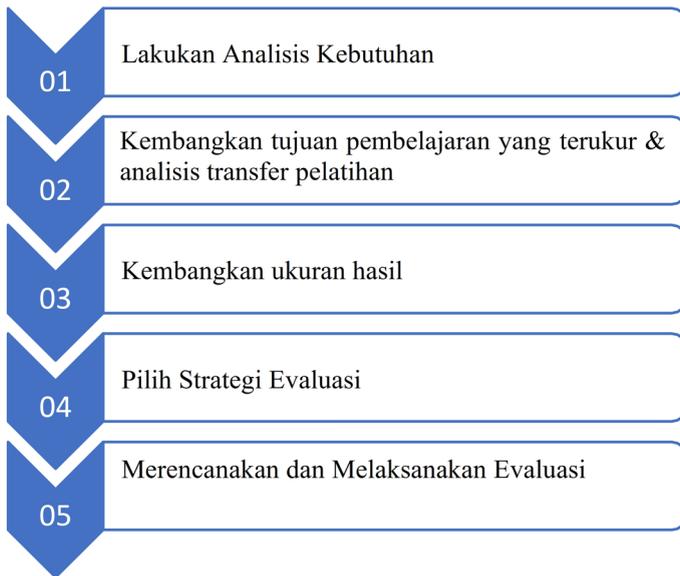
Dari pembahasan evaluasi sumatif dan formatif dapat ditarik kesimpulan mengapa program pelatihan harus dievaluasi:

- a. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program. Ini termasuk menentukan apakah program tersebut memenuhi tujuan pembelajaran, apakah kualitas lingkungan belajar memuaskan, dan apakah transfer pelatihan ke pekerjaan terjadi.
- b. Untuk menilai apakah konten, organisasi, dan administrasi program termasuk jadwal, akomodasi, pelatih, dan materi—berkontribusi pada pembelajaran dan penggunaan konten pelatihan di tempat kerja.
- c. Untuk mengidentifikasi peserta pelatihan mana yang paling atau paling tidak diuntungkan dari program tersebut.
- d. Membantu pemasaran program melalui pengumpulan informasi dari peserta tentang apakah mereka akan merekomendasikan program tersebut kepada orang lain, mengapa mereka mengikuti program tersebut, dan tingkat kepuasan mereka terhadap program tersebut.
- e. Untuk menentukan manfaat finansial dan biaya program.
- f. Untuk membandingkan biaya dan manfaat pelatihan versus investasi non- pelatihan (seperti desain ulang pekerjaan atau sistem seleksi karyawan yang lebih baik).
- g. Untuk membandingkan biaya dan manfaat dari program pelatihan yang berbeda untuk memilih program yang terbaik.

B. Proses Evaluasi Pelatihan Secara Garis Besar

Berdasarkan evaluasi formatif dan sumatif menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan melibatkan penelitian program baik sebelum dan

sesudah program selesai. Gambar 9.1 menekankan bahwa evaluasi pelatihan harus dipertimbangkan oleh manajer dan pelatih sebelum pelatihan benar-benar terjadi.



Gambar 9.1 Alur Evaluasi Pelatihan

Proses evaluasi harus dimulai dengan menentukan kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan membantu mengidentifikasi apa pengetahuan, keterampilan, perilaku, atau kemampuan yang diperlukan untuk dipelajari. Penilaian kebutuhan juga membantu mengidentifikasi dimana pelatihan diharapkan berdampak. Penilaian kebutuhan membantu memfokuskan evaluasi dengan mengidentifikasi tujuan program, sumber daya yang dibutuhkan (manusia, keuangan, perusahaan), dan hasil yang akan memberikan bukti bahwa program telah efektif.

Langkah selanjutnya dalam proses ini adalah mengidentifikasi tujuan pelatihan yang spesifik dan terukur untuk memandu program. Semakin spesifik dan terukur tujuan ini, semakin mudah untuk mengidentifikasi hasil yang relevan untuk evaluasi. Selain mempertimbangkan tujuan pembelajaran dan program

dalam mengembangkan hasil pembelajaran, penting juga untuk mempertimbangkan harapan dari individu-individu yang mendukung program dan memiliki kepentingan di dalamnya (stakeholder seperti peserta pelatihan, manajer, dan pelatih).

Jika penilaian kebutuhan dilakukan dengan baik, kepentingan pemangku kepentingan kemungkinan besar akan tumpang tindih dengan tujuan pembelajaran dan program. Analisis lingkungan kerja untuk menentukan transfer pelatihan dapat berguna untuk menentukan bagaimana konten pelatihan akan digunakan dalam pekerjaan. Berdasarkan tujuan pembelajaran dan analisis transfer pelatihan, ukuran hasil dirancang untuk menilai sejauh mana pembelajaran dan transfer telah terjadi.

Setelah hasil telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi evaluasi. Faktor-faktor seperti keahlian, seberapa cepat informasi dibutuhkan, potensi perubahan, dan budaya organisasi harus dipertimbangkan dalam memilih desain. Perencanaan dan pelaksanaan evaluasi melibatkan pratinjau program (evaluasi formatif) serta mengumpulkan hasil pelatihan sesuai dengan desain evaluasi. Hasil evaluasi digunakan untuk memodifikasi, memasarkan, atau mendapatkan dukungan tambahan untuk program. Hasil evaluasi juga harus digunakan untuk mendorong semua pemangku kepentingan dalam proses pelatihan termasuk manajer, karyawan, dan pelatih—untuk merancang atau memilih pelatihan yang membantu perusahaan memenuhi strategi bisnisnya dan membantu manajer dan karyawan mencapai tujuan mereka.

C. Evaluasi Hasil Pelatihan

Untuk mengevaluasi program pelatihannya, perusahaan harus memutuskan: bagaimana itu akan menentukan efektivitas program; yaitu, harus mengidentifikasi hasil atau kriteria pelatihan apa yang akan diukur. Salah satu kerangka kerja asli untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan hasil pelatihan dikembangkan oleh Kirkpatrick. Yakni Kriteria Hasil (tingkat= 4), Perilaku (tingkat=3),

Belajar (tingkat=2), dan Reaksi (tingkat=1). Sifat hierarki kerangka Kirkpatrick menunjukkan bahwa hasil tingkat yang lebih tinggi tidak boleh diukur kecuali perubahan positif terjadi pada hasil tingkat yang lebih rendah. Misalnya, jika peserta pelatihan tidak menyukai kursus, tidak ada pembelajaran yang akan terjadi. Juga, kerangka kerja menyiratkan bahwa perubahan pada tingkat yang lebih tinggi (misalnya, hasil) lebih bermanfaat daripada perubahan pada tingkat yang lebih rendah (misalnya, belajar). Namun, kerangka tersebut telah dikritik karena sejumlah alasan.

1. Pertama, penelitian belum menemukan bahwa setiap level disebabkan oleh level yang mendahuluinya dalam kerangka kerja, juga tidak ada bukti yang menunjukkan bahwa level tersebut berbeda dalam kepentingannya.
2. Kedua, pendekatan tidak memperhitungkan tujuan evaluasi. Hasil yang digunakan untuk evaluasi harus berhubungan dengan kebutuhan pelatihan, tujuan pembelajaran program, dan alasan strategis pelatihan.
3. Ketiga, penggunaan pendekatan menunjukkan bahwa hasil dapat dan harus dikumpulkan secara teratur, yaitu ukuran reaksi yang diikuti dengan ukuran pembelajaran, perilaku, dan hasil. Secara realistis, langkah-langkah pembelajaran perlu dikumpulkan pada waktu yang hampir bersamaan dengan langkah-langkah reaksi, menjelang akhir program pelatihan, untuk menentukan apakah pembelajaran telah terjadi.

Sebagai hasil dari kritik ini, baik praktisi pelatihan maupun peneliti akademis telah mengembangkan model kriteria pelatihan yang lebih komprehensif; yaitu, hasil pelatihan tambahan telah ditambahkan ke kerangka kerja asli Kirkpatrick. Dengan demikian, hasil pelatihan telah diklasifikasikan ke dalam enam kategori:

1. Hasil Reaksi

Mengacu pada persepsi peserta pelatihan tentang program, termasuk fasilitas, pelatih, dan konten. (Hasil reaksi sering disebut sebagai ukuran "kenyamanan makhluk."). Mereka sering disebut evaluasi kelas atau instruktur. Informasi ini

biasanya dikumpulkan pada akhir program berguna yang untuk mengidentifikasi apa yang menurut peserta pelatihan berhasil atau apa yang menghambat pembelajaran. Hasil reaksi biasanya dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh peserta pelatihan. Tindakan reaksi harus mencakup pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan peserta pelatihan dengan instruktur, materi pelatihan, dan administrasi pelatihan (kemudahan pendaftaran, keakuratan deskripsi kursus) serta kejelasan tujuan kursus dan kegunaan konten pelatihan.

Kebijaksanaan konvensional menunjukkan bahwa peserta pelatihan yang menyukai program pelatihan (yang memiliki reaksi positif) belajar lebih banyak dan lebih mungkin untuk mengubah perilaku dan meningkatkan kinerja mereka (transfer pelatihan). Reaksi telah ditemukan memiliki hubungan paling kuat dengan motivasi pasca pelatihan, efikasi diri peserta pelatihan, dan pengetahuan deklaratif ketika teknologi digunakan untuk penyampaian instruksional. Hal ini menunjukkan bahwa untuk metode pelatihan online atau e-learning, penting untuk memastikan bahwa peserta pelatihan mudah mengaksesnya dan konten pelatihan bermakna, yaitu, terkait dengan pengalaman kerja, tugas, atau masalah kerja mereka saat ini.

2. Hasil Belajar atau Kognitif

Hasil kognitif digunakan untuk menentukan sejauh mana peserta pelatihan terbiasa dengan prinsip, fakta, teknik, prosedur, atau proses yang ditekankan dalam program pelatihan. Hasil kognitif mengukur apa yang dipelajari peserta pelatihan dalam program contohnya melalui pretest-dan post-test.

3. Hasil Berbasis Perilaku dan Keterampilan

Hasil berbasis keterampilan digunakan untuk menilai tingkat keterampilan dan perilaku teknis atau motorik. Hasil berbasis keterampilan ini mencakup perolehan atau pembelajaran keterampilan (*skill learning*) dan penggunaan keterampilan di tempat kerja (*skill transfer*). Penilaian hasil dapat dilakukan

dengan peserta pelatihan mungkin diminta untuk memberikan penilaian atas perilaku atau keterampilan mereka sendiri (peringkat diri); serta pengamatan dari rekan, manajer, dan bawahan yang juga dapat diminta untuk menilai perilaku atau keterampilan peserta pelatihan berdasarkan pengamatan mereka.

4. Hasil Belajar Afektif

Hasil afektif meliputi sikap dan motivasi. Hasil afektif yang mungkin dikumpulkan dalam evaluasi termasuk toleransi terhadap keragaman, motivasi untuk belajar, sikap keselamatan, dan orientasi layanan pelanggan. Hasil afektif ini dapat diukur dengan menggunakan survei. Jika peserta pelatihan ditanya tentang sikap mereka dalam survei, itu akan dianggap sebagai ukuran pembelajaran. Misalnya, sikap terhadap tujuan dan minat karir mungkin merupakan hasil yang tepat untuk digunakan untuk mengevaluasi pelatihan yang berfokus pada pengelolaan diri karyawan terhadap karir mereka.

5. *Outcome* Hasil

Hasil digunakan untuk menentukan hasil program pelatihan bagi perusahaan. Contoh *outcome* hasil meliputi peningkatan produksi dan pengurangan biaya yang terkait dengan pergantian karyawan, kecelakaan, dan waktu henti peralatan serta peningkatan kualitas produk atau layanan pelanggan. Contohnya terdapat peningkatan produktivitas dan penghematan biaya. Pengukuran *outcome* hasil dapat dilakukan dengan pengamatan data kinerja, catatan, atau database perusahaan.

6. Pengembalian Investasi (ROI)

Pengembalian investasi (ROI) mengacu pada membandingkan manfaat moneter pelatihan dengan biaya pelatihan. Biaya pelatihan bisa langsung dan tidak langsung. Biaya langsung diantaranya termasuk gaji dan tunjangan untuk semua karyawan yang terlibat dalam pelatihan, termasuk peserta pelatihan, instruktur, konsultan, dan karyawan yang merancang

program; materi dan perlengkapan program; penyewaan atau pembelian peralatan atau ruang kelas; dan biaya perjalanan. Biaya tidak langsung tidak terkait langsung dengan desain, pengembangan, atau penyampaian program pelatihan. Mereka termasuk perlengkapan kantor umum, fasilitas, peralatan, dan biaya terkait; perjalanan dan pengeluaran yang tidak langsung ditagihkan ke satu program; manajemen departemen pelatihan dan gaji staf yang tidak terkait dengan satu program; dan gaji pendukung administrasi dan staf. Biaya-biaya tersebut kemudian dibandingkan dengan manfaat, yakni nilai yang diperoleh perusahaan dari program pelatihan. Penilaian hasil pengembalian investasi dapat dilakukan dengan nilai ekonomis program pelatihan perusahaan.

D. Menentukan Kesesuaian Program Pelatihan

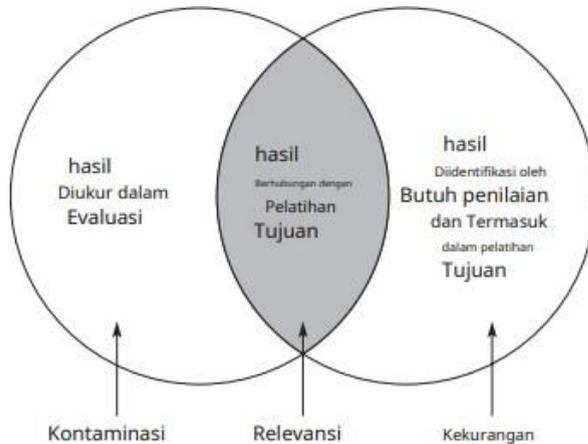
1. Relevansi

Relevansi kriteria mengacu pada sejauh mana hasil pelatihan terkait dengan kemampuan yang dipelajari yang ditekankan dalam program pelatihan. Kemampuan yang dipelajari yang dibutuhkan untuk berhasil dalam program pelatihan harus sama dengan yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan. Hasil yang dikumpulkan dalam pelatihan harus semirip mungkin dengan apa yang dipelajari peserta dalam program. Artinya, hasil belajar perlu menjadi ukuran yang valid. Salah satu cara untuk memastikan relevansi hasil adalah dengan memilih hasil berdasarkan tujuan pembelajaran untuk program tersebut.

Gambar 9.2 menunjukkan dua cara bahwa hasil pelatihan mungkin kurang relevan. Kontaminasi kriteria mengacu pada sejauh mana hasil pelatihan mengukur kemampuan yang tidak sesuai atau dipengaruhi oleh kondisi asing. Misalnya, jika evaluasi kinerja pekerjaan manajer digunakan sebagai hasil pelatihan, peserta pelatihan dapat menerima peringkat kinerja pekerjaan yang lebih tinggi hanya karena manajer tahu bahwa mereka menghadiri program pelatihan, percaya bahwa program itu berharga, dan oleh

karena itu memberikan peringkat tinggi untuk memastikan bahwa pelatihan tampaknya mempengaruhi kinerja secara positif. Kriteria juga dapat terkontaminasi jika kondisi di mana hasil diukur berbeda dari lingkungan belajar. Artinya, peserta pelatihan mungkin diminta untuk melakukan kemampuan belajar mereka menggunakan peralatan, kendala waktu, atau kondisi kerja fisik yang tidak serupa dengan lingkungan belajar.

GAMBAR 6.2
Kriteria
Kekurangan,
Relevansi, dan
Kontaminasi



Gambar 9.2 Kriteria Kekurangan Relevansi, dan Kontaminasi

Kriteria juga mungkin kurang. Kekurangan kriteria mengacu pada kegagalan untuk mengukur hasil pelatihan yang ditekankan dalam tujuan pelatihan. Misalnya, tujuan program pelatihan keterampilan spreadsheet menekankan bahwa peserta memahami perintah yang tersedia di spreadsheet (misalnya, menghitung) dan menggunakan spreadsheet untuk menghitung statistik menggunakan kumpulan data. Sebuah desain evaluasi yang hanya menggunakan hasil belajar seperti tes pengetahuan tentang tujuan penekanan tombol kurang memadai, karena evaluasi tidak mengukur hasil yang termasuk dalam tujuan pelatihan.

2. Keandalan

Keandalan mengacu pada sejauh mana hasil dapat diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Misalnya, seorang pelatih memberi karyawan restoran tes tertulis yang mengukur pengetahuan tentang

standar keselamatan untuk mengevaluasi program pelatihan keselamatan yang mereka ikuti. Tes diberikan sebelum (pre training) dan setelah (post training) karyawan mengikuti program. Tes yang andal mencakup item yang makna atau interpretasinya tidak berubah seiring waktu. Tes yang andal memungkinkan pelatih untuk memiliki keyakinan bahwa setiap peningkatan skor tes pasca pelatihan dari tingkat pra pelatihan adalah hasil pembelajaran yang terjadi dalam program pelatihan, bukan karakteristik tes (misalnya, item lebih mudah dipahami untuk kedua kalinya) atau lingkungan tes (misalnya, peserta pelatihan tampil lebih baik pada tes pasca pelatihan karena ruang kelas lebih nyaman dan lebih tenang).

3. Diskriminasi

Diskriminasi mengacu pada sejauh mana kinerja peserta pelatihan pada hasil benar-benar mencerminkan perbedaan kinerja yang sebenarnya. Misalnya, tes kertas dan pensil yang mengukur pengetahuan ahli listrik tentang prinsip kelistrikan harus mendeteksi perbedaan yang sebenarnya dalam pengetahuan peserta pelatihan tentang prinsip kelistrikan. Artinya, tes harus membedakan pada dasar pengetahuan peserta pelatihan tentang prinsip-prinsip kelistrikan. (Orang yang mendapat nilai tinggi dalam ujian memiliki pemahaman yang lebih baik tentang prinsip-prinsip kelistrikan daripada mereka yang mendapat nilai rendah).

4. Kepraktisan

Kepraktisan mengacu pada kemudahan yang ukuran hasil dapat dikumpulkan. Salah satu alasan yang diberikan perusahaan untuk tidak memasukkan hasil pembelajaran, kinerja, dan perilaku dalam evaluasi program pelatihan mereka adalah karena mengumpulkannya terlalu membebani. (Dibutuhkan terlalu banyak waktu dan energi, yang mengurangi bisnis.) Misalnya, dalam mengevaluasi program pelatihan penjualan, mungkin tidak praktis untuk meminta pelanggan menilai perilaku tenaga penjual karena ini akan menempatkan terlalu banyak komitmen waktu pada

pelanggan (dan mungkin merusak hubungan penjualan di masa depan).

E. Desain Evaluasi

Desain evaluasi pelatihan menentukan keyakinan yang dapat ditempatkan pada hasil, yaitu, seberapa yakin perusahaan bahwa pelatihan bertanggung jawab atas perubahan hasil evaluasi atau gagal mempengaruhi hasil. Tidak ada desain evaluasi yang dapat memastikan bahwa hasil evaluasi sepenuhnya karena pelatihan. Apa yang diperjuangkan oleh evaluator adalah menggunakan desain yang paling ketat (mengingat keadaan dimana evaluasi terjadi) untuk mengesampingkan penjelasan alternatif untuk hasil evaluasi. Diskusi tentang desain evaluasi ini dimulai dengan mengidentifikasi "penjelasan alternatif" yang harus coba dikendalikan oleh evaluator. Selanjutnya, berbagai desain evaluasi dibandingkan. Terakhir, bagian ini membahas keadaan praktis yang perlu dipertimbangkan pelatih dalam memilih desain evaluasi.

1. Ancaman Terhadap Validitas: Penjelasan Alternatif Untuk Hasil Evaluasi

Ancaman terhadap validitas mengacu pada faktor-faktor yang akan mengarahkan seorang evaluator untuk mempertanyakan baik (1) kepercayaan hasil studi atau (2) sejauh mana hasil evaluasi dapat digeneralisasikan ke kelompok peserta pelatihan lainnya dan situasi. Keterpercayaan hasil studi mengacu pada validitas internal. Ancaman internal terhadap validitas berhubungan dengan karakteristik perusahaan (sejarah), ukuran hasil (instrumentasi, pengujian), dan orang-orang dalam studi evaluasi (pematangan, regresi menuju rata-rata, mortalitas, perbedaan kelompok awal). Karakteristik ini dapat menyebabkan evaluator mencapai kesimpulan yang salah tentang efektivitas pelatihan. Studi evaluasi memerlukan validitas internal untuk memberikan keyakinan bahwa hasil evaluasi (terutama jika positif) disebabkan oleh program pelatihan dan bukan karena faktor lain. Misalnya, pertimbangkan sekelompok manajer yang telah mengikuti program pelatihan keterampilan komunikasi. Pada

saat yang sama mereka menghadiri program tersebut, diumumkan bahwa perusahaan akan direstrukturisasi. Setelah program, para manajer mungkin menjadi komunikator yang lebih baik hanya karena mereka takut jika tidak, mereka akan kehilangan pekerjaan. Mungkin tidak ada pembelajaran yang benar-benar terjadi dalam program pelatihan.

Pelatih juga tertarik pada generalisasi hasil studi ke kelompok dan situasi lain (yaitu, mereka tertarik pada validitas eksternal dari studi). Ancaman terhadap validitas eksternal berhubungan dengan bagaimana peserta penelitian bereaksi terhadap diikutsertakan dalam penelitian dan efek dari berbagai jenis pelatihan. Karena evaluasi biasanya tidak melibatkan semua karyawan yang telah menyelesaikan suatu program (atau yang mungkin akan mengikuti pelatihan di masa depan), pelatih ingin dapat mengatakan bahwa program pelatihan akan efektif di masa depan dengan kelompok yang sama.

2. Metode Untuk Mengontrol Ancaman Terhadap Validitas

Karena pelatih sering ingin menggunakan hasil studi evaluasi sebagai dasar untuk mengubah program pelatihan atau menunjukkan bahwa pelatihan berhasil (sebagai sarana untuk mendapatkan dana tambahan untuk pelatihan dari mereka yang mengendalikan anggaran pelatihan), maka penting untuk meminimalkan ancaman terhadap validitas. Ada tiga cara untuk meminimalkan ancaman terhadap validitas: penggunaan pretest dan posttest dalam desain evaluasi, kelompok pembandingan, dan penugasan acak.

3. Pretest dan Posttest

Salah satu cara untuk meningkatkan validitas internal hasil studi adalah dengan terlebih dahulu menentukan baseline atau tindakan pra-pelatihan dari hasil. Ukuran lain dari hasil dapat diambil setelah pelatihan. Ini disebut sebagai ukuran pasca pelatihan. Perbandingan tindakan pasca pelatihan dan pra pelatihan dapat menunjukkan sejauh mana peserta pelatihan telah berubah sebagai akibat dari pelatihan.

4. Penggunaan Grup Perbandingan

Validitas internal dapat ditingkatkan dengan menggunakan kelompok kontrol atau pembandingan. Kelompok pembandingan mengacu pada sekelompok karyawan yang berpartisipasi dalam studi evaluasi tetapi tidak menghadiri program pelatihan. Karyawan pembandingan memiliki karakteristik pribadi (misalnya, jenis kelamin, pendidikan, usia, masa kerja, tingkat keterampilan) yang mirip dengan peserta pelatihan. Penggunaan kelompok pembandingan dalam evaluasi pelatihan membantu mengesampingkan kemungkinan bahwa perubahan yang ditemukan dalam ukuran hasil disebabkan oleh faktor-faktor selain pelatihan. Itu Efek Hawthorne mengacu pada karyawan dalam studi evaluasi yang tampil di tingkat tinggi hanya karena perhatian yang mereka terima. Penggunaan kelompok pembandingan membantu menunjukkan bahwa setiap efek yang diamati disebabkan secara khusus oleh pelatihan daripada perhatian yang diterima peserta pelatihan. Penggunaan kelompok pembandingan membantu untuk mengontrol efek dari sejarah, pengujian, instrumentasi, dan pematangan karena baik kelompok pembandingan dan kelompok pelatihan diperlakukan sama, menerima ukuran yang sama, dan memiliki jumlah waktu yang sama untuk berkembang.

Misalnya, pertimbangkan evaluasi program pelatihan keselamatan. Perilaku aman diukur sebelum dan sesudah pelatihan keselamatan untuk peserta pelatihan dan kelompok pembandingan. Jika tingkat perilaku aman meningkat untuk kelompok pelatihan dari tingkat pra pelatihan tetapi tetap relatif sama untuk kelompok pembandingan baik pada pra pelatihan maupun pasca pelatihan, kesimpulan yang masuk akal adalah bahwa perbedaan yang diamati dalam perilaku aman disebabkan oleh pelatihan dan bukan karena faktor lain, seperti perhatian yang diberikan kepada peserta pelatihan dan kelompok pembandingan dengan meminta mereka untuk berpartisipasi dalam penelitian.

5. Tugas acak

Tugas acak mengacu pada menugaskan karyawan ke pelatihan atau kelompok pembandingan berdasarkan kesempatan. Artinya, karyawan ditugaskan pada program pelatihan tanpa mempertimbangkan perbedaan individu (kemampuan, motivasi) atau pengalaman sebelumnya. Penugasan acak membantu memastikan bahwa peserta pelatihan serupa dalam perbedaan individu seperti usia, jenis kelamin, kemampuan, dan motivasi. Karena seringkali tidak mungkin untuk mengidentifikasi dan mengukur semua karakteristik individu yang mungkin mempengaruhi ukuran hasil, penugasan acak memastikan bahwa karakteristik ini didistribusikan secara merata dalam kelompok pembandingan dan kelompok pelatihan. Penugasan acak membantu mengurangi efek karyawan yang putus sekolah (kematian) dan perbedaan antara kelompok pelatihan dan kelompok pembandingan dalam kemampuan, pengetahuan, keterampilan, atau karakteristik pribadi lainnya.

6. Jenis Desain Evaluasi

Sejumlah desain yang berbeda dapat digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan, saat tindakan dikumpulkan (pra-pelatihan, pasca pelatihan), biaya, waktu yang diperlukan untuk melakukan evaluasi, dan kekuatan desain untuk mengesampingkan penjelasan alternatif untuk hasilnya. Desain penelitian bervariasi berdasarkan apakah mereka memasukkan pengukuran hasil pra-pelatihan dan pasca pelatihan dan kelompok pembandingan. Secara umum, desain yang menggunakan ukuran hasil pra-pelatihan dan pasca pelatihan dan menyertakan kelompok pembandingan mengurangi risiko bahwa faktor – faktor alternatif bertanggung jawab atas hasil evaluasi. Hal ini meningkatkan kepercayaan diri pelatih dalam menggunakan hasil untuk membuat keputusan.

7. Posttest

Posttest desain mengacu pada desain evaluasi di mana hanya hasil pascapelatihan yang dikumpulkan. Desain ini dapat diperkuat dengan menambahkan kelompok pembandingan (yang membantu

mengesampingkan penjelasan alternatif untuk perubahan). Desain posttest sesuai ketika peserta pelatihan (dan kelompok pembanding, jika digunakan) diharapkan memiliki tingkat pengetahuan, perilaku, atau hasil yang sama (misalnya, jumlah penjualan yang sama, kesadaran yang sama tentang bagaimana menutup penjualan) sebelum pelatihan.

8. Pretest/Posttest

Pretest/posttest mengacu pada desain evaluasi di mana kedua ukuran hasil pra-pelatihan dan pascapelatihan dikumpulkan. Tidak ada kelompok pembanding. Kurangnya kelompok pembanding membuat sulit untuk mengesampingkan efek dari kondisi bisnis atau faktor lain sebagai penjelasan untuk perubahan. Desain ini sering digunakan oleh perusahaan yang ingin mengevaluasi program pelatihan tetapi tidak nyaman dengan mengecualikan karyawan tertentu atau yang hanya bermaksud melatih sekelompok kecil karyawan.

9. Pretest/Posttest dengan Kelompok Pembandingan

Pretest/posttest dengan kelompok pembanding mengacu pada desain evaluasi yang mencakup peserta pelatihan dan kelompok pembanding. Pengukuran hasil pra-pelatihan dan pasca pelatihan dikumpulkan dari kedua kelompok. Jika peningkatan lebih besar untuk kelompok pelatihan daripada kelompok pembanding, temuan ini memberikan bukti bahwa pelatihan bertanggung jawab atas perubahan tersebut. Jenis desain ini mengontrol sebagian besar ancaman terhadap validitas.

10. Deret Waktu

Deret waktu mengacu pada desain evaluasi di mana hasil pelatihan dikumpulkan pada interval periodik baik sebelum dan sesudah pelatihan. (Dalam desain evaluasi lain yang dibahas di sini, hasil pelatihan dikumpulkan hanya sekali setelah dan mungkin sekali sebelum pelatihan). Kekuatan desain ini dapat ditingkatkan dengan menggunakan kemunduran yang mengacu pada periode waktu di

mana peserta tidak lagi menerima intervensi pelatihan. Kelompok pembanding juga dapat digunakan dengan desain deret waktu. Salah satu keuntungan dari desain deret waktu adalah memungkinkan analisis stabilitas hasil pelatihan dari waktu ke waktu. Keuntungan lain adalah bahwa menggunakan kelompok pembalikan dan pembanding membantu mengesampingkan penjelasan alternatif untuk hasil evaluasi. Desain deret waktu sering digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan yang berfokus pada peningkatan hasil yang mudah diamati (seperti tingkat kecelakaan, produktivitas, dan ketidakhadiran) yang bervariasi dari waktu ke waktu.

11. Solomon Four Group

Solomon Four Group desain menggabungkan kelompok pembanding pretest/posttest dan desain kelompok kontrol posttest saja. Dalam desain Solomon Four Group, kelompok pelatihan dan kelompok pembanding diukur pada hasil sebelum dan sesudah pelatihan. Lain Persentase Insiden yang Dilakukan dengan Aman kelompok pelatihan dan kelompok kontrol diukur hanya setelah pelatihan. Desain ini mengontrol sebagian besar ancaman terhadap validitas internal dan eksternal.

Desain ini digunakan untuk membandingkan efek pelatihan berdasarkan pembelajaran integratif (IL) dengan pelatihan tradisional (berbasis kuliah) perencanaan sumber daya manufaktur. Perencanaan sumber daya manufaktur adalah metode untuk secara efektif merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengintegrasikan penggunaan semua sumber daya perusahaan manufaktur. Pelatihan berbasis IL berbeda dari pelatihan tradisional dalam beberapa hal. Sesi pelatihan berbasis IL dimulai dengan serangkaian kegiatan yang dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang santai dan positif.

Karena perusahaan tertarik pada efek IL terkait dengan pelatihan tradisional, kelompok yang menerima pelatihan tradisional digunakan sebagai kelompok pembanding (daripada kelompok yang tidak menerima pelatihan). Tes perencanaan sumber

daya manufaktur (tes pengetahuan) dan ukuran reaksi digunakan sebagai hasil. Studi ini menemukan bahwa peserta dalam kelompok belajar berbasis IL belajar sedikit lebih sedikit daripada peserta dalam kelompok pelatihan tradisional. Namun, peserta kelompok IL memiliki reaksi yang jauh lebih positif daripada mereka yang mengikuti program pelatihan tradisional.

12. Pertimbangan dalam Memilih Desain Evaluasi

Ada beberapa alasan mengapa tidak ada evaluasi atau desain evaluasi yang kurang ketat mungkin lebih tepat daripada desain yang lebih ketat yang mencakup kelompok pembandingan, penugasan acak, atau tindakan pra pelatihan dan pasca pelatihan. Pertama, manajer dan pelatih mungkin tidak mau mencurahkan waktu dan upaya yang diperlukan untuk mengumpulkan hasil pelatihan. Kedua, manajer atau pelatih mungkin tidak memiliki keahlian untuk melakukan studi evaluasi. Ketiga, perusahaan dapat melihat pelatihan sebagai investasi yang diharapkan untuk menerima sedikit atau tidak ada pengembalian. Desain evaluasi yang lebih ketat (pretest/posttest dengan kelompok pembandingan) harus dipertimbangkan jika salah satu dari kondisi berikut ini benar:

- a. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengubah program
- b. Program pelatihan sedang berlangsung dan berpotensi memiliki pengaruh penting (karyawan atau pelanggan).
- c. Program pelatihan melibatkan banyak kelas dan sejumlah besar peserta pelatihan.
- d. Pembeneran biaya untuk pelatihan didasarkan pada indikator numerik. (Di sini perusahaan memiliki orientasi yang kuat terhadap evaluasi.)
- e. Pelatih atau orang lain dalam perusahaan memiliki keahlian (atau anggaran untuk membeli keahlian dari luar perusahaan) untuk merancang dan mengevaluasi data yang dikumpulkan dari studi evaluasi.
- f. Biaya pelatihan menciptakan kebutuhan untuk menunjukkan bahwa pelatihan itu berhasil

- g. Tersedia waktu yang cukup untuk melakukan evaluasi. Di sini, informasi mengenai efektivitas pelatihan tidak diperlukan segera
- h. Ada minat untuk mengukur perubahan (dalam pengetahuan, perilaku, keterampilan, dll.) dari tingkat pra-pelatihan atau dalam membandingkan dua atau lebih program yang berbeda

Misalnya, jika perusahaan tertarik untuk menentukan seberapa banyak keterampilan komunikasi karyawan telah berubah sebagai akibat dari program pelatihan, desain kelompok pembanding pretest/posttest diperlukan. Trainee harus secara acak ditugaskan untuk pelatihan dan kondisi tanpa pelatihan. Fitur desain evaluasi ini menawarkan tingkat kepercayaan yang tinggi bahwa setiap perubahan keterampilan komunikasi adalah hasil dari partisipasi dalam program pelatihan. Jenis desain evaluasi ini juga diperlukan jika perusahaan ingin membandingkan efektivitas dua program pelatihan.

Desain evaluasi tanpa pre test atau kelompok pembanding paling sesuai dalam situasi di mana perusahaan tertarik untuk mengidentifikasi apakah tingkat kinerja tertentu telah tercapai. (Misalnya, apakah karyawan yang berpartisipasi dalam pelatihan mampu mengkomunikasikan ide-ide mereka secara memadai?) Dalam situasi ini, perusahaan tidak tertarik untuk menentukan seberapa banyak perubahan yang telah terjadi tetapi lebih pada apakah peserta pelatihan telah mencapai tingkat kecakapan tertentu.

F. Artikel Pendukung

Sebut Program Akal-akalan, Komisi III Minta Pemkab Lebak Evaluasi Pelatihan Kerja di Disnaker

Kabar6 - Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Lebak diminta mengevaluasi program pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh Dinas Tenaga Kerja (Disnaker). Wakil Ketua Komisi III DPRD Lebak Aceh Dimiyati menyebut, pelatihan kerja sebagai program akal-akalan yang menghambur-hamburkan anggaran pemerintah.

"Karena output dari pelatihan yang dilaksanakan dari tahun 2019 enggak jelas. Misalnya tahun 2021, peserta pelatihan ratusan orang tapi yang diterima oleh perusahaan cuma 1 orang, uang APBD enggak sedikit buat pelatihan itu," kata Acep, Jumat (15/4/2022).

Acep menerangkan pelatihan yang menelan anggaran tak sedikit didasari adanya kerja sama penempatan tenaga kerja antara Disnaker dengan PT Parkland World Indonesia (PWI) Rangkasbitung. Dalam kerja sama itu disebutkan tenaga kerja yang dipekerjakan untuk perusahaan tersebut sebanyak 600 orang sebagai operator jahit.

"Anggaran itu muncul dasarnya dari MoU itu. Nanti kami panggil lagi PT PWI dengan Disnaker terkait dengan pertanggungjawaban kerja sama itu, karena PWI mengklaim sudah mengakomodir masyarakat yang direkomendasi Disnaker sebanyak 800 orang sementara data dari Disnaker baru 70 orang, nanti kita lihat apakah PWI yang mengabaikan MoU atau memang ada yang enggak beres di Disnaker," ungkap politisi PKB ini. Acep sangat menyayangkan Disnaker yang kembali menyelenggarakan pelatihan padahal pada pelatihan sebelumnya hanya sedikit peserta yang diterima oleh perusahaan.

"Ngapain gitu loh, kalau memang mau kerja sama tinggal buka aja data lalu panggil siapa-siapa yang pernah ikut pelatihan terus kirim ke perusahaan. Yang sebelumnya aja belum diterima terus mengadakan lagi pelatihan 3 hari, sudah selesai seolah-olah kewajiban Disnaker tapi enggak memikirkan outputnya manfaatnya seperti apa, ini kan kayak program akal-akalan," papar Acep. Kata dia, Komisi III minta bupati mengambil tindakan tegas terhadap dinas-dinas yang menghamburkan anggaran dengan program yang tak jelas.

"Harus dievaluasi dong, sudah jelas itu program enggak efektif, akal-akalan tapi terus dianggarkan," tegas Acep. Sementara itu, Direktur PT PWI Rangkasbitung Ade Rosim belum bisa dimintai tanggapan terkait hal itu. Sampai saat ini juga belum ada penjelasan

dari Disnaker Lebak "Maaf saya lagi musyawarah dengan keluarga," kata Ade Singkat.

Kajian Kritis

Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Lebak diminta mengevaluasi program pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh Dinas Tenaga Kerja (Disnaker). Wakil Ketua Komisi III DPRD Lebak Acep Dimiyati menyebut, pelatihan kerja sebagai program akal-akalan yang menghambur-hamburkan anggaran pemerintah.

Teori:

Perusahaan/organisasi menginvestasikan minimal jutaan dana mereka dalam program pelatihan untuk membantu mendapatkan keunggulan kompetitif, khususnya karena pembelajaran dapat menciptakan pengetahuan yang membawa keberhasilan perusahaan. Sehingga evaluasi penting dilakukan untuk menyelidiki apakah investasi yang dilakukan tersebut dapat membawa perubahan atau tidak.

(Memahami Pentingnya Evaluasi Program Pelatihan - Noe, Raymon A. 2017. Employee Training and Development. ME.Graw-Hill)

Keterkaitan Teori:

Apa yang disebutkan oleh Wakil Ketua Komisi III DPRD Lebak, Acep Dimiyati tentu bukan tanpa alasan. Mengingat banyaknya dana yang dikeluarkan untuk sebuah pelatihan sumber daya tentu diharapkan mampu menunjang kualitas output dari program pelatihan tersebut. Sehingga kegiatan evaluasi pelatihan sangat penting untuk dilakukan. Jika realitas di lapangan dari hasil evaluasi diketahui bahwa banyaknya pengeluaran dana tidak berjalan seiring dengan output, maka sebaiknya organisasi mengurangi kegiatan investasi dalam bentuk pelatihan ini karena investasi yang diharapkan tidak berjalan efektif dan pengembaliannya justru rendah. Untuk itu kami berpendapat bahwa Pemkab Lebak sebaiknya melakukan evaluasi sumatif untuk dapat melakukan pengukuran manfaat moneter (laba/investasi), apakah besarnya

dana pemerintah yang mereka gunakan pada pelatihan di Disnaker memberikan pengembalian yang sesuai dan tidak menghambur-hamburkan dana.

Anggaran yang muncul dasarnya dari MoU itu. Nanti kami panggil lagi PT PWI dengan Disnaker terkait dengan pertanggungjawaban kerja sama itu, karena PWI mengklaim sudah mengakomodir masyarakat yang direkomendasi Disnaker sebanyak 800 orang sementara data dari Disnaker baru 70 orang, nanti kita lihat apakah PWI yang mengabaikan MoU atau memang ada yang enggak beres di Disnaker," ungkap politisi PKB ini.

Teori:

Proses evaluasi harus dimulai dengan menentukan kebutuhan pelatihan, kemudian kembangkan tujuan pembelajaran yang terukur dan analisis transfer pelatihan, kemudian manajer perlu mengembangkan pengukuran hasil, baru kemudian memilih strategi evaluasi, merencanakan evaluasi dan terakhir melaksanakan implementasi evaluasi.

(Memahami Pentingnya Evaluasi Program Pelatihan - Noe, Raymon A. 2017. Employee Training and Development. ME.Graw-Hill)

Keterkaitan Teori:

Melihat dari teori proses atau tahapan evaluasi tersebut, seharusnya dalam MOU yang disusun PT PWI dengan Disnaker perlu menjelaskan secara detail mengenai rancangan desain dan strategi evaluasi dengan pertimbangan kebutuhan pelatihan, materi pembelajaran, hasil output, dan target dari pelatihan. Sehingga diharapkan tidak terjadi pemborosan akibat jumlah peserta pelatihan yang tidak seimbang dengan jumlah yang dibutuhkan organisasi dan kegiatan pelatihan dapat berjalan lebih efektif bagi seluruh pihak yang terlibat.

Pada artikel dijelaskan bahwa Disnaker akan kembali menyelenggarakan pelatihan padahal pelatihan sebelumnya hanya sedikit peserta yang diterima oleh perusahaan. Salah satu politisi

mengatakan bahwa program pelatihan itu harus segera dievaluasi agar bisa menjadi efektif dan tidak terkesan menghamburkan uang APBD.

Teori:

Ancaman terhadap validitas mengacu pada faktor yang akan mengarahkan evaluator untuk mempertanyakan juga (1) kepercayaan hasil studi atau (2) sejauh mana hasil evaluasi dapat digeneralisasikan ke kelompok peserta pelatihan dan situasi lainnya. Keterpercayaan hasil studi mengacu pada validitas internal. Ancaman internal terhadap validitas berhubungan dengan karakteristik perusahaan (sejarah), ukuran hasil (instrumentasi, pengujian), dan orang-orang dalam studi evaluasi. Studi evaluasi memerlukan validitas internal untuk memberikan keyakinan bahwa hasil evaluasi (terutama jika positif) disebabkan oleh program pelatihan dan bukan karena faktor lain. Ancaman terhadap validitas eksternal berhubungan dengan bagaimana peserta penelitian bereaksi terhadap diikutsertakan dalam penelitian dan efek dari berbagai jenis pelatihan. Karena evaluasi biasanya tidak melibatkan semua karyawan yang telah menyelesaikan suatu program (atau yang mungkin akan mengikuti pelatihan di masa depan), pelatih ingin dapat mengatakan bahwa program pelatihan akan efektif di masa depan dengan kelompok yang sama.

(Memahami Pentingnya Evaluasi Program Pelatihan - Noe, Raymon A. 2017. Employee Training and Development. ME.Graw-Hill)

Keterkaitan Teori:

Sejalan dengan teori tersebut, untuk mencegah adanya ancaman internal terhadap validitas program pelatihan, maka perusahaan atau khususnya pada kasus ini adalah Pemkab Lebak semestinya segera melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang diberikan oleh pihak Disnaker. Program pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau seorang pemberi materi yang tidak mumpuni bisa menghambat proses pemahaman peserta mengenai pelatihan yang diberikan. Sebelum mengadakan program pelatihan kembali,

Pemkab Lebak sebaiknya mengevaluasi terlebih dahulu program pelatihan yang diberikan oleh Disnaker pada periode lalu, mengapa bisa terjadi hanya sedikit peserta yang bisa diterima di perusahaan padahal peserta yang ikut pelatihan berjumlah ratusan. Dalam menjalankan sebuah evaluasi, memerlukan validitas internal seperti karakteristik perusahaan, ukuran hasil, dan peserta pelatihan. Selain mengevaluasi program pelatihan yang diberikan, Pemkab Lebak juga semestinya meninjau kembali atau mengevaluasi mengenai peserta yang ikut program pelatihan, apakah peserta itu memiliki kemampuan dan motivasi lebih untuk mengikuti program pelatihan itu atau tidak. Diri peserta sendiri juga bisa mempengaruhi hasil dari program pelatihan. Apabila peserta memiliki kemampuan dan motivasi lebih dalam mengikuti pelatihan, peserta bisa menerima materi pelatihan dengan baik, dan bisa mengimplementasikan hasil pelatihan di pekerjaan dengan baik, maka program pelatihan ini bisa dikatakan berhasil.

Di Dalam artikel dijelaskan bahwa output dari pelatihan yang dilaksanakan dari tahun 2019 tidak jelas, misalnya pada tahun 2021, peserta program pelatihan sebanyak ratusan orang tetapi yang diterima di perusahaan hanya 1 orang dan terkesan menghamburkan uang APBD untuk program pelatihan itu.

Teori:

Desain evaluasi pelatihan menentukan keyakinan yang dapat ditempatkan pada hasil, yaitu, seberapa yakin perusahaan bahwa pelatihan bertanggung jawab atas perubahan hasil evaluasi atau gagal mempengaruhi hasil.

(Memahami Pentingnya Evaluasi Program Pelatihan - Noe, Raymon A. 2017. Employee Training and Development. ME.Graw-Hill)

Keterkaitan Teori:

Sejalan dengan teori tersebut, desain evaluasi yang digunakan oleh Pemkab Lebak tidak sesuai dengan program pelatihan yang diberikan oleh Disnaker. Semestinya setelah dilakukan program pelatihan yang diberikan oleh Disnaker, Pemkab Lebak memberikan

sebuah evaluasi dengan cara salah satunya yaitu melakukan pretest dan posttest. Dengan melakukan evaluasi pretest dan posttest, Pemkab Lebak bisa mengetahui sejauh mana hasil dari program pelatihan yang diberikan oleh Disnaker, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan atau tidak, karena mengingat uang APBD yang dikeluarkan cukup banyak untuk memberikan sebuah program pelatihan. Evaluasi pretest atau sebelum pelatihan ini bisa untuk mengetahui dan menentukan patokan awal atau dasar dari seberapa jauh pemahaman peserta mengenai pelatihan ini. Kemudian untuk evaluasi posttest atau sesudah pelatihan ini bisa untuk mengetahui apakah ada perubahan dari peserta setelah mengikuti program pelatihan yang diberikan oleh Disnaker ini. Perbandingan tindakan evaluasi pra-pelatihan dan pascapelatihan ini dapat menunjukkan seberapa besar pengaruh dan sejauh mana peserta pelatihan berubah setelah mengikuti pelatihan. Maka dengan begitu, Pemkab Lebak bisa tahu apakah program pelatihan yang diberikan oleh Disnaker ini sudah cocok atau sudah sesuai dengan kebutuhan peserta atau tidak.

BAB X

METODE-METODE PELATIHAN SDM

A. Metode-Metode Pelatihan SDM

1. Metode Pelatihan Tradisional

Metode pelatihan tradisional, adalah metode yang tidak memerlukan teknologi baru (misalnya, Internet) untuk penyampaian. Namun, sebagian besar metode yang dibahas dalam bab ini dapat disampaikan menggunakan CD-ROM atau Internet. Misalnya, kuliah di kelas dapat dilakukan secara tatap muka dengan peserta pelatihan (pelatihan tradisional) atau dapat disampaikan melalui ruang kelas virtual di mana instruktur tidak berada di ruangan yang sama dengan peserta pelatihan. Juga, instruksi dapat real-time (sinkron) atau waktu tertunda (asynchronous). Melalui teknologi, kuliah dapat dihadiri secara langsung meskipun peserta tidak berada di kelas yang sama dengan pelatih, atau kuliah dapat direkam atau dibakar ke CD-ROM atau DVD. Ceramah dapat dilihat oleh peserta pelatihan di kenyamanan mereka di komputer pribadi yang memberi mereka akses ke media yang sesuai untuk melihat kuliah (misalnya, pemutar CD-ROM, pemutar DVD, atau koneksi Internet).

Metode presentasi adalah metode dimana peserta pelatihan adalah penerima pasif informasi. Informasi ini dapat mencakup fakta, proses, dan metode pemecahan masalah. Ceramah dan teknik audio visual merupakan metode presentasi. Penting untuk dicatat bahwa metode presentasi kelas yang dipimpin instruktur dapat mencakup kuliah, video, buku kerja dan manual, CD-ROM, dan game. Artinya, campuran metode dapat secara aktif melibatkan peserta pelatihan dalam pembelajaran dan dapat membantu terjadinya transfer of training.

Dalam kuliah, pelatih berkomunikasi melalui kata-kata lisan apa yang mereka ingin peserta pelatihan mempelajari dan komunikasi kemampuan yang dipelajari terutama satu arah dari pelatih ke penonton. Metode ceramah memiliki beberapa kelemahan. Perkuliahan cenderung kurang melibatkan peserta, umpan balik, dan hubungan yang bermakna dengan lingkungan kerja semuanya menghambat pembelajaran dan transfer pelatihan. Ceramah menarik beberapa indera peserta pelatihan karena peserta pelatihan fokus terutama pada mendengar informasi. Kuliah juga mempersulit pelatih untuk menilai dengan cepat dan efisien tingkat pemahaman peserta didik. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perkuliahan seringkali dilengkapi dengan sesi tanya jawab dan diskusi. Sedangkan dalam Teknik Audio Visual Instruksi audiovisual mencakup overhead, slide, dan video. Video adalah metode instruksional yang populer. Video telah digunakan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, keterampilan wawancara, dan keterampilan layanan pelanggan dan untuk menggambarkan bagaimana prosedur (misalnya, pengelasan) harus diikuti. Video, bagaimanapun, jarang digunakan sendiri. Ini biasanya digunakan bersama dengan kuliah untuk menunjukkan pengalaman dan contoh kehidupan nyata kepada peserta pelatihan.

2. Metode Langsung

Metode langsung adalah metode pelatihan yang menuntut peserta pelatihan untuk terlibat aktif dalam pembelajaran. Metode ini meliputi pelatihan di tempat kerja, simulasi, studi kasus, permainan bisnis, permainan peran, dan pemodelan perilaku. Metode ini ideal untuk mengembangkan keterampilan khusus, memahami bagaimana keterampilan dan perilaku dapat ditransfer ke pekerjaan, mengalami semua aspek menyelesaikan tugas, atau menangani masalah interpersonal yang muncul di pekerjaan.

a. Pelatihan Kerja atau *On the Job Training* (OJT)

Pelatihan di tempat kerja (OJT) mengacu pada karyawan baru atau yang tidak berpengalaman yang belajar di lingkungan kerja dan selama bekerja dengan mengamati rekan kerja atau

manajer melakukan pekerjaan dan mencoba meniru perilaku mereka. OJT adalah salah satu jenis pelatihan informal tertua dan paling banyak digunakan. Ini dianggap informal karena tidak selalu terjadi sebagai bagian dari program pelatihan dan karena manajer, rekan kerja, atau mentor berfungsi sebagai pelatih. Jika OJT terlalu informal, pembelajaran tidak akan terjadi. OJT dapat berguna untuk melatih karyawan yang baru direkrut, meningkatkan keterampilan karyawan yang berpengalaman ketika teknologi baru diperkenalkan, melatih silang karyawan dalam departemen atau unit kerja, dan mengarahkan karyawan yang dipindahkan atau dipromosikan ke pekerjaan baru mereka.

OJT mengambil berbagai bentuk, termasuk magang dan program pembelajaran mandiri. OJT memiliki beberapa keunggulan dibandingkan metode pelatihan lainnya. OJT dapat disesuaikan dengan pengalaman dan kemampuan peserta pelatihan. Pelatihan langsung dapat diterapkan pada pekerjaan karena OJT terjadi pada pekerjaan dengan menggunakan alat dan perlengkapan yang ada di dalam perusahaan. Akibatnya, peserta pelatihan sangat termotivasi untuk belajar. Baik peserta pelatihan maupun pelatih berada di lokasi kerja dan terus bekerja selama pelatihan berlangsung. Ini berarti bahwa perusahaan menghemat biaya yang terkait dengan membawa peserta pelatihan ke lokasi pusat, mempekerjakan pelatih, dan menyewa fasilitas pelatihan. OJT dapat ditawarkan kapan saja, dan pelatih akan tersedia karena mereka adalah rekan kerja atau manajer. OJT merupakan metode pelatihan yang menarik karena dibandingkan dengan metode lain, OJT membutuhkan investasi waktu atau uang yang lebih sedikit untuk materi, gaji pelatih, atau desain instruksional. Manajer atau rekan kerja yang ahli pengetahuan pekerjaan digunakan sebagai instruktur.

b. *Self-Directed Learning Self*

Directed learning atau pembelajaran mandiri yaitu dengan memiliki karyawan yang bertanggung jawab atas semua aspek pembelajaran termasuk kapan dilakukan dan siapa yang

akan terlibat. Trainee menguasai konten pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya dengan kecepatan mereka sendiri tanpa instruktur. Pelatih dapat bertindak sebagai fasilitator Artinya, pelatih tersedia untuk mengevaluasi pembelajaran atau menjawab pertanyaan untuk peserta pelatihan. Pelatih tidak mengontrol atau menyebarkan instruksi. Proses pembelajaran dikendalikan oleh peserta pelatihan. Pembelajaran mandiri untuk wiraniaga dapat melibatkan membaca koran atau publikasi perdagangan, berbicara dengan para ahli, atau menjelajahi Internet untuk menemukan ide-ide baru yang terkait dengan industri wiraniaga. Selain itu, pembelajaran mandiri dapat melibatkan perusahaan yang menyediakan informasi bagi wiraniaga seperti database, kursus pelatihan, dan seminar dengan tetap menjadikan karyawan bertanggung jawab untuk berinisiatif belajar. Karena efektivitas pembelajaran mandiri didasarkan pada motivasi karyawan untuk belajar, perusahaan mungkin ingin memberikan seminar tentang proses pembelajaran mandiri, manajemen diri, dan cara beradaptasi dengan lingkungan, pelanggan, dan teknologi.

c. Magang

Magang adalah metode pelatihan kerja-studi dengan pelatihan di tempat kerja Dalam program magang, jam dan minggu yang harus dicurahkan untuk menyelesaikan unit keterampilan tertentu ditentukan dengan jelas. Pelatihan di tempat kerja melibatkan membantu seorang pedagang bersertifikat (pekerja perjalanan) di tempat kerja. Bagian OJT dari pemagangan mengikuti pedoman untuk OJT yang efektif dengan memasukkan pemodelan, praktik, umpan balik, dan evaluasi Pertama, pemberi kerja memverifikasi bahwa peserta pelatihan memiliki pengetahuan yang diperlukan tentang operasi atau proses. Selanjutnya, pelatih (yang biasanya lebih berpengalaman, karyawan berlisensi) mendemonstrasikan setiap langkah proses, menekankan masalah keselamatan dan langkah-langkah kunci. Karyawan senior memberikan kesempatan kepada peserta

magang untuk melakukan proses sampai semua puas bahwa peserta magang dapat melakukannya dengan benar dan aman.

d. Simulasi

Simulasi adalah metode pelatihan yang mewakili situasi kehidupan nyata, dengan keputusan peserta pelatihan yang menghasilkan hasil yang mencerminkan apa yang akan terjadi jika mereka bekerja. Contoh umum penggunaan simulator untuk pelatihan adalah simulator penerbangan untuk pilot. Simulasi memungkinkan peserta pelatihan untuk melihat dampak dari keputusan mereka dalam lingkungan buatan, bebas risiko, digunakan untuk mengajarkan keterampilan produksi dan proses serta keterampilan manajemen dan interpersonal. Seperti yang kita lihat teknologi baru telah membantu pengembangan realitas virtual, sejenis simulasi yang bahkan lebih meniru lingkungan kerja.

e. Belajar dari Kasus Studi

Studi kasus disini adalah deskripsi tentang bagaimana karyawan atau organisasi menghadapi situasi yang sulit. Peserta pelatihan diminta untuk menganalisis dan mengkritik tindakan yang diambil, menunjukkan tindakan yang tepat dan menyarankan apa yang mungkin telah dilakukan secara berbeda. Asumsi utama dari pendekatan studi kasus adalah bahwa karyawan kemungkinan besar akan mengingat dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan jika mereka belajar melalui sebuah proses penemuan. Kasus mungkin sangat cocok untuk mengembangkan keterampilan intelektual tingkat tinggi seperti analisis, sintesis, dan evaluasi. Keterampilan ini sering dibutuhkan oleh manajer, dokter, dan karyawan profesional lainnya. Kasus juga membantu peserta pelatihan mengembangkan kemauan untuk mengambil risiko mengingat hasil yang tidak pasti, berdasarkan analisis situasi mereka. Untuk menggunakan kasus secara efektif, lingkungan belajar harus memberi peserta pelatihan kesempatan untuk mempersiapkan dan mendiskusikan analisis kasus mereka. Juga, komunikasi

tatap muka atau elektronik di antara peserta pelatihan harus diatur. Karena keterlibatan peserta pelatihan sangat penting untuk efektivitas metode kasus, pembelajar harus mau dan mampu menganalisis kasus dan kemudian mengkomunikasikan dan mempertahankan posisi mereka.

f. *Role playing*

Suatu metode pelatihan tentang interaksi yang mencakup perilaku yang realistis dalam suatu situasi khayalan. Role playing merupakan salah satu metode yang paling efektif guna meningkatkan keterampilan karyawan. Para peserta pelatihan berperan bertindak di atas panggung. Mereka diberi peran berbeda dalam situasi tertentu, yang mencerminkan dalam sebuah tim.

g. *Management game*

Juga dikenal dengan Business game merupakan suatu metode pelatihan simulasi yang didesain untuk aplikasi manajemen dimana para pembuat keputusan potensial bertindak sebagai pemegang peran pembuat keputusan dalam lingkungan yang disimulasikan.

h. *Pemodelan Perilaku*

Pemodelan perilaku memberi peserta pelatihan sebuah model yang menunjukkan perilaku kunci untuk ditiru dan memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempraktikkan perilaku utama. Pemodelan perilaku didasarkan pada prinsip-prinsip teori pembelajaran sosial yang menekankan bahwa pembelajaran terjadi dengan (1) pengamatan perilaku yang ditunjukkan oleh model dan (2) penguatan perwakilan. Penguatan perwakilan terjadi ketika peserta pelatihan melihat model menerima penguatan untuk menggunakan perilaku tertentu. Pemodelan perilaku lebih tepat untuk mengajarkan keterampilan dan perilaku daripada untuk mengajarkan informasi faktual.

B. Pentingnya Memilih Metode Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia sangatlah penting bagi perusahaan maupun karyawan, karena perusahaan dan karyawan mempunyai hubungan simbiosis mutualisme atau saling menguntungkan satu sama lain. Memilih metode pelatihan secara tepat, harus dilakukan dengan pemilihan materi pelatihan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, dan sesuai dengan tujuan pelatihan karyawan yang hendak dicapai. Berikut adalah langkah dalam memilih metode pelatihan:

1. Langkah pertama dalam memilih metode adalah mengidentifikasi jenis hasil pembelajaran yang ingin dipengaruhi oleh pelatihan. Seperti dibahas dalam Bab sebelumnya hasil ini mencakup informasi verbal, keterampilan intelektual, strategi kognitif, sikap, dan keterampilan motorik. Metode pelatihan dapat mempengaruhi satu atau beberapa hasil belajar. Penelitian tentang metode pembelajaran tertentu telah menunjukkan bahwa agar pembelajaran menjadi efektif, metode pembelajaran harus sesuai dengan hasil belajar yang diinginkan. Misalnya, penelitian tentang pemodelan perilaku dan permainan peran menunjukkan bahwa metode ini membawa hasil yang positif, tetapi efektivitasnya bervariasi sesuai dengan kriteria evaluasi yang digunakan. Ini menekankan bahwa metode pembelajaran tertentu yang digunakan untuk menyampaikan pembelajaran bukanlah yang terpenting. Sebaliknya, pilihan metode pembelajaran harus didasarkan pada hasil pembelajaran yang diinginkan dan fitur-fitur yang memfasilitasi pembelajaran dan transfer pelatihan.
2. Langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan sejauh mana metode tersebut memfasilitasi pembelajaran dan transfer pelatihan, biaya yang terkait dengan pengembangan dan penggunaan metode, dan efektivitasnya. Agar pembelajaran terjadi, peserta pelatihan harus memahami tujuan program pelatihan, konten pelatihan harus bermakna, dan peserta pelatihan harus memiliki kesempatan untuk berlatih dan menerima umpan balik. Juga, cara yang ampuh untuk belajar

adalah melalui mengamati dan berinteraksi dengan orang lain. Transfer pelatihan mengacu pada sejauh mana pelatihan akan digunakan dalam pekerjaan. Secara umum, semakin dekat konten pelatihan dan lingkungan mempersiapkan peserta pelatihan untuk menggunakan hasil belajar di tempat kerja, semakin besar kemungkinan transfer akan terjadi.

Terdapat dua jenis biaya penting, biaya pengembangan dan biaya administrasi. Biaya pengembangan berkaitan dengan desain program pelatihan, termasuk biaya untuk membeli atau membuat program. Biaya administrasi dikeluarkan setiap kali metode pelatihan digunakan. Ini termasuk biaya yang berkaitan dengan konsultan, instruktur, bahan, dan pelatih. Peringkat efektivitas didasarkan pada penelitian akademis dan rekomendasi praktisi. Ada hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Pertama, ada banyak tumpang tindih antara hasil belajar di seluruh metode pelatihan. Metode membangun kelompok adalah unik karena mereka fokus pada pembelajaran individu serta tim (misalnya, meningkatkan proses kelompok). Jika perusahaan tertarik untuk meningkatkan efektivitas kelompok atau tim, maka perusahaan harus memilih salah satu metode membangun kelompok (misalnya, pembelajaran petualangan, pelatihan tim, pembelajaran tindakan).
2. Kedua, membandingkan metode presentasi dengan metode langsung menggambarkan bahwa sebagian besar metode langsung memberikan lingkungan belajar dan transfer pelatihan yang lebih baik daripada metode presentasi.

Metode presentasi juga kurang efektif dibandingkan dengan metode langsung. Jika perusahaan tidak dibatasi oleh jumlah uang yang dapat digunakan untuk pengembangan atau administrasi, pilihlah metode langsung daripada metode presentasi.

Anggaran pelatihan untuk mengembangkan metode pelatihan dapat mempengaruhi metode yang dipilih. Jika perusahaan memiliki anggaran terbatas untuk mengembangkan metode pelatihan

baru, gunakan pelatihan di tempat kerja yang terstruktur metode langsung yang relatif murah namun efektif. Jika perusahaan memiliki anggaran yang lebih besar, perusahaan mungkin ingin mempertimbangkan metode langsung yang memfasilitasi transfer pelatihan, seperti simulator. Jika memungkinkan, perusahaan mungkin ingin menggunakan beberapa metode berbeda dalam satu program pelatihan untuk memanfaatkan kekuatan yang berbeda dari setiap metode untuk memfasilitasi pembelajaran dan transfer. Misalnya, Home Depot menggunakan materi mandiri, kursus berbasis video, dan pelatihan yang dipimpin instruktur untuk melatih tenaga penjual peralatan. Pelatihan mandiri digunakan untuk menginstruksikan karyawan tentang kategori peralatan (misalnya, mesin pencuci piring) dan untuk membantu mereka memahami produk yang tersedia di toko. Program berbasis video mengajarkan tenaga penjualan untuk menekankan fitur dan manfaat setiap produk kepada pelanggan.

C. Teknik-Teknik Pelatihan

Menurut Cherrington dalam (Ansory & Indrasari, 2018) metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu on the job training dan off the job training. On the job training lebih banyak digunakan dibandingkan dengan off the job training. Hal ini disebabkan karena metode on the job training lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Pengertian on the job training menurut Swasto (2011:67) adalah suatu kegiatan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan.

1. Coaching

Melalui metode *coaching*, atasan atau karyawan yang berpengalaman memberikan instruksi kepada karyawan yang mendapatkan training melalui instruksi-instruksi kerja. Ini adalah pelatihan *one-to-one* yang dirancang untuk karyawan agar dapat menemukan jawaban atas pertanyaan mereka melalui instruksi dan demonstrasi yang diberikan oleh atasan.

2. *Mentoring*

Metode pelatihan ini diberikan kepada karyawan pada jenjang manajerial, di mana senior atau manajer memberikan instruksi kepada bawahan langsung untuk melakukan tugas sehari-hari. Seperti *coaching*, metode ini adalah metode pelatihan *one-to-one*, di mana manajer dianggap sebagai mentor kepada bawahan dan membimbingnya dalam situasi kesulitan.

3. Rotasi pekerjaan

Melalui rotasi pekerjaan, kamu akan sering beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan terkait lainnya. Tujuannya adalah untuk membuat karyawan memahami latar belakang pekerjaan lain. Ini akan membantu karyawan untuk keluar dari kebosanan yang disebabkan oleh melakukan pekerjaan yang sama berulang-ulang. Selain itu, karyawan juga dapat mengembangkan hubungan dengan orang lain dalam organisasi.

4. Pelatihan instruksional pekerjaan

Melalui *on the job training* ini, seorang pelatih merancang program pelatihan selangkah demi selangkah. Nantinya, karyawan akan diberikan instruksi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi. Pertama, akan dijelaskan mengenai gambaran umum pekerjaan bersama dengan hasil yang diinginkan. Kemudian, akan ditunjukkan mengenai keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Setelah itu, akan diizinkan untuk melakukan pekerjaan sesuai keterampilan atau keahliannya. Pada akhir pelatihan, akan diminta untuk memberikan umpan balik dan diperbolehkan untuk bertanya mengenai apapun yang muncul dari program pelatihan.

5. *Understudy*

Umumnya, pelatihan ini diberikan atasan kepada bawahan yang menjadi asistennya. Biasanya, pelatihan ini diberikan kepada karyawan yang akan menggantikan atasan ketika atasan tersebut akan pensiun atau mendapatkan promosi.

6. *Apprenticeship*

Jenis pelatihan ini umumnya diberikan kepada orang-orang di bidang kerajinan, perdagangan, dan bidang teknis. Bidang ini membutuhkan pembelajaran jangka panjang sebelum benar-benar mendapatkan kemahiran dalam disiplin ilmu masing-masing. Sedangkan metode *off the job training* lebih berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

Menurut Hasibuan (2005:70) *Off the job training* dibagi menjadi 4 beberapa metode yaitu:

1. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Partisipasi dan umpan balik dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

2. Pelatihan Vestibule.

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibule. Wilayah atau vestibule terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

3. Simulasi.

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua, simulasi komputer. Metode ini sering berupa games atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer.

4. Belajar Terprogram.

Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, pembaca

langsung mendapatkan umpan balik kalau benar, belajar lanjut kalau salah.

D. Macam- Macam Pelatihan

Menciptakan SDM perusahaan yang memiliki wawasan dapat terwujud jika Anda memberikan berbagai training yang bermanfaat. Training yang diperuntukkan untuk meningkatkan kualitas SDM perusahaan kerap juga dapat dilakukan dengan bantuan dari para penyedia jasa konsultasi yang profesional untuk mengetahui trend atau isu paling baru seputar dunia HR. Adapun 7 jenis pelatihan untuk HRD dalam menciptakan SDM berkualitas yaitu:

1. Pelatihan Tim

Memberikan pelatihan tim kepada SDM perusahaan merupakan hal yang sangat dianjurkan karena karyawan di dalam perusahaan tidak akan bekerja sendirian, mereka harus bisa menyelesaikan masalah atau pekerjaan secara tim agar tujuan perusahaan bisa tercapai.

2. Melatih Keahlian Karyawan

Pelatihan dan pengembangan pertama yang bisa dilakukan pada SDM atau karyawan perusahaan adalah dengan melatih keahliannya atau bisa disebut juga skill training. Pelatihan ini juga cukup sering dilakukan oleh beberapa perusahaan. Program pelatihan ini dapat dimulai dengan dengan menilai apa yang menjadi kebutuhan ataupun kekurangan yang kemudian bisa diidentifikasi lewat penilaian yang lebih teliti.

3. *Cross Functional Training*

Pelatihan dan pengembangan yang bisa dilakukan selanjutnya adalah melakukan pelatihan lintas fungsional. Ini merupakan pelatihan yang akan melibatkan para karyawan perusahaan agar mampu melakukan aktivitas pekerjaan pada bidang lain yang belum tentu dikuasai oleh mereka. Hal ini tentu saja sebagai langkah inovasi perusahaan dalam memperluas pengetahuan para karyawannya.

4. Pelatihan Teknologi yang Berhubungan Dengan Perusahaan

Perkembangan teknologi sudah semakin pesat, sehingga perusahaan tidak dapat menutup mata bahwa pastinya ada teknologi yang mempengaruhi sistem kerja dalam perusahaan. Bila tidak bisa mengikutinya, maka sangat mungkin perusahaan akan mengalami ketertinggalan dan tidak akan berkembang. Oleh sebab itulah, ketika menyadari bahwa pengaruhnya cukup besar, sebaiknya perusahaan memberikan sebuah pelatihan teknologi informasi kepada SDM di dalamnya agar tidak gagap teknologi atau gaptex. Dengan begitu, SDM akan bisa melakukan pekerjaan secara produktif, kreatif dan inovatif sesuai dengan tren teknologi.

5. Melatih Kreatifitas Perusahaan

Proses pelatihan kreativitas merupakan program pelatihan dan pengembangan yang bisa memberikan peluang agar SDM perusahaan dapat mengeluarkan sebuah gagasan berdasarkan nilai rasional demi kemajuan perusahaan melalui gagasan yang nantinya akan dikembangkan sesuai dengan visi dan misi yang ada.

6. Pelatihan Bahasa

Pelatihan dan pengembangan mengenai bahasa juga sebaiknya harus dipertimbangkan bila perusahaan ingin lebih berkembang. Jangan menutup mata dengan perbedaan bahasa, karena bisa saja pasar yang ditargetkan perusahaan ternyata adanya di luar negeri bukan di Indonesia. Ditambah lagi klien atau rekanan perusahaan biasanya merekrut ekspatriat dari berbagai negara sebagai salah satu representatif perusahaannya, maka kemampuan bahasa asing jadi kunci utama dalam kelancaran komunikasi bisnis dan meraih peluang-peluang yang mungkin tercipta.

7. Pelatihan Ulang

Perusahaan juga bisa melakukan pelatihan ulang atau disebut juga retraining agar bisa memberikan keahlian yang benar-benar dibutuhkan oleh SDM yang ada. Hal ini dilakukan untuk menghadapi kondisi tuntutan pekerjaan yang akan terus berubah.

Sehingga dengan pelatihan ini SDM yang ada di dalam perusahaan bisa bekerja dengan lebih percaya diri ketika menyelesaikan suatu pekerjaan.

E. Artikel Pendukung

Tatanan Baru Ubah Metode Pelatihan BPSDM Dari Tatap Muka Ke Daring

Jakarta, 4 Agustus 2020 – Sejalan dengan diberlakukannya tatanan baru dalam kondisi pandemi Covid-19, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) mengajukan perubahan metode pelatihan yang lebih banyak dilakukan secara virtual, dari yang semula dilakukan secara klasikal.

Selain pelatihan secara daring, untuk pelaksanaan *on the job training* (OJT) juga akan dilakukan dengan cara yang sama. Perubahan metode pembelajaran dari tatap muka ke daring tersebut berdampak pada perubahan modul/materi pelatihan, dimana salah satunya melalui pemanfaatan drone untuk pengambilan gambar di lapangan. Dalam kaitan itu BPSDM PUPR bersama Pusat Data dan Teknologi Informasi, tim pengajar dan Pusat Pengembangan Kompetensi BPSDM PUPR mengadakan rapat koordinasi untuk membahas penggunaan drone pada pelatihan- pelatihan oleh BPSDM, di Jakarta, Selasa (4/8).

Sekretaris BPSDM PUPR, Herman Suroyo, dalam arahannya melalui konferensi video, mengatakan perubahan sistem pembelajaran (dari tatap muka ke daring) merupakan awal dari perubahan menuju era industri 4.0 serta menjawab tantangan dari kebutuhan pelatihan. "Kita memang perlu review materi-materi yang dikonversi, yang punya potensi pembelajaran bagus, agar bisa jadi rock and roll tadi. Kita tidak boleh menyerah, tetapi ada tantangan tersendiri bisa menyelesaikan tantangan-tantangan yang ada", ungkap Herman.

Pemanfaatan aplikasi drone dalam OJT diharapkan memudahkan proses pembelajaran secara virtual melalui visualisasi dan membantu detail pada setiap pelatihan. Gambar yang diambil bisa merupakan gambar infrastruktur terkait topik pembelajaran atau proses pelatihan itu sendiri.

Penggunaan Drone tersebut memperoleh bantuan dari Pusat Data dan Teknologi Informasi, Kementerian PUPR. Widyaiswara PUPR, Rizal Siregar, berharap penggunaan drone disesuaikan dengan pelatihan yang dilakukan, tidak terbatas pada visualisasi lokus OJT. Untuk pembelajaran pada pelatihan operasi dan pemeliharaan, misalnya, penggunaan drone dapat digunakan pada saat praktek pengoperasian alat di lapangan sehingga para peserta dapat lebih memahami. (Kompu BPSDM).

Kajian Kritis

Sejalan dengan diberlakukannya tatanan baru dalam kondisi pandemi Covid-19, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) mengajukan perubahan metode pelatihan yang lebih banyak dilakukan secara virtual, dari yang semula dilakukan secara klasikal.

Teori:

Metode pelatihan tradisional, adalah metode yang tidak memerlukan teknologi baru (misalnya, Internet) untuk penyampaianya. Namun, sebagian besar metode yang dibahas dalam bab ini dapat disampaikan menggunakan CD-ROM atau Internet. Misalnya, kuliah di kelas dapat dilakukan secara tatap muka dengan peserta pelatihan (pelatihan tradisional) atau dapat disampaikan melalui ruang kelas virtual di mana instruktur tidak berada di ruangan yang sama dengan peserta pelatihan.

Kajian Kritis:

Mengingat kondisi pandemic Covid-19 yang tidak kunjung usai, mengakibatkan BPSDM Kementerian Pekerja Umum mengajukan adanya perubahan pada metode pelatihan yang awalnya

dilaksanakan secara klasikal menjadi virtual. Tentunya kebijakan baru ini hadir dengan alasan yang signifikan mengingat sangat pentingnya pelatihan bagi para tenaga kerja dan perubahan metode pelatihan ini sejalan dengan teori pelatihan tradisional yang dalam bab ini dapat digunakan menggunakan internet. Adanya perubahan metode ini menandakan bahwa BPSDM sadar betul akan pentingnya pelatihan dan pemilihan metode pelatihan yang tepat di tengah era pandemic covid dan dengan menerapkan pelatihan berbasis virtual ini juga sangat bermanfaat untuk melindungi peserta dari penyebaran virus COVID-19. Apalagi pemerintah sudah menghimbau agar masyarakat dapat beraktivitas di rumah sebagai upaya *physical distancing* atau menjaga jarak fisik untuk menekan penyebaran virus. Dalam pelaksanaannya, metode virtual juga memiliki kelebihan diantaranya yaitu lebih hemat biaya karena semua materi sudah dibuat dan dapat diduplikasi oleh sistem komputer yang dapat diikuti oleh peserta dalam jumlah yang tidak terbatas. fleksibel bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja peserta bebas mencari tempat dan waktu yang paling nyaman supaya bisa lebih relax dan fokus mengikuti pelatihan. Namun dalam pelaksanaannya, sebaiknya tidak hanya sekedar menyampaikan materi dan para peserta hanya mencatat saja. Lebih dari itu, proses pembelajaran harus bisa melakukan improvisasi guna menjadikan pembelajaran mudah dipahami oleh peserta yang mengikuti dan diharapkan mampu beradaptasi dengan teknologi, dapat berpikir kritis,serta meningkatkan kreatifitas dan mampu berinovasi di era pandemi covid -19.

Selain pelatihan secara daring, untuk pelaksanaan *on the job training* (OJT) juga akan dilakukan dengan cara yang sama. Perubahan metode pembelajaran dari tatap muka ke daring tersebut berdampak pada perubahan modul/materi pelatihan, dimana salah satunya melalui pemanfaatan drone untuk pengambilan gambar di lapangan

Teori:

Teknik Audio Visual

Instruksi audio visual mencakup overhead, slide, dan video. Video adalah metode instruksional yang populer. Video telah digunakan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, keterampilan wawancara, dan keterampilan layanan pelanggan dan untuk menggambarkan bagaimana prosedur (misalnya, pengelasan) harus diikuti

Kajian Kritis

Sejalan dengan teori tersebut, BPSDM menggunakan metode *On the Job Training* yang awalnya dilakukan secara klasikal diubah menjadi metode yang sama dengan daring dimana hal ini mengakibatkan perubahan pada modul dan materi pelatihannya. Untuk mensiasati pelatihan agar tetap efisien pihak BPSDM menggunakan drone dalam pelaksanaannya. Pengambilan keputusan ini juga dilandasi dengan adanya keterbatasan dan penggunaan drone sebagai audiovisual juga memiliki peran yang penting untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, keterampilan wawancara, dan keterampilan layanan dan juga dapat menggambarkan bagaimana prosedur pekerjaan yang harus diikuti. Penggunaan audiovisual ini pelatih juga dapat meninjau, memperlambat, atau mempercepat pelajaran, yang memberi mereka fleksibilitas dalam menyesuaikan sesi tergantung pada keahlian peserta. Penggunaan drone ini juga menandakan bahwa BPSDM sadar betul akan pentingnya memberikan gambaran lapangan pekerjaan dan merupakan pengambilan langkah alternatif yang tidak dapat dilakukan secara offline. Dalam memilih metode audiovisual ini tentunya juga telah dipertimbangkan dengan mempertimbangkan sejauh mana metode tersebut memfasilitasi pembelajaran dan transfer pelatihan, berapa biaya yang terkait dengan pengembangan dan penggunaan metode, dan sejauh mana efektivitasnya.

Pemanfaatan aplikasi drone dalam OJT diharapkan memudahkan proses pembelajaran secara virtual melalui visualisasi dan membantu

detail pada setiap pelatihan. Gambar yang diambil bisa merupakan gambar infrastruktur terkait topik pembelajaran atau proses pelatihan itu sendiri.

Teori:

Pelatihan instruksional pekerjaan

Melalui on the job training ini, seorang pelatih merancang program pelatihan selangkah demi selangkah. Nantinya, karyawan akan diberikan instruksi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi. Pertama, akan dijelaskan mengenai gambaran umum pekerjaan bersama dengan hasil yang diinginkan. Kemudian, akan ditunjukkan mengenai keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Setelah itu, akan diizinkan untuk melakukan pekerjaan sesuai keterampilan atau keahliannya. Pada akhir pelatihan, akan diminta untuk memberikan umpan balik dan diperbolehkan untuk bertanya mengenai apapun yang muncul dari program pelatihan.

Kajian Kritis:

Sejalan dengan teori tersebut, BPSDM menggunakan metode *On The Job Training* yang kurang lebih mirip dengan metode pelatihan instruksional pekerjaan. Pembelajaran secara virtual dengan visualisasi akan membantu detail di dalam setiap pelatihan. Detail ini akan menjadi gambaran kepada para peserta untuk digunakan sebagai instruksi dalam melakukan pekerjaannya sehingga hal ini akan membantu peserta dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun perlu diingat Dalam membawakan virtual learning, fasilitator membutuhkan keterampilan khusus dalam memfasilitasi pelatihan virtual yang berbeda daripada memfasilitasi pelatihan tatap muka Karena keterbatasan interaksi, maka fasilitator perlu memiliki keterampilan komunikasi empatik cukup tinggi. Untuk dapat membaca suasana dalam kelas virtualnya sehingga dapat mengelola minat dan partisipasi.

Sekretaris BPSDM PUPR, Herman Suroyo, dalam arahannya melalui konferensi video, mengatakan perubahan sistem pembelajaran (dari tatap muka ke daring) merupakan awal dari perubahan menuju era industri 4.0 serta menjawab tantangan dari kebutuhan pelatihan. “Kita memang perlu review materi-materi yang dikonversi, yang punya potensi pembelajaran bagus, agar bisa jadi rock and roll tadi. Kita tidak boleh menyerah, tetapi ada tantangan tersendiri bisa menyelesaikan tantangan-tantangan yang ada”, ungkap Herman.

Teori:

Melatih Keahlian Karyawan

Pelatihan dan pengembangan pertama yang bisa dilakukan pada SDM atau karyawan perusahaan adalah dengan melatih keahliannya atau bisa disebut juga skill training. Pelatihan ini juga cukup sering dilakukan oleh beberapa perusahaan. Program pelatihan ini dapat dimulai dengan dengan menilai apa yang menjadi kebutuhan ataupun kekurangan yang kemudian bisa diidentifikasi lewat penilaian yang lebih teliti.

Kajian Kritis:

Revolusi Industri 4.0 dan Dampaknya Terhadap Bisnis Proses & Hubungan Industrial merupakan segala bentuk perubahan kemajuan teknologi yang semakin pesat, mengubah cara berpikir kebiasaan dan cara kerja dalam seluruh sektor industri hingga pada hubungan antar manusia. Dalam proses yang “smart” ini melibatkan susunan algoritma, mengubah proses fisik menjadi susunan kecerdasan virtual diperlukan tenaga kerja yang dapat meliputi penguasaan terhadap teknologi. Maka sejalan dengan teori yang ada kondisi yang ada sekarang menjadi tantangan pada pengembangan SDM yang masih baru dan mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada dengan penambahan ilmu yang memadai. Perlu adanya sikap sportif dan bijak untuk mengantisipasi perubahan tersebut yang telah dilakukan dan dimulai oleh BPSDM PUPR. Karena kebiasaan yang berbeda dengan generasi sebelumnya melahirkan perubahan

dalam aspek kehidupan. Dengan langkah yang tepat sebagai wujud penyesuaian terhadap perubahan diharapkan menghasilkan output yang positif dan dapat memberikan peluang yang baik bagi kelangsungan bisnis dan organisasi.

F. Mini Games

Pada bagian *mini games* ini ditunjukkan guna membantu pembaca buku ini merefleksikan materi-materi yang telah dipelajari melalui permainan-permainan yang bisa dimainkan bersama di dalam ruangan maupun di luar ruangan. Mini games ini mempraktekkan kegiatan *role playing*, *management game*, dan pemodelan perilaku sebagai bahan refleksi para pembaca. Dengan adanya mini games ini, pembaca diharapkan dapat meningkatkan sensitifitas pada lingkungan kerja sehingga dapat membantu dalam mengatasi persoalan-persoalan pada tempat kerjanya.

Membuat barisan berdasarkan ulang tahun

1. Tujuan permainan
 - ~ Melatih konsentrasi pada tugas.
 - ~ Mengembangkan cara berkomunikasi efektif.
 - ~ Melatih untuk berinovasi.
 - ~ Aplikasi praktis dalam proses pemecahan masalah.
 - ~ Kepemimpinan bersama.

2. Jumlah peserta minimal 10 orang.

3. Lama permainan 30 menit

4. Instruksi

Semua peserta diminta untuk berdiri di atas garis atau tali yang sudah disediakan. Peserta diminta untuk mengatur barisan berdasarkan bulan dan hari ulang tahun, atau jika bulan, hari dan tanggalnya sama, peserta dapat mengatur berdasarkan tinggi badan. Peserta tidak boleh berbicara di dalam menyusun barisan.

5. Refleksi

- ~ Kesulitan apa saja yang dialami peserta saat menyusun barisan?
- ~ Faktor apa saja yang menghambat dan mendukung dalam pelaksanaan tugas tersebut?
- ~ Apakah ada acara baru dalam tim dalam berkomunikasi?

BAB XI

METODE PELATIHAN BERBASIS TEKNOLOGI

Perkembangan teknologi yang semakin maju dari waktu ke waktu, membuat persaingan dalam dunia pekerjaan meningkat. Hal ini dikarenakan adanya globalisasi dan modernisasi. Jika suatu organisasi tidak bisa menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan di dalam organisasi tersebut akan terhambat. Oleh karena itu, diperlukan adanya kinerja yang baik yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam suatu organisasi. Sebuah organisasi harus didukung sumber daya manusia yang kompeten karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan didalam organisasi tersebut. Untuk mengimbangi perubahan-perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi beban kerja pimpinan dituntut tersedianya tenaga kerja yang setiap saat dapat memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola sumberdaya secara efektif dan efisien terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam kondisi seperti ini, bagian kepegawaian juga dituntut harus selalu mempunyai strategi baru untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten yang diperlukan oleh suatu organisasi. Untuk mendapatkan karyawan yang profesional dan berintegritas memang harus dimulai dari seleksi penerimaan, penempatan, promosi sampai dengan pengembangan karyawan tersebut.

Perusahaan yang bergerak dalam bidang apapun akan selalu ditantang dengan persaingan yang semakin ketat dan kompetitif, dalam menghadapi persaingan ini teknologi yang canggih tidak akan cukup untuk menjadi pemenang. Teknologi yang canggih harus didukung dengan kemampuan sumber daya manusia yang bisa diandalkan, yang mempunyai pemikiran dan skill yang bagus, karena secanggih apapun teknologi ketika sumber daya manusia

nya jelek maka tidak menjamin operasional perusahaan menjadi lancar.

Suatu perusahaan harus bisa melakukan adaptasi setiap perubahan lingkungan bisnis agar perusahaan tersebut bisa unggul dengan merespon perubahan tersebut dengan cepat dan tepat. Maka dari itu perusahaan akan mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan dengan teknologi di perusahaan tersebut, karena karyawan adalah salah satu sumber daya manusia utama yang bisa memperlancar operasional perusahaan dan diperlukan metode dengan berbasis teknologi untuk merealisasikan hal tersebut.

A. Pengaruh Teknologi terhadap Pelatihan dan Pembelajaran

Untuk pelatihan guna membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif, pelatihan tersebut perlu mendukung tujuan bisnis dan diberikan sesuai kebutuhan kepada karyawan yang tersebar secara geografis yang mungkin bekerja di rumah atau di negara lain. Biaya pelatihan (seperti biaya perjalanan) harus diminimalkan dan keuntungan maksimal diperoleh, termasuk pembelajaran dan transfer pelatihan. Agar pembelajaran dan transfer terjadi (yaitu, agar manfaat pelatihan terwujud), lingkungan pelatihan harus mencakup prinsip-prinsip pembelajaran seperti praktik, umpan balik, materi yang bermakna, dan kemampuan untuk belajar dengan berinteraksi dengan orang lain. Teknologi baru telah memungkinkan untuk mengurangi biaya yang terkait dengan memberikan pelatihan kepada karyawan, untuk meningkatkan efektivitas lingkungan belajar, dan untuk membantu pelatihan berkontribusi pada tujuan bisnis. Pengiriman pelatihan baru dan metode instruksional termasuk pembelajaran online (juga disebut e-learning), pembelajaran jarak jauh, simulasi, realitas virtual, sistem pakar, sistem pendukung elektronik, dan sistem manajemen pembelajaran. Teknologi baru telah mempengaruhi penyampaian pelatihan, administrasi pelatihan, dan dukungan pelatihan. Teknologi telah memungkinkan beberapa manfaat:

1. Karyawan dapat memperoleh kendali atas kapan dan di mana mereka menerima pelatihan. Karyawan dapat mengakses pengetahuan dan sistem pakar sesuai kebutuhan.
2. Melalui penggunaan avatar, realitas virtual, dan simulasi, lingkungan belajar dapat terlihat, terasa, dan terdengar seperti lingkungan kerja. Karyawan dapat memilih jenis media (cetak, suara, video) yang ingin digunakan dalam sebuah program pelatihan.
3. Pendaftaran kursus, pengujian, dan catatan pelatihan dapat ditangani secara elektronik, mengurangi dokumen dan waktu yang dibutuhkan untuk kegiatan administrasi. Prestasi karyawan selama pelatihan dapat dipantau.
4. Metode pelatihan tradisional seperti pengajaran di kelas dan pemodelan perilaku dapat disampaikan kepada peserta pelatihan daripada mengharuskan mereka untuk datang ke lokasi pelatihan pusat.

1. Teknologi dan Kolaborasi

Teknologi memungkinkan terjadinya kolaborasi digital. Kolaborasi digital adalah penggunaan teknologi untuk meningkatkan dan memperluas kemampuan karyawan untuk bekerja sama terlepas dari kedekatan geografis mereka." Kolaborasi digital mencakup sistem pesan elektronik, sistem pertemuan elektronik, komunitas pembelajaran online yang diatur berdasarkan subjek di mana karyawan dapat mengakses diskusi interaktif area dan berbagi konten pelatihan dan tautan Web, dan sistem penanganan dokumen dengan teknologi kolaborasi yang memungkinkan interaksi antar pribadi Misalnya, di www.buzzsaw.com, kontraktor, pemasok, dan insinyur dapat membeli dan menjual produk dan layanan serta bertukar cetak biru, desain, dan data lain untuk memangkas waktu pembangunan.

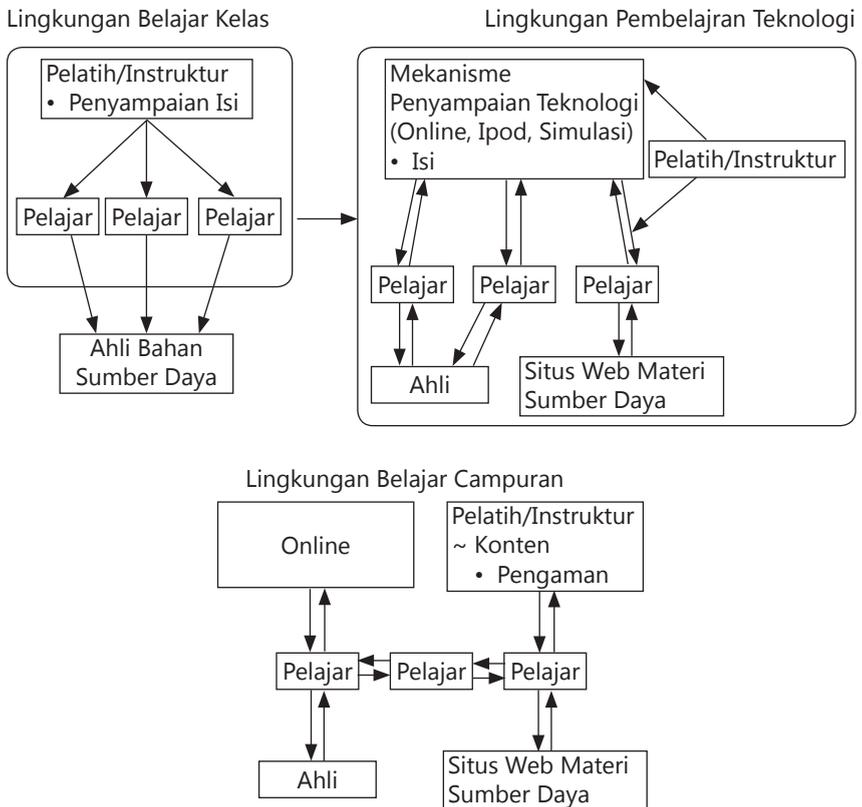
Kolaborasi digital bisa sinkron atau asinkron. Dalam komunikasi sinkron, pelatih, pakar, dan pelajar berinteraksi satu sama lain secara langsung dan waktu nyata dengan cara yang sama

seperti dalam pengajaran tatap muka di kelas. Teknologi seperti telekonferensi video dan kursus online langsung (ruang kelas virtual) memungkinkan komunikasi sinkron. Komunikasi asinkron mengacu pada interaksi non-real-time. Artinya, orang tidak online dan tidak dapat berkomunikasi satu sama lain tanpa penundaan waktu, tetapi pelajar masih dapat mengakses sumber informasi saat mereka menginginkannya.

2. Teknologi dan Lingkungan Belajar

Internet terutama bertanggung jawab untuk menciptakan revolusi kita dalam pembelajaran. Teknologi internet telah memungkinkan pengembangan jaringan elektronik yang mengintegrasikan koneksi suara, video, dan data di antara pelajar, instruktur, dan pakar. Gambar 8.1 menunjukkan tiga jenis lingkungan belajar yang berbeda. Belajar dulu merupakan proses yang sangat linier. Artinya, instruktur menyajikan informasi kepada peserta didik; praktek dan aplikasi kemudian terjadi setelah instruksi selesai.

Teknologi telah memungkinkan pembelajaran menjadi proses yang lebih dinamis. Seperti yang ditunjukkan di sisi kanan Gambar 8.1, lingkungan belajar dapat diperluas untuk mencakup interaksi yang lebih besar antara peserta didik dan konten pelatihan serta antara peserta didik dan instruktur. Pelatih dapat membantu merancang instruksi, tetapi instruksi tersebut terutama disampaikan kepada peserta didik melalui teknologi seperti pembelajaran online, simulasi, atau iPod. Instruktur menjadi lebih pelatih dan nara sumber untuk menjawab pertanyaan siswa dan kurang terlibat dalam penyampaian konten pelatihan.



Gambar 11.1 Jenis-Jenis Lingkungan Belajar

Dalam lingkungan pembelajaran campuran, ditunjukkan di bagian bawah Gambar 8.1, peserta pelatihan memiliki akses ke kurikulum pelatihan campuran yang terdiri dari instruksi online dan kelas. Kolaborasi dapat terjadi antara peserta didik, antara peserta didik dan instruktur, dan antara peserta didik dan ahli. Meskipun teknologi baru memungkinkan terciptanya lingkungan belajar yang dinamis, penting untuk menyertakan kolaborasi, keterlibatan pembelajar aktif, dan akses ke sumber daya lain dalam desain dan pengembangan program pelatihan. Penggunaan teknologi baru membutuhkan pengembangan kemampuan ini ke dalam program pelatihan. Misalnya, Web 2.0 mengacu pada fitur jejaring sosial yang dibuat pengguna di Internet, termasuk blog, wiki, dan Twitter. Inisiatif Qualcomm, Learning 2.0, melibatkan penggunaan teknologi

Web 2.0 seperti bookmark/tagging sosial, blog, dan alat yang serupa dengan yang ditemukan di Facebook dan Youtube untuk membangun hubungan antara peserta pelatihan dan antara peserta pelatihan dan konten pelatihan.



Gambar 11.2 Tingkat Pelatihan Berbasis Teknologi

Pelatihan berbasis web dan e-learning mendukung realitas virtual, animasi, interaksi, komunikasi di antara peserta pelatihan, serta audio dan video waktu nyata. Seperti yang ditunjukkan Gambar 8.2, ada enam tingkat pelatihan berbasis teknologi. Perbedaan antara tingkat tertinggi dan terendah adalah bahwa pada tingkat yang lebih tinggi, metode teknologi memungkinkan pembelajaran menjadi lebih terkait dengan pekerjaan dan secara langsung memenuhi kebutuhan bisnis. Misalnya, karyawan dapat mengakses sistem pakar saat mereka bekerja. Tingkat paling sederhana memfasilitasi komunikasi antara pelatih dan peserta pelatihan. Penggunaan teknologi yang lebih kompleks melibatkan

penyampaian pelatihan yang sebenarnya, dan peserta pelatihan sangat aktif terlibat dalam pembelajaran. Suara, otomatisasi, dan videodigunakan dalam pelatihan berbasis web.

3. Teknologi dan Multimedia

Perkembangan teknologi memungkinkan penggunaan sejumlah media yang berbeda untuk pelatihan. 10 Pelatihan multimedia menggabungkan metode pelatihan audio visual dengan pelatihan berbasis komputer.” Metode pelatihan multimedia meliputi pelatihan berbasis komputer, CD-ROM, video e-interaktif, Internet, video, realitas virtual, dan simulasi. Pelatihan multimedia mengintegrasikan teks, grafik ics, animasi, video, dan audio, dan seringkali peserta pelatihan dapat berinteraksi dengan konten.

Tabel 11.1 menunjukkan keuntungan dan kerugian utama dari pelatihan multimedia. Pelatihan multimedia memotivasi peserta pelatihan untuk belajar, memberikan umpan balik dan bimbingan langsung (melalui bantuan online), menguji tingkat penguasaan karyawan, dan memungkinkan karyawan untuk belajar dengan kecepatan mereka sendiri.” Kerugian utama dari pelatihan multimedia adalah biayanya.

Tabel 11.1 Keuntungan dan Kerugian Utama dari Pelatihan Multimedia

| Keuntungan | Kekurangan |
|--|--|
| Berputar Sendiri | Mahal untuk dikembangkan |
| Memiliki konten yang konsisten | Tidak efektif untuk pelatihan tertentu |
| Jangkauan luas | Sulit untuk memperbarui dengan cepat |
| Dapat memberikan umpan balik secara langsung | Kurang efektif |
| Memberikan privasi | |

Medtronic adalah perusahaan dengan 12.000 karyawan yang berbasis di Minneapolis, Minnesota, yang mengkhususkan diri

dalam mengembangkan dan menjual teknologi medis. Multimedia pertama kali digunakan di Medtronic murni untuk tujuan pemasaran. Tenaga penjualan menggunakan komputer pribadi laptop yang dilengkapi dengan pemutar CD untuk menunjukkan kepada dokter manfaat dan penggunaan katup jantung yang benar. Ketika program interaktif diperkenalkan pada pertemuan penjualan nasional, permintaan CD melebihi pasokan. Program produk berbasis CD bekerja paling baik untuk tenaga penjualan berpengalaman yang sudah akrab dengan produk. Tenaga penjualan baru membutuhkan umpan balik dan layar bantuan, tersedia dari aplikasi multimedia. Tenaga penjualan baru harus dapat berinteraksi dengan produk sesuai dengan kecepatannya sendiri, sehingga mereka merasa nyaman menjelaskan dan mendemonstrasikan semua aspek produk kepada dokter. Waktu tenaga penjual juga sangat diminati. Multimedia menyediakan aksesibilitas untuk pelatihan dimanapun dan kapanpun tenaga penjualan dapat mengakses komputer laptop mereka. Multimedia juga telah membantu seluruh tenaga penjualan belajar tentang produk baru secepat mungkin.

B. Pelatihan Berbasis Komputer

Pelatihan berbasis komputer (CBT) adalah pengalaman pelatihan interaktif di mana komputer memberikan stimulus belajar, peserta pelatihan harus merespon dan komputer menganalisis tanggapan dan memberikan umpan balik kepada peserta pelatihan.¹⁵ CBT mencakup video interaktif, CD-ROM, dan sistem lain ketika mereka digerakkan oleh komputer. Program CBT yang paling umum terdiri dari perangkat lunak pada floppy disk yang berjalan di komputer pribadi. CBT, salah satu teknologi baru pertama yang digunakan dalam pelatihan, telah menjadi lebih canggih dengan perkembangan disk laser, DVD, dan CD-ROM dan dengan meningkatnya penggunaan Internet. Teknologi ini memungkinkan penggunaan video dan audio yang lebih besar daripada teknologi yang hanya mengandalkan komputer.

1. CD-ROM, DVD, Disk Laser

Komputer pribadi memungkinkan animasi, klip video, dan grafik untuk diintegrasikan ke dalam sesi pelatihan. Selain itu, pengguna dapat berinteraksi dengan materi pelatihan melalui penggunaan joystick atau monitor layar sentuh, CD-ROM dan DVD menggunakan laser untuk membaca teks, grafik, audio, dan video dari disk aluminium. Disk laser menggunakan laser untuk memberikan kualitas tinggi video dan suara. Disk laser dapat digunakan sendiri (sebagai sumber video) atau sebagai bagian dari sistem pengiriman instruksi berbasis komputer.

2. Video Interaktif

Video interaktif menggabungkan keunggulan video dan instruksi berbasis komputer. Instruksi diberikan satu-satu kepada peserta pelatihan melalui monitor yang terhubung ke keyboard. Peserta pelatihan menggunakan keyboard atau menyentuh monitor untuk berinteraksi dengan program. Video interaktif digunakan untuk mengajarkan prosedur teknis dan keterampilan interpersonal. Program pelatihan dapat disimpan pada video disk atau CD.

Seperti yang ditemukan Federal Express, video interaktif memiliki banyak keuntungan. Pertama, pelatihan bersifat individual. Karyawan mengontrol aspek program pelatihan apa yang mereka lihat. Mereka dapat melompat ke depan ketika mereka merasa kompeten, atau mereka dapat meninjau topik. Kedua, karyawan menerima umpan balik langsung mengenai kinerja mereka. Ketiga, pelatihan dapat diakses selama 24 jam terlepas dari jadwal kerja karyawan. Dari sudut pandang pemberi kerja, tingginya biaya pengembangan program video interaktif dan pembelian peralatan diimbangi dengan pengurangan biaya instruktur dan biaya perjalanan yang terkait dengan lokasi pelatihan pusat. Di Federal Express, video interaktif telah memungkinkan untuk melatih 35.000 karyawan yang berhubungan dengan pelanggan di 650 lokasi di seluruh negeri, menghemat jutaan dolar perusahaan. Tanpa video interaktif, Federal Express tidak dapat memberikan pelatihan berkualitas tinggi yang konsisten.

3. Pembelajaran Online: Internet, Pelatihan Berbasis Web, E-Learning, dan Portal Pembelajaran

Internet adalah alat yang banyak digunakan untuk komunikasi, metode untuk mengirim dan menerima komunikasi dengan cepat dan murah, dan cara untuk mencari dan mengumpulkan sumber daya seperti perangkat lunak dan laporan." Untuk mendapatkan akses ke Internet, Anda memerlukan komputer pribadi. dengan koneksi langsung melalui jaringan yang ada atau modem untuk menyambung ke Internet. Lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, dan penyedia layanan komersial seperti Microsoft dan Amerika Online menyediakan akses ke Internet. Karyawan dapat berkomunikasi dengan manajer di sekitar atau di seluruh dunia, dapat meninggalkan pesan atau dokumen, dan dapat memperoleh akses ke "ruangan" yang ditujukan untuk percakapan tentang topik tertentu (Undang- Undang Penyandang Disabilitas Amerika, misalnya).

Internet adalah sumber informasi yang berharga tentang berbagai topik. Bagian dalam sampul depan buku ini menyediakan alamat Internet dan situs Web yang terkait dengan pelatihan topics. Misalnya, seorang manajer di Hydro Quebec, sebuah utilitas besar Kanada, menggunakan Internet untuk meneliti topik yang terkait dengan TQM dan rekayasa ulang proses bisnis. Ketika perusahaan menginginkan informasi tentang keragaman dan isu-isu perempuan, manajer masuk ke situs Web Cornell University dan dengan cepat mengunduh dua lusin laporan tentang topik tersebut.

Pembelajaran online, atau e-learning, mengacu pada instruksi dan penyampaian pelatihan oleh komputer secara online melalui Internet atau Web. Ada tiga karakteristik penting dari pembelajaran online. Pertama, pembelajaran online melibatkan jaringan elektronik yang memungkinkan informasi dan instruksi disampaikan, dibagikan, dan diperbarui secara instan. Kedua, pembelajaran online disampaikan kepada peserta pelatihan menggunakan komputer dengan teknologi internet. Ketiga, berfokus pada solusi pembelajaran yang melampaui pelatihan tradisional dengan

memasukkan penyampaian informasi dan alat yang meningkatkan kinerja.

Berbasis internet atau berbasis Web, pelatihan mengacu pada pelatihan yang disampaikan pada jaringan komputer publik atau pribadi dan ditampilkan oleh browser web. Pelatihan berbasis intranet mengacu pada pelatihan yang menggunakan jaringan komputer milik perusahaan sendiri. Program pelatihan hanya dapat diakses oleh karyawan perusahaan, tidak untuk masyarakat umum.

C. Fitur Potensi Pembelajaran Online

Dalam pembelajaran online dimungkinkan untuk memungkinkan peserta didik berinteraksi dengan konten pelatihan dan peserta didik lainnya dan untuk memutuskan bagaimana mereka ingin belajar. Tabel 11.2 menunjukkan fitur yang mungkin dapat dibangun ke dalam pembelajaran online. Fitur-fitur ini termasuk konten, kolaborasi dan berbagi, tautan ke sumber daya, kontrol pelajar, pengiriman, dan administrasi. Penting untuk dicatat bahwa tidak semua fitur ini dimasukkan ke dalam metode pembelajaran online. Salah satu alasannya adalah bahwa metode tertentu menyulitkan untuk menggabungkan beberapa fitur ini.

Tabel 11.2 Keuntungan E-Learning

- Program ini mendukung strategi dan tujuan perusahaan
- Dapat diakses kapan saja dan di mana saja
- Audiens dapat mencakup karyawan dan manajer serta vendor, pelanggan, dan klien.
- Pelatihan dapat diberikan kepada karyawan yang tersebar secara geografis.
- Pelatihan dapat disampaikan lebih cepat kepada lebih banyak karyawan dalam waktu yang singkat
- Praktik umpan balik, tujuan, penilaian, dan fitur positif lainnya dari lingkungan belajar dapat dimasukkan ke dalam program pelatihan.
- Pembelajaran ditingkatkan melalui penggunaan multiple media (suara, teks, video, grafik) dan interaksi program peserta pelatihan.

Alasan lain mengapa sebuah fitur mungkin tidak dimasukkan adalah bahwa para desainer mungkin telah memilih untuk tidak memasukkannya. Meskipun e-learning dapat mencakup semua fitur untuk memfasilitasi pembelajaran yang ditunjukkan pada Tabel 11.2, potensinya mungkin kurang karena, misalnya, pengembang program tidak menyertakan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk berkolaborasi. Seperti yang ditunjukkan Tabel 11.2, pembelajaran online tidak hanya dapat memberikan konten kepada peserta pelatihan, tetapi juga dapat memberi peserta didik kemampuan untuk mengontrol apa yang mereka pelajari, kecepatan kemajuan mereka melalui program, seberapa banyak mereka berlatih, dan bahkan kapan mereka belajar.

1. Keuntungan Belajar Online



Gambar 11.3 Fitur Potensi E-Learning

Kemungkinan fitur yang dapat dibangun ke dalam pembelajaran online memberikan keuntungan potensial dibandingkan metode pelatihan lainnya. Keunggulan e-learning ditunjukkan pada Gambar

11.3. Inisiatif e-learning dirancang untuk berkontribusi pada tujuan bisnis strategis perusahaan. E-learning mendukung inisiatif perusahaan seperti memperluas jumlah pelanggan, memulai cara baru untuk menjalankan bisnis seperti e-business, dan mempercepat pengembangan produk atau layanan baru. E-learning mungkin melibatkan audiens yang lebih besar daripada program pelatihan tradisional yang berfokus pada karyawan. E-learning mungkin melibatkan mitra, pemasok, vendor, dan pelanggan potensial. Misalnya, Lucent Technologies, yang merancang dan memberikan teknologi jaringan komunikasi, telah mencurahkan sumber daya yang signifikan untuk memastikan bahwa pelanggan dan mitra bisnis memiliki akses ke e-learning 30 Pelatihan mempengaruhi kepuasan pelanggan dengan produk dan solusi Lucent. Hal ini juga mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menjual dan melayani pelanggan. Kursus pelatihan produk yang berhubungan dengan pemasangan, perbaikan. dan mengoperasikan peralatan Lucent tersedia untuk pelanggan di situs Web perusahaan.

E-learning memungkinkan pelatihan disampaikan lebih cepat dan kepada lebih banyak karyawan dalam periode waktu yang lebih singkat. Ritz Camera Centers menggunakan program e-learning untuk membantu karyawannya tetap up to date tentang informasi produk dan meningkatkan keterampilan menjual mereka". E-learning dipilih karena perusahaan membutuhkan cara sistematis untuk menjangkau semua rekanan dengan cepat dengan materi yang dapat dikelola dan diperbarui dengan mudah.

E-learning menawarkan pelatihan kepada karyawan yang tersebar secara geografis di lokasi mereka sendiri, mengurangi biaya perjalanan yang terkait dengan membawa peserta pelatihan ke lokasi pusat. Ini adalah salah satu alasan mengapa pembelajaran online adalah pendekatan paling populer kedua untuk pelatihan (setelah materi berbasis cetak) untuk usaha kecil." Untuk usaha kecil, pembelajaran online membantu mengurangi biaya perjalanan yang berkaitan dengan membawa karyawan ke lokasi pusat untuk pelatihan dan memberikan fleksibilitas karyawan saat mereka mencoba menyesuaikan pelatihan ke dalam jadwal kerja mereka.

E-learning juga mudah diperbarui, berkat bahasa penulisan yang ramah pengguna seperti HTML. Perubahan dapat dilakukan pada server yang menyimpan program e-learning. Karyawan di seluruh dunia dapat mengakses program yang diperbarui. Fitur administrasi e-learning membuat manajemen pelatihan menjadi lebih efisien, proses tanpa kertas.

2. Efektivitas Pembelajaran Online

Apakah e-learning efektif untuk semua jenis hasil belajar dan peserta pelatihan? Baik penelitian dan pengalaman perusahaan menunjukkan bahwa e-learning efektif untuk berbagai hasil, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Tabel 11.3 menunjukkan beberapa hasil penelitian mengenai efektivitas pembelajaran online dibandingkan dengan metode pelatihan lainnya. Pembelajaran online mungkin paling efektif untuk pelatihan yang menekankan hasil kognitif seperti pengetahuan deklaratif dan prosedural.

Tabel 11.3 Hasil Penelitian Mengenai Efektivitas Pembelajaran Online

- Pengajaran online lebih efektif daripada pengajaran tatap muka di kelas untuk penguasaan deklaratif pengetahuan (pengetahuan kognitif dinilai menggunakan tes tertulis yang dirancang untuk mengukur apakah peserta mengingat konsep yang disajikan dalam pelatihan).
- Instruksi berbasis web dan instruksi kelas sama-sama efektif dalam mengajarkan pengetahuan procedural (kemampuan peserta didik untuk melakukan keterampilan yang diajarkan dalam pelatihan)
- Peserta didik sama-sama puas dengan pengajaran berbasis Web dan kelas.
- Instruksi berbasis web tampaknya lebih efektif daripada instruksi di kelas (1) ketika peserta diberikan control atas konten, urutan, dan kecepatan. (2) dalam kursus yang Panjang, dan (3) ketika peserta mampu mempraktikkan konten dan menerima umpan balik.
- Pengajaran berbasis web dan pengajaran di kelas sama efektifnya bila metode pengajaran yang sama digunakan (misalnya, kedua pendekatan videp, tugas latihan, dan tes pembelajaran)
- Karyawan yang paling banauak belajar dari pembelajaran online adalah mereka yang menyelesaikan lebih banyak dari yang tersedia kesempatan berlatih dan mengambil lebih banyak waktu untuk menyelesaikan pelatihan.
- E-Learning tidak efektif untuk semua pelajar, terutama mereka yang memiliki efikasi diri komputer yang rendah.

Pembelajaran online dapat memfasilitasi interaksi sosial yang lebih besar antara peserta pelatihan daripada metode pembelajaran tatap muka karena peserta pelatihan lain sama-sama dapat diakses atau lebih mudah diakses daripada instruktur dan ada lebih banyak metode yang tersedia yang memungkinkan peserta didik untuk berinteraksi, seperti email, proyek kelompok, papan tulis, dokumen wiki, dan ruang obrolan.

Tabel 11.4 Faktor-Faktor yang Membatasi Penggunaan E-Learning

- Biaya
- Kurangnya motivasi di antara karyawan untuk belajar online
- Kurangnya dukungan manajemen
- Kurangnya akses internet karyawan
- Kurangnya bukti tentang pengembalian investasi
- Kurangnya konten berkualitas tinggi

Pembelajaran online digunakan untuk melatih karyawan ketika pekerjaan mereka mengharuskan mereka untuk menggunakan seperangkat fakta atau prosedur standar. Misalnya, Recreational Equipment Inc., menggunakan permainan peran antara karyawan baru dan pelatih yang mensimulasikan berbagai perilaku pelanggan, membantu mereka memahami perbedaan antara pelanggan yang menginginkan produk tertentu dan pelanggan yang ingin mendiskusikan pilihan produk yang berbeda.

D. Mengembangkan Pembelajaran Online Efektif

Tabel 11.5 memberikan tips untuk mengembangkan pembelajaran online yang efektif. Penilaian kebutuhan, desain dan metode, dan evaluasi adalah tiga isu sentral yang perlu ditangani untuk pembelajaran online yang efektif, termasuk pelatihan berbasis web.

Tabel 11.5 Tips Menggunakan Pembelajaran Online

| | |
|-----------------|--|
| Butuh penilaian | <ul style="list-style-type: none">• Identifikasi hubungan antara pembelajar online dan kebutuhan bisnis• Pastikan karyawan memiliki akses ke teknologi dan dukungan teknologi• Konsultasi dengan pakar teknologi informasi tentang persyaratan system.• Identifikasi kebutuhan pelatihan khusus (pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan perilaku)• Jika perlu, latih peserta dengan keterampilan dasar-dasar computer dan internet |
| Desain/ Mode | <ul style="list-style-type: none">• Menggabungkan prinsip-prinsip pembelajaran (praktik, umpan balik materi yang bermakna, dan daya tarik).• Rancang kursus untuk bandwidth yang tersedia atau tingkatkan bandwidth.• Gunakan permainan dan simulasi yang menarik bagi peserta didik• Struktur bahan dengan benar• Berikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk berkomunikasi dan berkolaborasi satu sama lain, dan dengan pelatih, ahli, atau fasilitator.• Jadikan program mudah digunakan.• Modul pembelajaran harus dibuat singkat, konten tidak boleh membebani peserta pelatihan, dan halaman Web tidak boleh membingungkan.• Jauhkan setiap segmen instruksional mandiri.• Buat transisi yang mulus antara segmen instruksional.• Berikan pelajar dengan control, termasuk kesempatan untuk melewati bagian atau modul dan kemampuan untuk menunda, menandai, meninjau, dan Kembali ke tempat terakhir mereka tinggalkan. |
| Evaluasi | <ul style="list-style-type: none">• Membuat peserta pelatihan dan manajer bertanggung jawab atas penyelesaian dan pembelajaran kursus.• Lakukan evaluasi formatif (uji coba) sebelum penggunaan pembelajaran online skala besar. |

1. Butuh penilaian

Departemen teknologi informasi perlu dilibatkan dalam desain program berbasis Web untuk memastikan bahwa kemampuan teknologi jaringan perusahaan dipahami, untuk menjamin bahwa peserta pelatihan dapat memperoleh akses ke browser dan koneksi

yang mereka butuhkan untuk berpartisipasi dalam e-learning dan memanfaatkan semua alat (misalnya, email, ruang obrolan, hyperlink) yang mungkin menyertainya, dan untuk mendapatkan dukungan teknis bila diperlukan. Tutorial online mungkin diperlukan untuk memperkenalkan peserta pelatihan dengan kemampuan sistem e-learning dan bagaimana menavigasi melalui Web.

2. Desain

Konten atau pekerjaan asing dapat menghabiskan sumber daya pemrosesan kognitif peserta yang terbatas, yang mengakibatkan lebih sedikit pembelajaran.

Tabel 11.6 memberikan beberapa prinsip desain yang harus diperhatikan dalam desain e-learning. Prinsip-prinsip desain ini didasarkan pada penelitian tentang pembelajaran multimedia yaitu pembelajaran yang melibatkan kata-kata (baik teks cetak atau audio) dan gambar (grafik, diagram, foto, animasi, atau video).

Tabel 11.6 Prinsip dalam Mendesain E-Learning

- Instruksi mencakup visual dan kata-kata yang relevan.
- Teks disejajarkan dekat dengan visual.
- Visual dijelaskan oleh audio atau teks, bukan oleh teks dan audio yang menceritakan teks.
- Visual asing, kata-kata, dan suara dihilangkan
- Peserta didik terlibat secara social melalui agen bahasa percakapan.
- Konsep-konsep kunci dijelaskan sebelum proses atau tugas penuh yang terkait dengan konsep-konsep tersebut
- Konten disajikan dalam urutan pendek di mana peserta didik memiliki control.
- Kegiatan dan Latihan yang meniru konteks pekerjaan disediakan
- Penjelasan disediakan untuk tanggapan pelajar terhadap kuis dan latihan.
- Latihan didistribusikan di dalam dan di antara modul, bukan di satu tempat.

Untuk memastikan bahwa materi tidak membingungkan atau membebani pembelajar, konten pembelajaran online perlu diatur dengan benar.” Materi dalam pembelajaran online perlu diatur dalam modul informasi kecil yang bermakna. Setiap modul

harus berhubungan dengan satu ide atau konsep Modul harus dihubungkan dengan cara yang mendorong pembelajar untuk terlibat aktif dalam pembelajaran Keterlibatan aktif dapat mencakup meminta peserta untuk menemukan sumber daya di Internet, mencoba kuis atau permainan, membuat pilihan di antara tindakan alternatif, atau membandingkan apa yang mereka ketahui dengan pengetahuan seorang ahli atau model.

Tujuan, video, latihan praktik, tautan ke materi yang menguraikan isi modul, dan tes harus dapat diakses dalam setiap modul. Modul harus dihubungkan dalam pengaturan yang masuk akal, seperti menurut kepentingan atau berdasarkan urutan konten yang harus dipelajari (prasyarat).Pelatih dapat memilih untuk melewati materi yang mereka kenal atau yang mereka kuasai, berdasarkan pengujian konten, atau mereka dapat kembali ke modul yang membutuhkan lebih banyak latihan. Salah satu keuntungan potensial utama Web adalah memberikan kontrol kepada pelajar. Kontrol peserta didik mengacu pada kemampuan peserta pelatihan untuk secara aktif belajar melalui kecepatan sendiri, latihan, menjelajahi tautan ke materi lain, dan percakapan dengan peserta pelatihan dan pakar lainnya. Artinya, pembelajaran online memungkinkan kegiatan yang biasanya dipimpin oleh instruktur (presentasi, visual, slide) atau peserta (diskusi, pertanyaan) serta interaksi kelompok (diskusi penerapan konten pelatihan) untuk dimasukkan ke dalam pelatihan tanpa peserta atau instruktur.

Pembelajaran online mengaburkan perbedaan antara pelatihan dan pekerjaan. Harapan bahwa peserta pelatihan akan termotivasi dan mampu menyelesaikan pelatihan berbasis web selama istirahat di hari kerja normal mereka atau pada waktu pribadi mereka tidak realistis." Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan diberikan waktu dan ruang untuk terjadinya e-learning., karyawan membutuhkan waktu khusus, terlindung dari tugas pekerjaan, agar pembelajaran terjadi.Seperti halnya program pelatihan lainnya, karyawan perlu memahami mengapa mereka harus mengikuti e-learning dan manfaat yang akan mereka terima sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka untuk belajar.

3. Teknologi untuk Kolaborasi dan Menghubungkan

Keterbatasan dan preferensi teknologi perlu diperhitungkan. Pelatihan berbasis web harus dirancang untuk bandwidth yang tersedia. Bandwidth mengacu pada jumlah byte dan bit (informasi) yang dapat melakukan perjalanan antar komputer per detik. Grafik, foto, animasi, dan video dalam kursus dapat lambat diunduh dan dapat "menghancurkan" sistem. Kursus pembelajaran online harus dirancang untuk bandwidth yang tersedia pada sistem perusahaan. Bandwidth dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kecepatan akses pada komputer pengguna, membeli dan menginstal server dan switch (perangkat keras komputer) yang lebih cepat di jaringan perusahaan, atau mendorong peserta pelatihan untuk mengakses Web saat permintaan tidak tinggi.

Sistem pembelajaran Berlitz International di seluruh dunia menggunakan teknologi komunikasi untuk meningkatkan dan memperkuat pembelajaran karyawan." Ketika instruktur bahasa mengambil kursus, mereka harus mengakses papan buletin elektronik untuk menjawab tiga pertanyaan yang diposting dan memberikan tiga pertanyaan baru. Berlitz menggunakan komunikasinya teknologi untuk meningkatkan komunikasi, mendorong berbagi informasi, dan menciptakan rasa komunitas online.

Hyperlink adalah link yang memungkinkan peserta untuk mengakses situs Web lain yang mencakup materi cetak serta link komunikasi ke ahli, pelatih, dan pelajar lainnya. Halaman beranda sumber belajar Owens Corning memiliki hyperlink ke semua bentuk pelatihan yang tersedia.

Portal pembelajaran adalah situs Web atau pusat pembelajaran online yang menyediakan, melalui transaksi e-niaga, akses ke kursus pelatihan, layanan, dan komunitas pembelajaran online dari 57 banyak sumber." Portal pembelajaran tidak hanya menyediakan one-stop shopping untuk berbagai program pelatihan dari vendor yang berbeda tetapi juga akses ke kelas online. Portal pembelajaran juga dapat menawarkan layanan untuk melacak pendaftaran karyawan dan kemajuan dalam program pelatihan.

Pembelajaran dapat terjadi pada saat karyawan membutuhkan atau sebagai penyegaran yang dapat diakses sesuai dengan kenyamanan karyawan. Ford menambahkan alat survey otomatis yang melacak nilai pelatihan yang diterima untuk melihat bagaimana pelatihan digunakan dan diterapkan di tempat kerja. Ford juga berharap jaringan tersebut dapat memungkinkan para pemula untuk mendapatkan akses ke informasi karyawan ahli. Misalnya, pengetahuan dan keterampilan para ahli dalam sistem pengereman dapat tersedia di seluruh perusahaan. Tujuan Ford adalah menangkap kekayaan intelektual para ahli internal melalui video dan media lain dan membuat informasi tersebut dapat dicari di FLN.

E. *Blended Learning* / Pembelajaran Campuran

Pembelajaran campuran menggabungkan pembelajaran online, instruksi tatap muka, dan metode lain untuk mendistribusikan konten dan instruksi pembelajaran. Kursus pembelajaran campuran memberi peserta didik fitur positif dari instruksi tatap muka dan pengiriman berbasis teknologi dan metode instruksional (seperti pembelajaran online, pembelajaran jarak jauh, atau teknologi seluler seperti iPod dan PDA) sambil meminimalkan fitur negatif dari masing-masing. Dibandingkan dengan penyampaian kelas, pembelajaran campuran memberikan peningkatan kontrol pelajar, memungkinkan untuk mengarahkan diri sendiri, dan mengharuskan pelajar untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab untuk belajar mereka—semua faktor yang konsisten dengan rekomendasi teori pembelajaran orang dewasa. Dibandingkan dengan pembelajaran online murni, pembelajaran campuran menyediakan lebih banyak interaksi sosial tatap muka dan memastikan bahwa setidaknya beberapa instruksi disajikan dalam lingkungan belajar khusus. Pembelajaran campuran menggunakan ruang kelas untuk memungkinkan pelajar belajar bersama dan berdiskusi serta berbagi wawasan, yang membantu menghidupkan pembelajaran dan menjadikannya bermakna. Umpan balik langsung dari rekan-rekan lebih disukai daripada umpan balik yang diterima secara

online. Pembelajaran campuran telah ditemukan lebih efektif daripada instruksi tatap muka untuk memotivasi peserta pelatihan untuk belajar dan untuk mengajarkan pengetahuan atau informasi deklaratif tentang ide atau topik. Tampaknya pembelajaran campuran memanfaatkan fitur pembelajaran positif yang melekat pada instruksi tatap muka dan berbasis Web. Menariknya, peserta didik bereaksi lebih baik terhadap instruksi kelas daripada pembelajaran campuran. Ini mungkin karena kursus blended learning lebih menuntut, membutuhkan komitmen waktu yang lebih besar karena penggunaan dua pendekatan pembelajaran.

Penelitian menunjukkan bahwa masalah atau masalah yang paling signifikan dengan pembelajaran campuran adalah teknologi yang berubah dengan cepat, dukungan manajemen yang tidak memadai dan komitmen terhadap pembelajaran campuran, dan kurangnya pemahaman tentang apa sebenarnya pembelajaran campuran itu dan bagaimana menerapkannya

1. Simulasi

Tabel 11.7 Jenis-Jenis Simulasi

| Jenis Simulasi | Keterangan |
|------------------------|---|
| Cerita bercabang | Trainee disajikan dengan situasi dan diminta untuk membuat pilihan atau keputusan. Trainee maju melalui simulasi berdasarkan keputusan mereka. |
| Spreadsheet interaktif | Trainee diberikan seperangkat aturan bisnis (biasanya berbasis keuangan) dan diminta untuk membuat keputusan yang akan mempengaruhi bisnis. Keputusan dimasukkan ke dalam spreadsheet yang menunjukkan bagaimana keputusan mempengaruhi bisnis. |
| Berbasis permainan | Peserta pelatihan memainkan video game di komputer. |
| Laboratorium virtual | Trainee berinteraksi dengan representasi komputer dari pekerjaan yang mereka dilatih. |

Simulasi dapat menjadi efektif karena beberapa alasan. Pertama, peserta pelatihan dapat menggunakannya di komputer desktop mereka, sehingga tidak perlu melakukan perjalanan ke lokasi pelatihan pusat. Kedua, simulasi bermakna, mereka membuat peserta pelatihan terlibat dalam pembelajaran, dan mereka terlibat secara emosional (mereka bisa menyenangkan!). Hal ini meningkatkan kesediaan karyawan untuk berlatih, mendorong retensi, dan meningkatkan keterampilan mereka. Ketiga, simulator memberikan pesan yang konsisten tentang apa yang perlu dipelajari; peserta pelatihan dapat bekerja dengan kecepatan mereka sendiri; dan, dibandingkan dengan instruksi tatap muka, simulator dapat menggabungkan lebih banyak situasi atau masalah yang mungkin dihadapi peserta pelatihan. Keempat, simulasi dapat dengan aman menempatkan karyawan dalam situasi yang akan berbahaya di dunia nyata. Kelima, simulasi telah ditemukan menghasilkan hasil positif seperti waktu pelatihan yang lebih singkat dan peningkatan laba atas investasi.

Simulasi memang memiliki beberapa kelemahan. Penggunaan simulasi telah dibatasi oleh biaya pengembangannya. Simulasi yang disesuaikan dapat berharga antara \$200.000 dan \$300.000, sedangkan simulasi yang dibeli dari pemasok tanpa penyesuaian biasanya berharga \$100 hingga \$200 per peserta pelatihan. Namun, meskipun mereka terus menjadi metode pelatihan yang mahal, biaya pengembangan untuk simulasi terus menurun, menjadikannya metode pelatihan yang lebih populer. Juga, penggunaan simulasi sebagai metode pelatihan kemungkinan akan meningkat karena perkembangan teknologi memungkinkan lebih banyak realisme untuk dibangun ke dalam simulasi. Akhirnya, peserta pelatihan mungkin tidak nyaman dalam situasi belajar yang tidak memiliki kontak manusia.

2. Teknologi Seluler dan Metode Pelatihan: IPODS, PDAS

Teknologi seluler memungkinkan pembelajaran terjadi di mana saja dan kapan saja. Teknologi seluler terdiri dari:

- a. Sistem transmisi nirkabel seperti Wifi dan Bluetooth yang memungkinkan transmisi data tanpa memerlukan koneksi fisik antar perangkat atau antara perangkat dan koneksi Internet.
- b. Perangkat seluler seperti asisten digital pribadi (PDA), pemutar MP3, komputer portabel, iPod, perangkat sistem penentuan posisi global (GPS), dan chip identifikasi frekuensi radio (RFID).
- c. Aplikasi perangkat lunak yang terkait dengan pemrosesan file audio, pengolah kata, spreadsheet, Internet, email, dan pesan instan.

Perangkat GPS dan RFID digunakan untuk melacak pelanggan, karyawan, dan properti. PDA, pemutar MP3, komputer portabel, dan iPod baru mulai digunakan untuk pelatihan, analisis kebutuhan, atau sebagai alat bantu kerja yang dapat diakses karyawan sesuai kebutuhan. Melalui teknologi seluler, pelatihan dan pembelajaran dapat terjadi secara alami sepanjang hari kerja atau di rumah, karyawan dapat terhubung ke komunitas pembelajaran, dan karyawan diberi kemampuan untuk belajar sesuai kecepatan mereka sendiri dengan meninjau materi atau melewati konten yang mereka ketahui. Beberapa perusahaan menggunakan PDA sebagai metode utama untuk memberikan pelatihan atau sebagai tindak lanjut dari program pelatihan yang disampaikan secara tatap muka atau online.

Beberapa program menggunakan iPod tidak hanya untuk memberikan konten pelatihan tetapi juga untuk menyediakan buku atau artikel kepada karyawan untuk pra- kerja sebelum menghadiri program kelas. Program pelatihan lainnya menggunakan iPod untuk meningkatkan transfer pelatihan. Misalnya, skenario dan permainan peran yang berlangsung di pelatihan kelas direkam dan tersedia untuk diunggah ke iPod. Karyawan mendengarkan permainan peran, yang memperkuat penggunaan konten pelatihan di tempat kerja dan memotivasi mereka untuk berpikir tentang menggunakan apa yang telah mereka pelajari. Beberapa manfaat dari program iPod adalah meningkatkan semangat belajar karyawan (mengikuti kursus yang menggunakan iPod).

Beberapa tantangan dalam menggunakan teknologi seluler untuk pembelajaran termasuk memastikan bahwa karyawan mengetahui kapan dan bagaimana memanfaatkan teknologi; mendorong komunikasi, kolaborasi, dan interaksi dengan karyawan lain dalam komunitas praktik; dan memastikan bahwa karyawan dapat terhubung ke berbagai jaringan di mana pun lokasi atau perangkat seluler mereka. Juga, hanya mengubah kuliah dengan mendigitalkan dan mendistribusikannya kepada karyawan tidak akan memfasilitasi pembelajaran. Seperti halnya e-learning, pelatihan yang menggunakan teknologi seluler mungkin paling efektif jika merupakan bagian dari pendekatan pembelajaran campuran yang melibatkan interaksi tatap muka di antara peserta pelatihan serta pembelajaran audio.

3. Intelligent Tutor System (ITS)

Sistem bimbingan cerdas (ITS) adalah sistem instruksional yang menggunakan kecerdasan buatan. Ada tiga jenis lingkungan ITS: bimbingan belajar, pembinaan, dan pemberdayaan. Bimbingan belajar adalah upaya terstruktur untuk meningkatkan pemahaman peserta pelatihan tentang domain konten. Pembinaan memberi peserta pelatihan fleksibilitas untuk mempraktikkan keterampilan di lingkungan buatan. Pemberdayaan mengacu pada kemampuan siswa untuk secara bebas mengeksplorasi isi program pelatihan.

ITS dapat dibedakan dari teknologi pelatihan baru lainnya dalam beberapa cara:

- a. ITS memiliki kemampuan untuk menyesuaikan pengajaran dengan kebutuhan individu siswa.
- b. ITS dapat berkomunikasi dan merespon mahasiswa.
- c. ITS dapat memodelkan proses pembelajaran peserta pelatihan.
- d. ITS dapat memutuskan, berdasarkan kinerja peserta pelatihan sebelumnya, informasi apa yang akan diberikan.
- e. ITS dapat membuat keputusan tentang tingkat pemahaman peserta pelatihan.

- f. ITS dapat menyelesaikan self-assessment yang menghasilkan modifikasi proses pengajarannya.

Komponen ITS terdiri dari:

- a. Antarmuka pengguna: Memungkinkan peserta pelatihan untuk berinteraksi dengan sistem
- b. Pakar Domain: Memberikan informasi tentang cara melakukan tugas
- c. Model peserta pelatihan: Memberikan informasi tentang pengetahuan siswa
- d. Manajer Sesi Pelatihan: Menafsirkan tindakan peserta pelatihan dan melaporkan hasilnya atau memberikan pelatihan
- e. Generator Skenario Trainee: Menentukan kesulitan dan urutan masalah yang disajikan kepada peserta pelatihan

F. Pembelajaran Jarak Jauh

Pembelajaran jarak jauh digunakan oleh perusahaan yang tersebar secara geografis untuk memberikan informasi tentang produk, kebijakan, atau prosedur baru serta memberikan pelatihan keterampilan dan kuliah ahli ke lokasi lapangan. Pembelajaran jarak jauh dapat mencakup ruang kelas virtual, yang memiliki kemampuan berikut: proyeksi gambar diam, animasi, dan video; diskusi audio instruktur-peserta; berbagi aplikasi perangkat lunak komputer; interaksi menggunakan teknologi polling instan; dan alat penanda papan tulis. Pembelajaran jarak jauh menampilkan komunikasi dua arah antara orang-orang, dan saat ini melibatkan dua jenis teknologi:

1. Telekonferensi mengacu pada pertukaran sinkron audio, video, dan/ atau teks antara dua atau lebih individu atau kelompok di dua atau lebih lokasi. Peserta mengikuti program pelatihan di fasilitas pelatihan di mana mereka dapat berkomunikasi dengan pelatih (yang berada di lokasi lain) dan peserta pelatihan lainnya menggunakan telepon atau komputer pribadi.

2. Pembelajaran jarak jauh interaktif (IDL) mengacu pada pembelajaran jarak jauh generasi terbaru, yang menggunakan teknologi satelit untuk menyiarkan program ke lokasi yang berbeda dan memungkinkan peserta untuk menjawab pertanyaan yang diajukan selama program pelatihan menggunakan papan tombol. IDL digunakan oleh perusahaan yang memiliki karyawan di banyak lokasi berbeda dan yang kekurangan komputer atau akses online. IDL memungkinkan karyawan di lokasi yang berbeda untuk melihat perilaku dan cara menyelesaikan sesuatu daripada hanya membaca atau mendengarnya.

Keuntungan dari pembelajaran jarak jauh adalah perusahaan dapat menghemat biaya perjalanan. Hal ini juga memungkinkan karyawan di lokasi yang tersebar secara geografis untuk menerima pelatihan dari para ahli yang tidak akan tersedia untuk mengunjungi setiap lokasi. Intuit menemukan bahwa lingkungan kelas tradisional baik untuk memperkenalkan perangkat lunak dan memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk berjejaring.

Pelatihan kelas virtual digunakan untuk kursus tentang fitur perangkat lunak khusus, untuk demonstrasi, dan untuk pemecahan masalah menggunakan fitur berbagi aplikasi. Untuk mengatasi masalah pelatihan, perusahaan memutuskan untuk menggunakan webcasting. Siaran Web melibatkan instruksi kelas yang disediakan secara online melalui siaran langsung. Webcasting membantu menyebarkan pelatihan tenaga penjualan sepanjang tahun daripada menjelkannya ke dalam pertemuan penjualan dua kali setahun. Webcasting juga membantu memastikan bahwa semua tenaga penjualan menerima informasi yang sama. Tenaga penjualan menyukai webcast karena informasi tepat waktu yang membantu mereka melakukan percakapan dengan pelanggan. Sesi langsung juga populer karena peserta dapat mengajukan pertanyaan.

Kerugian utama dari pembelajaran jarak jauh adalah kurangnya interaksi antara pelatih dan penonton, kegagalan teknologi, dan pelatih yang tidak siap. Tingkat interaksi yang tinggi antara peserta

pelatihan atau antara peserta pelatihan dan pelatih adalah fitur pembelajaran positif yang hilang dari program pembelajaran jarak jauh yang menggunakan teknologi hanya untuk menyiarkan kuliah kepada karyawan yang tersebar secara geografis. Semua ini dilakukan adalah menggunakan kembali kuliah tradisional (dengan keterbatasannya untuk pembelajaran dan transfer pelatihan) untuk teknologi pelatihan baru. Untuk melibatkan peserta pelatihan dalam lingkungan pembelajaran jarak jauh, akan berguna untuk membatasi sesi online hingga 60 hingga 90 menit, mempertahankan kecepatan instruksional yang baik, menghindari penyajian teks yang tidak perlu, menggunakan visual yang relevan dan menarik (misalnya, grafik, animasi). Seorang juru bicara kelompok dapat ditugaskan untuk meringkas dan mengomunikasikan ide-ide kelompok. Kondisi cuaca dan gangguan satelit dapat terjadi kapan saja, memutuskan instruktur dari audiens atau mempersulit penayangan video atau presentasi multimedia lainnya. Instruktur memerlukan rencana cadangan untuk menangani masalah teknis. Karena banyak instruktur mengalami kesulitan berbicara dengan peserta pelatihan di lokasi lain tanpa sekelompok peserta pelatihan langsung di depan mereka, penting untuk mempersiapkan instruktur untuk penyampaian jarak jauh.

G. Teknologi Untuk Dukungan Pelatihan

Teknologi seperti sistem pakar, groupware, dan sistem pendukung elektronik digunakan untuk mendukung upaya pelatihan. Dukungan pelatihan berarti bahwa teknologi ini membantu menangkap konten pelatihan sehingga tersedia bagi karyawan yang mungkin belum pernah mengikuti pelatihan. Dukungan pelatihan juga berarti bahwa teknologi ini memberikan informasi dan aturan keputusan kepada karyawan berdasarkan kebutuhan (yaitu, mereka adalah alat bantu kerja). Karyawan dapat mengakses teknologi ini di lingkungan kerja.

Kapan teknologi dukungan pelatihan paling dibutuhkan?

- ~ Kinerja tugas jarang dilakukan.
- ~ Tugasnya panjang, sulit, dan padat informasi.

- ~ Akibat dari kesalahan adalah merusak.
- ~ Kinerja bergantung pada pengetahuan, prosedur, atau pendekatan yang sering berubah.
- ~ Terjadi pergantian karyawan yang tinggi.
- ~ Sedikit waktu yang tersedia untuk pelatihan, atau sumber daya untuk pelatihan sedikit.
- ~ Karyawan diharapkan untuk mengambil tanggung jawab penuh untuk belajar dan melakukan tugas.

1. Sistem Pakar

Sistem pakar mengacu pada teknologi (biasanya perangkat lunak) yang mengatur dan menerapkan pengetahuan ahli manusia untuk masalah tertentu. Sistem pakar memiliki tiga elemen:

- a. Basis pengetahuan yang berisi fakta, angka, dan aturan tentang subjek tertentu.
- b. Kemampuan mengambil keputusan yang meniru kemampuan penalaran seorang pakar, menarik kesimpulan dari fakta dan angka tersebut untuk memecahkan masalah dan menjawab pertanyaan.
- c. Antarmuka pengguna yang mengumpulkan dan memberikan informasi kepada orang yang menggunakan sistem.

Sistem pakar digunakan sebagai alat pendukung yang dirujuk oleh karyawan ketika mereka memiliki masalah atau keputusan yang mereka rasa melebihi pengetahuan dan keterampilan mereka saat ini. Meskipun sistem pakar dibahas sebagai teknologi yang mendukung pelatihan, sistem pakar juga dapat digunakan sebagai mekanisme penyampaian. Sistem pakar dapat digunakan untuk melatih karyawan dalam aturan pengambilan keputusan para pakar. Sistem pakar dapat memberikan kualitas tinggi dan biaya yang lebih rendah. Dengan menggunakan proses keputusan para ahli, sistem memungkinkan banyak orang untuk sampai pada keputusan yang mencerminkan pengetahuan para ahli. Sistem pakar membantu menghindari kesalahan yang dapat diakibatkan oleh kelelahan dan

bias keputusan. Efisiensi sistem pakar dapat diwujudkan jika dapat dioperasikan oleh karyawan yang lebih sedikit atau kurang terampil (dan mungkin lebih murah) daripada yang dibutuhkan perusahaan.

2. Groupware

Groupware (perangkat lunak rapat elektronik) adalah jenis khusus dari aplikasi perangkat lunak yang memungkinkan banyak pengguna untuk melacak, berbagi, dan mengatur informasi dan bekerja pada dokumen yang sama secara bersamaan. Sistem groupware menggabungkan elemen-elemen seperti email, manajemen dokumen, dan papan buletin elektronik. Perusahaan telah menggunakan groupware untuk meningkatkan proses bisnis seperti penjualan dan manajemen akun dan untuk meningkatkan efektivitas pertemuan serta untuk mengidentifikasi dan berbagi pengetahuan dalam organisasi.

3. Sistem Pendukung Kinerja Elektronik

Sebuah sistem pendukung kinerja elektronik (EPSS) adalah infrastruktur elektronik yang menangkap, menyimpan, dan mendistribusikan aset pengetahuan individu dan perusahaan di seluruh organisasi untuk memungkinkan individu mencapai tingkat kinerja yang diperlukan dalam waktu secepat mungkin dan dengan dukungan minimum dari orang lain. EPSS mencakup semua perangkat lunak yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan individu (bukan hanya satu atau dua aplikasi perangkat lunak tertentu). Ini mengintegrasikan aset pengetahuan ke dalam antarmuka alat perangkat lunak daripada memisahkannya sebagai komponen tambahan. Untuk menggunakan EPSS sebagai pengganti pelatihan, pelatih harus menentukan apakah masalah dan tugas mengharuskan karyawan untuk benar-benar memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan (kemampuan yang dipelajari) dan apakah bantuan berkala melalui EPSS sudah cukup.

H. Teknologi Administrasi Pelatihan

1. Teknologi Suara Interaktif

Teknologi suara interaktif menggunakan komputer pribadi konvensional untuk membuat sistem respons telepon otomatis. Teknologi ini sangat berguna untuk administrasi manfaat. Misalnya, di Hannaford Brothers—jaringan supermarket yang tersebar di Amerika Serikat bagian timur laut— departemen sumber daya manusia memasang sistem respon suara interaktif yang memungkinkan karyawan mendapatkan informasi tentang rekening pensiun, pembelian saham, dan rencana tunjangan mereka dengan menggunakan tombol tekan di telepon mereka. Karyawan juga dapat langsung mendaftar dalam program pelatihan dan berbicara dengan perwakilan sumber daya manusia jika mereka memiliki pertanyaan. Sebagai hasil dari teknologi, perusahaan telah mampu mengurangi staf sumber daya manusia dan lebih cepat melayani kebutuhan tunjangan karyawan.

2. Pencitraan

Pencitraan mengacu pada memindai dokumen, menyimpannya secara elektronik, dan mengambilnya kembali. Pencitraan sangat berguna karena file kertas memakan banyak ruang dan sulit diakses. Catatan pelatihan dapat dipindai dan disimpan dalam database untuk diakses di kemudian hari. Beberapa aplikasi perangkat lunak memungkinkan pengguna untuk memindai dokumen berdasarkan kata kunci seperti: riwayat pekerjaan, pendidikan, dan pengalaman. Ini adalah fitur yang berharga ketika menjawab pertanyaan manajer dan pelanggan lainnya mengenai pelatihan dan keterampilan karyawan. Pencitraan juga dapat membantu departemen pelatihan melayani pelanggannya dengan lebih baik dengan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menemukan file atau layanan pertanyaan telepon dari karyawan, menyediakan kemampuan untuk berbagi catatan pelatihan karyawan secara bersamaan, menghilangkan kebutuhan untuk refile, dan mengurangi ruang fisik yang dibutuhkan untuk menyimpan catatan pelatihan.

3. Aplikasi Perangkat Lunak Pelatihan

Aplikasi perangkat lunak pelatihan dapat digunakan untuk melacak informasi yang terkait dengan administrasi pelatihan (misalnya, pendaftaran kursus, ringkasan penggantian biaya kuliah, dan biaya pelatihan), keterampilan karyawan, aktivitas pelatihan karyawan, pembelajaran online, dan transfer pelatihan. Elemen database penting untuk administrasi pelatihan termasuk kursus pelatihan yang diselesaikan, keterampilan bersertifikat, dan pengalaman pendidikan. Beberapa aplikasi menyediakan informasi biaya yang dapat digunakan oleh manajer untuk menentukan departemen mana yang melebihi anggaran pelatihan mereka. Informasi ini dapat digunakan untuk mengalokasikan dana pelatihan selama periode anggaran berikutnya. Database lain memberikan akses ke ringkasan artikel jurnal, kasus hukum, dan buku untuk membantu karyawan profesional seperti insinyur dan pengacara tetap up to date.

Aplikasi perangkat lunak dapat berguna untuk pengambilan keputusan. Perusahaan menunjukkan peningkatan minat dalam database keterampilan yang dapat digunakan untuk melacak bakat karyawan dan mengidentifikasi kekurangan keterampilan. Basis data ini melacak keterampilan dan kredensial setiap karyawan, seperti pekerjaan sebelumnya, pelatihan, sertifikasi teknis, pengalaman geografis dan budaya, bahasa lisan, dan minat karir. Manajer dan pelatih dapat menggunakan database untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tenaga kerja perusahaan. Dengan menggunakan inventaris keterampilan, manajer dapat menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dan dapat menyarankan program pelatihan kepada mereka yang sesuai untuk pekerjaan dan tingkat keterampilan mereka. Inventarisasi keterampilan juga berguna untuk mengidentifikasi karyawan yang memenuhi syarat untuk promosi dan mutasi. Akhirnya, mereka juga dapat berguna untuk membantu manajer dengan cepat membangun tim karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk menanggapi kebutuhan pelanggan, perubahan produk, tugas

internasional, atau masalah pekerjaan. Perangkat lunak yang dikenal sebagai alat pembuat juga dapat berguna untuk mengembangkan program pembelajaran online. Alat pembuat digunakan untuk membuat presentasi, survei, kuis, animasi, dan grafik dan untuk menyediakan suara, video, dan teks untuk pembelajaran online.

I. Sistem Manajemen Pembelajaran: Sistem Pemberian, Dukungan, dan Administrasi Pelatihan

Learning Management System (LMS) adalah platform teknologi yang dapat digunakan untuk mengotomatisasi administrasi, pengembangan, dan penyampaian semua program pelatihan perusahaan. LMS dapat memberi karyawan, manajer, dan pelatih kemampuan untuk mengelola, menyampaikan, dan melacak aktivitas pembelajaran.

Asistem manajemen pembelajaran (LMS) adalah platform teknologi yang dapat digunakan untuk mengotomatisasi administrasi, pengembangan, dan penyampaian semua program pelatihan perusahaan. LMS dapat memberi karyawan, manajer, dan pelatih kemampuan untuk mengelola, menyampaikan, dan melacak aktivitas pembelajaran.

Fitur LMS:

Tabel 11.8 Fitur-Fitur LMS

| | |
|---|--|
| Pelatihan Manajemen dan Pelaporan Pelatihan dan Sumber Daya | Melacak dan melaporkan kemajuan dan aktivitas peserta pelatihan. Atur kursus dan acara pembelajaran dalam Pengelolaan katalog; mengelola dan melacak sumber daya kursus seperti ruang kelas dan instruktur; mendukung komunikasi antara administrator dan siswa. |
| Alat Penulisan Infrastruktur Pengiriman Kursus Online | Memberikan kursus online; mendaftar dan melacak peserta pelatihan. Buat kursus baru; mempromosikan konsistensi dalam kursus. |

| | |
|--|--|
| Penilaian Keterampilan | Membuat, mengedit, mendistribusikan, dan menyampaikan tes penilaian; meninjau prestasi peserta pelatihan. |
| Manajemen Pengembangan Profesional Basis Pengetahuan | Lacak dan bandingkan pembelajaran peserta pelatihan dengan tujuan, berdasarkan pekerjaan atau fungsi peserta pelatihan. Integrasikan tautan ke referensi pembelajaran yang melengkapi pembelajaran online. |
| Personalisasi | Libatkan karyawan dalam pembelajaran melalui penggunaan kursus sasaran, referensi, email. |

Ada sejumlah alasan mengapa LMS menjadi lebih populer. LMS dapat membantu perusahaan mengurangi perjalanan dan biaya lain yang terkait dengan pelatihan, mengurangi waktu untuk penyelesaian program, meningkatkan aksesibilitas karyawan ke pelatihan di seluruh bisnis, dan memberikan kemampuan administratif untuk melacak penyelesaian program dan pendaftaran kursus. LMS memungkinkan perusahaan untuk melacak semua aktivitas pembelajaran dalam bisnis.

Mengapa Mengembangkan LMS?

Alasan utama perusahaan mengadopsi LMS adalah untuk memusatkan pengelolaan kegiatan pembelajaran, melacak kepatuhan terhadap peraturan, mengukur penggunaan pelatihan, dan mengukur kinerja karyawan. LMS juga penting bagi perusahaan untuk dapat melacak jumlah karyawan yang telah menyelesaikan kursus yang diperlukan untuk memenuhi peraturan negara bagian, federal, atau profesional (pelatihan kepatuhan). Kursus-kursus ini mencakup berbagai topik termasuk integritas keuangan, kesehatan dan keselamatan, perlindungan lingkungan, dan hak-hak karyawan. LMS dapat membantu perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan karyawan mereka, termasuk di mana kesenjangan bakat ada. Selain itu, LMS dapat dikaitkan dengan sistem sumber daya manusia lainnya, seperti manajemen kinerja atau sistem pengembangan karyawan, untuk mengidentifikasi peluang

pembelajaran bagi karyawan untuk memperkuat kelemahan kinerja mereka.

Bagaimana cara perusahaan mengembangkan LMS?

Pertama, manajemen senior perlu diyakinkan bahwa LMS akan menguntungkan karyawan, meningkatkan fungsi bisnis, dan berkontribusi pada strategi dan tujuan bisnis secara keseluruhan.

Kedua, perusahaan yang ingin mengembangkan LMS harus memiliki budaya e- learning yang mendukung pembelajaran online dan mendorong partisipasi karyawan.

Ketiga, lingkungan belajar online perlu berada di bawah kendali pelajar. Pembelajar tidak hanya membutuhkan pilihan dalam apa dan kapan harus belajar tetapi juga keterlibatan dalam pembelajaran (latihan, umpan balik, daya tarik berbagai indra).

J. Memilih Metode Pelatihan Teknologi Baru

Keuntungan dari metode ini termasuk (1) penghematan biaya karena pelatihan dapat diakses oleh karyawan di rumah atau kantor mereka, (2) pengurangan jumlah pelatih yang dibutuhkan, dan (3) pengurangan biaya yang terkait dengan perjalanan karyawan ke lokasi pusat pelatihan (misalnya, tiket pesawat, makanan, penginapan). Selain itu, dengan pengecualian pembelajaran jarak jauh, sebagian besar karakteristik penting yang diperlukan agar pembelajaran terjadi (latihan, umpan balik, dll.) dibangun ke dalam metode ini.

Perbandingan antara pelatihan berbasis Web dan CD-ROM menyoroiti bahwa kedua metode memiliki kelebihan (dan kekurangan) yang berbeda. Dua keuntungan yang dimiliki CD-ROM dibandingkan pelatihan berbasis Web adalah kemampuan CD yang lebih besar untuk interaksi antara pelajar dan materi dalam program pelatihan dan penggunaan audio dan video yang lebih besar. Pelatihan berbasis web, pada gilirannya, memiliki beberapa keunggulan dibandingkan CD-ROM.

Keuntungan utamanya adalah bahwa program berbasis Web menawarkan kolaborasi dan berbagi (menghubungkan peserta pelatihan ke peserta lain, pakar, dan ruang obrolan) dan tautan ke sumber daya yang tersedia di Web. Pelatihan berbasis web juga memungkinkan pelajar untuk diberikan tugas yang membutuhkan tanggapan terbuka (misalnya, menulis laporan tentang kebutuhan pelanggan) daripada hanya jawaban ya/ tidak atau pilihan ganda. Dalam pelatihan berbasis web, instruktur dapat membaca tugas dan memberikan umpan balik yang terperinci. CD-ROM hanya dapat mencetak pertanyaan tertutup dengan jawaban benar/salah, ya/ tidak, atau pilihan ganda. Akhirnya, pelatihan berbasis web lebih mudah untuk diperbarui dan diubah daripada CD-ROM. Jika program e-learning perusahaan memiliki simulasi kompleks yang membutuhkan interaksi tingkat tinggi dengan peserta pelatihan,

Bagaimana metode pelatihan teknologi baru berhubungan dengan metode pelatihan tradisional? Realitas virtual dan sistem bimbingan cerdas paling cocok untuk mengajarkan proses kompleks yang terkait dengan pengoperasian mesin, peralatan, dan peralatan. Metode ini merupakan perpanjangan dari simulasi. CD-ROM, Internet, intranet, dan e-learning paling cocok untuk mengajarkan fakta, angka, strategi kognitif (misalnya, bagaimana mengadakan pertemuan yang efektif), dan keterampilan interpersonal (misalnya, menutup penjualan). Metode-metode ini merupakan perluasan teknologi dari metode pelatihan tradisional seperti pemodelan perilaku, pelatihan di tempat kerja, dan magang. Meskipun metode pelatihan tradisional bisa efektif, manajer dan pelatih harus mempertimbangkan untuk menggunakan metode pelatihan teknologi baru dalam kondisi tertentu:

1. Anggaran dan sumber daya yang cukup akan disediakan untuk mengembangkan dan mendukung penggunaan teknologi baru.
2. Peserta pelatihan tersebar secara geografis dan biaya perjalanan yang terkait dengan pelatihan tinggi.
3. Peserta merasa nyaman menggunakan teknologi, termasuk Web, komputer pribadi, dan CD- ROM.

4. Peningkatan penggunaan teknologi baru merupakan bagian dari strategi bisnis perusahaan. Teknologi baru sedang digunakan atau diimplementasikan dalam pembuatan produk atau proses layanan.
5. Karyawan mengalami kesulitan menghadiri program pelatihan terjadwal.
6. Metode pelatihan saat ini memungkinkan waktu yang terbatas untuk latihan, umpan balik, dan penilaian.
7. Penggunaan teknologi baru sesuai dengan budaya organisasi atau strategi bisnis.

Penggunaan terbaik untuk instruksi kelas mungkin ketika peserta pelatihan membutuhkan interaksi, dukungan instruktur, atau isyarat visual. Penting untuk dicatat bahwa banyak perusahaan mengenali kekuatan dan kelemahan dari pengajaran tatap muka dan metode pelatihan berbasis teknologi dan menggunakan keduanya dalam pendekatan pembelajaran campuran. Pelatihan berbasis teknologi dapat digunakan untuk memberikan penyampaian konten pelatihan yang konsisten yang melibatkan transfer informasi (pengetahuan dan keterampilan) kepada karyawan yang tersebar secara geografis yang bekerja dengan kecepatan mereka sendiri, berlatih, dan berkolaborasi dengan pelatih dan peserta pelatihan lainnya secara online. Kemudian peserta pelatihan dapat dibawa ke lokasi pusat untuk pelatihan tatap muka (kelas, pembelajaran aksi, permainan, dan permainan peran) yang menekankan melalui penggunaan kasus dan masalah penerapan pengetahuan dan keterampilan yang baru saja diperoleh. Pengajaran tatap muka juga lebih berguna untuk memfasilitasi interaksi antara peserta pelatihan serta kolaborasi, jaringan, dan diskusi.

Kesimpulan

Dalam pembahasan ini memberikan gambaran umum tentang penggunaan teknologi baru dalam penyampaian pelatihan, dukungan, dan administrasi. Banyak teknologi baru memiliki fitur yang membantu memastikan pembelajaran dan transfer

pelatihan (misalnya, metode pelatihan multimedia seperti CD-ROM dan e-learning). Teknologi ini menarik banyak indera dan memungkinkan karyawan untuk mengatur kecepatan mereka sendiri, menerima umpan balik dan penguatan, dan menemukan informasi dari para ahli sesuai kebutuhan. Metode pelatihan seluler baru (seperti iPod) memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dari rumah atau bekerja selama 24 jam. Karyawan mengontrol tidak hanya penyajian konten pelatihan tetapi juga kapan dan di mana mereka berpartisipasi dalam pelatihan. Simulasi dan realitas virtual juga dapat menciptakan lingkungan pelatihan yang lebih realistis, yang dapat membuat materi lebih bermakna dan meningkatkan kemungkinan bahwa pelatihan akan ditransfer ke pekerjaan. Sistem pakar dan sistem pendukung elektronik adalah alat yang dapat diakses karyawan sesuai kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan dan informasi. Groupware dan intranet membantu menangkap pengetahuan yang diperoleh karyawan dari pelatihan dan memfasilitasi pembagian informasi mereka. Teknologi suara interaktif, pencitraan, dan aplikasi perangkat lunak yang dirancang khusus untuk pelatihan memudahkan untuk menyimpan dan merekam informasi pelatihan seperti pendaftaran kursus. dan catatan pelatihan karyawan. Teknologi ini juga memudahkan pengambilan informasi terkait pelatihan untuk pengambilan keputusan manajerial. Lebih banyak perusahaan berinvestasi dalam mempelajari sistem manajemen, yang menyediakan administrasi pelatihan, penyampaian, dan dukungan. ary Sebagian besar metode pelatihan teknologi baru lebih unggul daripada metode tradisional karena lingkungan belajar yang positif dapat dibangun ke dalam metode tersebut. Tetapi biaya pengembangan metode pelatihan teknologi baru tinggi. Pertimbangan termasuk uang untuk pengembangan, penyebaran geografis karyawan, kesulitan karyawan dalam menghadiri pelatihan, dan apakah teknologi baru merupakan bagian dari strategi bisnis perusahaan. Daripada memilih antara tatap muka dan metode pelatihan berbasis teknologi, perusahaan sering memilih untuk menggunakan keduanya.

K. Artikel Pendukung

BCA Manfaatkan Teknologi Untuk Kembangkan SDM

Bisnis.com, JAKARTA - PT Bank Central Asia menerapkan sistem pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan teknologi terkini. Hal tersebut, menyusul jumlah SDM di BCA saat ini 39% nya merupakan generasi milenial yang mayoritas pengguna teknologi tinggi. Lianawaty Suwono Director BCA mengatakan penerapan sistem pelatihan teknologi tinggi menjadi andalan utama diterapkan bank BCA untuk karyawannya.

Beberapa metode yang diterapkan, katanya, terdiri dari beberapa macam misalnya e learning, mobile learning, menggunakan sarana games, video atau bahkan youtube. "Karena kami melihat generasi milenial umumnya pengguna teknologi tinggi, dan juga cenderung mudah bosan. Karenanya kami terapkan sistem pelatihan yang beragam sesuai kebutuhan," ujarnya. Dia juga menambahkan perusahaan menerapkan fleksibilitas sistem kerja. Seperti misalnya waktu kerja yang fleksibel untuk waktu masuk kantor, dan kedepannya juga akan dikembangkan sistem fleksibel work place.

Hendra Tanumihardja Executive Vice President Human Capital Management Division BCA mengatakan strategi ini dilakukan untuk mengakomodasi kebutuhan karyawan dalam pengembangan kualitas kinerjanya. Dia mengatakan selain teknologi tinggi, mereka juga masih menerapkan sistem konvensional, yang masih dibutuhkan oleh karyawan generasi baby boomers dan atau generasi X. "Jadi ada pilihan bagi karyawan untuk menentukan pelatihan mana yang diinginkan," ujarnya.

Lena Setiawati *Executive Vice President* Pembelajaran & Pengembangan BCA mengatakan pada tahun 2016, BCA telah menggelar in class training yang diikuti oleh 63.460 karyawan dalam 2.774 kelas selama 387.775 hari pelatihan. Waktu pelatihan sendiri, katanya, umumnya digelar selama dua hari hingga 6 hari pelaksanaan.

Untuk biaya pelatihan dan pengembangan sendiri, setiap tahunnya dialokasikan sebesar 5% dari biaya operasional perusahaan. Untuk tahun ini, anggarannya sekitar 450 miliar. Sementara itu, selain menerapkan sistem pelatihan teknologi tinggi, Liana mengatakan dalam pengembangan sistem kerja di BCA, dalam dua tahun terakhir mereka menerapkan konsep mini company.

Sistem ini, biasanya diterapkan pada saat akan menggarap sebuah proyek baru. Cara ini, katanya, sangat efektif dalam penggarapan proyek baik dari sisi waktu penyelesaian, hingga kualitas hasil kerja proyek. "Jadi sistemnya kita pilih tim per proyek yang biasanya ditentukan kepala sub divisi yang mengajukan proyek yang akan digarap. Nanti dalam tim tersebut akan menggarap proyek, dimana juga akan dibagi per bagian yang akan bertanggung jawab di dalamnya," katanya.

Artikel Kritis

Artikel Pendukung

Lianawaty Suwono Director BCA mengatakan penerapan sistem pelatihan teknologi tinggi menjadi andalan utama diterapkan bank BCA untuk karyawannya. Beberapa metode yang diterapkan, katanya, terdiri dari beberapa macam misalnya e learning, mobile learning, menggunakan sarana games, video atau bahkan youtube.

Teori:

1. Simulasi

Jenis simulasi salah satunya berbasis permainan dimana peserta pelatihan memainkan video game di komputer.

2. Pembelajaran Jarak Jauh

Pembelajaran jarak jauh digunakan oleh perusahaan yang tersebar secara geografis untuk memberikan informasi tentang produk, kebijakan, atau prosedur baru serta memberikan pelatihan keterampilan dan kuliah ahli ke lokasi lapangan. Pembelajaran jarak jauh menampilkan komunikasi dua arah antara orang-orang, dan saat ini melibatkan dua jenis teknologi:

- ~ Telekonferensi mengacu pada pertukaran sinkron audio, video, dan/ atau teks antara dua atau lebih individu atau kelompok di dua atau lebih lokasi. Peserta mengikuti program pelatihan di fasilitas pelatihan di mana mereka dapat berkomunikasi dengan pelatih (yang berada di lokasi lain) dan peserta pelatihan lainnya menggunakan telepon atau komputer pribadi.
- ~ Pembelajaran jarak jauh interaktif (IDL) mengacu pada pembelajaran jarak jauh generasi terbaru, yang menggunakan teknologi satelit untuk menyiarkan program ke lokasi yang berbeda dan memungkinkan peserta untuk menjawab pertanyaan yang diajukan selama program pelatihan menggunakan papan tombol. IDL digunakan oleh perusahaan yang memiliki karyawan di banyak lokasi berbeda dan yang kekurangan komputer atau akses online. IDL memungkinkan karyawan di lokasi yang berbeda untuk melihat perilaku dan cara menyelesaikan sesuatu daripada hanya membaca atau mendengarnya.

Pembahasan:

1. Metode yang diterapkan Bank BCA untuk pelatihan karyawannya yaitu salah satunya menggunakan sarana games, dengan menggunakan simulasi ini memberikan peserta pelatihan bergerak melalui lingkungan simulasi dan berinteraksi dengan komponennya hal ini disebut realitas visual yakni teknologi berbasis komputer yang memberikan peserta pelatihan pengalaman belajar tiga dimensi. Salah satu keuntungan dari realitas virtual adalah memungkinkan peserta pelatihan untuk mempraktikkan tugas- tugas berbahaya tanpa menempatkan diri mereka sendiri atau orang lain dalam bahaya. Selain itu dengan menggunakan sarana games, peserta pelatihan lebih bisa enjoy dan tidak tegang sehingga hasil yang didapatkan dari pelatihan lebih bisa lebih maksimal.
2. Bank BCA juga menggunakan metode berupa e-learning, mobile learning, video atau bahkan youtube. Dalam hal

ini, pelatihan yang digunakan menggunakan pembelajaran jarak jauh dimana elearning dan mobile learning termasuk ke dalam telekonferensi mengacu pada pertukaran sinkron audio, video, dan/ atau teks antara dua atau lebih individu atau kelompok di dua atau lebih lokasi. Sehingga pelatihan dapat dilakukan menggunakan berbagai media secara daring bisa lewat komputer maupun handphone yang sekarang ini sering digunakan yaitu menggunakan platform seperti google meet, zoom, ataupun website dari lembaga pelatihan itu sendiri. Dan video atau youtube termasuk pembelajaran jarak jauh interaktif (IDL) mengacu pada pembelajaran jarak jauh generasi terbaru, yang menggunakan teknologi satelit untuk menyiarkan program ke lokasi yang berbeda dan memungkinkan peserta untuk menjawab pertanyaan yang diajukan selama program pelatihan menggunakan papan tombol. Youtube juga dapat menjadi media untuk pelatihan, dimana nantinya video materi pelatihan dapat ditayangkan dan aplikasi lain dari lembaga pelatihan/perusahaan yang menyediakan sarana untuk melakukan pelatihan.

Keuntungan dari pembelajaran jarak jauh adalah perusahaan dapat menghemat biaya perjalanan. Hal ini juga memungkinkan karyawan di lokasi yang tersebar secara geografis untuk menerima pelatihan dari para ahli yang tidak akan tersedia untuk mengunjungi setiap lokasi. Ada juga kerugian dari pembelajaran jarak jauh yakni kurangnya interaksi antara pelatih dan penonton, kegagalan teknologi, dan pelatih yang tidak siap.

BAB XII

KARIR DAN MANAJEMEN KARIR

Pengembangan karir penting bagi perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan pembelajaran yang berkelanjutan lingkungan. Perusahaan-perusahaan ini menekankan bahwa karyawan bertanggung jawab atas manajemen karir. Adapun mereka juga menyediakan perusahaan sumber daya yang mendukung karier, seperti konselor karir, peluang pengembangan, pendampingan, dan pelatihan manajerial tentang cara melatih karyawan.

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana menemukan keseimbangan antara memajukan arus karir karyawan sambil secara bersamaan menarik dan memperoleh karyawan dengan keterampilan. Satu program berfokus pada jalur karir untuk perwakilan telepon baru. Program ini membantu mengidentifikasi dan dengan cepat membawa peluang pengembangan ke hal baru yang menjanjikan karyawan dengan menawarkan insentif keuangan dan peluang kemajuan secara langsung terkait dengan pelatihan dan pengalaman kerja. Faktor lain yang mempengaruhi konsep karir adalah meningkatnya penggunaan tim untuk menghasilkan produk dan memberikan layanan.

Manajemen karir dapat membantu karyawan memenuhi kebutuhan ini. Karier manajemen menjadi penting juga karena tempat kerja adalah area dimana kesetaraan, keragaman tempat kerja, dan kebebasan pribadi dapat dicapai. Masalah terkait adalah bahwa beberapa karyawan memilih untuk sering mengubah pekerjaan dan karir untuk kepentingan pribadi atau untuk menghindari menjadi usang atau terbuang dengan mengkhususkan diri dalam satu pekerjaan sebagai teknologi, ekonomi, atau perubahan bisnis.

Makalah ini menyajikan model pengembangan karir yang didasarkan pada konsep karir baru dan yang menonjol tantangan perkembangan yang dihadapi karyawan dan bagaimana perusahaan dapat membantu karyawan memenuhi tantangan dan diakhiri dengan memeriksa komponen spesifik dari sistem manajemen karir dan dengan mendiskusikan peran yang dimainkan oleh karyawan, manajer, dan perusahaan dalam sistem manajemen karir yang sukses.

A. Mengapa Manajemen Karir itu Penting?

Manajemen karir adalah proses di mana karyawan (1) Sadar akan minat, nilai, kekuatan, dan kelemahan mereka sendiri. (2) Memperoleh informasi tentang peluang kerja di dalam perusahaan; (3) Identifikasi tujuan karir; (4) Menetapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan karir.

Manajemen karir penting dari perspektif karyawan dan perspektif perusahaan. Dari perspektif perusahaan, kegagalan memotivasi karyawan untuk merencanakan karir dapat mengakibatkan kekurangan karyawan untuk mengisi posisi yang terbuka, komitmen karyawan yang lebih rendah, dan penggunaan dana yang tidak tepat yang dialokasikan untuk program pelatihan dan pengembangan. Dari perspektif karyawan, kurangnya manajemen karir dapat mengakibatkan frustrasi karena kurangnya pertumbuhan pribadi dan tantangan di tempat kerja, perasaan tidak dihargai di perusahaan, dan ketidakmampuan untuk menemukan pekerjaan yang sesuai jika pekerjaan berubah (internal atau dengan yang lain) diperlukan karena merger, akuisisi, restrukturisasi, atau perampingan.

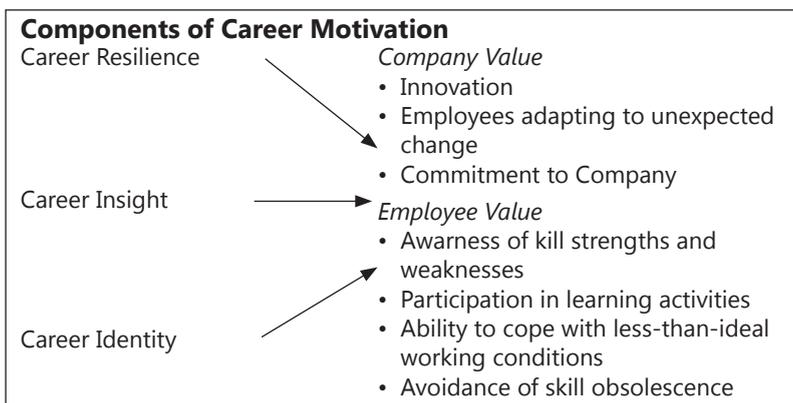
Misalnya, pertimbangkan Infrastruktur Amerika, perusahaan konstruksi sipil, pertambangan, dan material dengan lebih dari 1.700 karyawan. Infrastruktur Amerika mengembangkan Pengembangan Karir Roadmap sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi turnover. Pengembangan Karir mencakup menu kegiatan pengembangan seperti penilaian, pembinaan, program, pelatihan keterampilan, dan bayangan

pekerjaan. Manajer dan mentor karyawan dilatih untuk membantu mereka bekerja dengan karyawan untuk menciptakan karir tiga hingga lima tahun peta jalan. Akibatnya, retensi di antara karyawan berpotensi besar telah meningkat 92 persen.

B. Pengaruh Manajemen Karir terhadap Motivasi Karir

Perusahaan perlu membantu karyawan mengelola karir mereka untuk memaksimalkan motivasi karir mereka. Motivasi karir mengacu pada energi karyawan untuk berinvestasi dalam karir mereka, kesadaran mereka tentang arah yang mereka inginkan untuk karir mereka, dan kemampuan mereka untuk mempertahankan energi dan arah meskipun hambatan yang mungkin mereka hadapi. Motivasi karir memiliki tiga aspek: karir ketahanan, wawasan karir, dan identitas karir.

1. Ketahanan karier adalah sejauh mana karyawan mampu mengatasi masalah yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
2. Wawasan karir melibatkan (1) seberapa banyak karyawan tahu tentang minat mereka dan kekuatan dan kelemahan keterampilan mereka dan (2) kesadaran mereka tentang bagaimana persepsi ini berhubungan dengan tujuan karir mereka.
3. Identitas karir adalah sejauh mana karyawan mendefinisikan nilai-nilai pribadi mereka sesuai dengan pekerjaan mereka.



Gambar 12.1 Nilai dari Motivasi Karir

Motivasi karir kemungkinan memiliki hubungan yang signifikan sejauh mana perusahaan inovatif dan adaptif terhadap perubahan. Karyawan yang memiliki karir tinggi resiliensi mampu merespons hambatan di lingkungan kerja dan beradaptasi dengan kejadian tak terduga (seperti perubahan proses kerja atau tuntutan pelanggan). Mereka berdedikasi untuk belajar terus-menerus, mereka bersedia mengembangkan cara-cara baru untuk menggunakan keterampilan mereka, mereka mengambil tanggung jawab untuk manajemen karir, dan mereka berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi karir yang rendah mungkin sangat merugikan bagi karyawan yang lebih tua dan lebih berpengalaman.

Karyawan dengan wawasan karir yang tinggi dapat menetapkan tujuan karir dan berpartisipasi dalam pengembangan kegiatan yang membantu mereka mencapai tujuan tersebut.. Karyawan dengan identitas karir yang tinggi memiliki komitmen terhadap perusahaan; mereka bersedia melakukan apa pun yang diperlukan (misalnya, bekerja berjam-jam) untuk menyelesaikan proyek dan memenuhi permintaan pelanggan. Mereka juga bangga bekerja untuk perusahaan dan aktif dalam organisasi profesi dan perdagangan.

Motivasi karir dipengaruhi secara positif oleh sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan untuk berprestasi, dorongan untuk berkembang, dan informasi tentang kesempatan berkarir. Sistem manajemen karir membantu mengidentifikasi peluang ini dan memberikan informasi karir. Sistem manajemen karir yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk membuat pilihan karir berdasarkan minat dan tuntutan pekerjaan dan kehidupan mereka mungkin sangat berguna untuk motivasi dan retensi karyawan.

Misalnya, Deloitte LLP memiliki merancang kerangka kerja, yang dikenal sebagai Mass Career Customization (MCC), yang menyelaraskan saat ini dan pilihan pengembangan karir masa depan untuk karyawan dengan bisnis saat ini dan masa depan persyaratan agar kedua belah pihak dapat memperoleh manfaat. Kerangka kerja MCC mencakup serangkaian pilihan di sepanjang empat dimensi

karir atau “panggilan”: kecepatan (tingkat kemajuan karir), beban kerja (kuantitas hasil pekerjaan), lokasi/jadwal (kapan dan dimana pekerjaan dilakukan), dan choice (pilihan posisi atau tanggung jawab). Menggunakan PKS telah memungkinkan Deloitte untuk merancang sistem pengembangan karir yang membuat kesepakatan jangka panjang dengan karyawan dan oleh karena itu membantu dengan retensi; Deloitte menyadari bahwa beberapa tahun seorang karyawan mungkin bekerja lebih keras daripada orang lain, tetapi karyawan akan bekerja dengan cara yang menguntungkan perusahaan dan diri mereka sendiri. Deloitte telah menemukan hasil positif dari penggunaan PKS. Sembilan puluh persen karyawannya percaya bahwa hal itu secara positif mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan, kepuasan dengan kehidupan dan kecocokan karir yang meningkat, standar layanan klien telah dipertahankan, dan karyawan belum segera meminta untuk mengurangi beban kerja mereka.

C. Apa itu Karir?

Empat makna yang berbeda dapat diterapkan pada konsep karir. Pertama, karir telah digambarkan sebagai kemajuan sebagai urutan promosi atau bergerak ke atas di perusahaan selama kehidupan kerja orang tersebut. Kedua, karir digambarkan sebagai sebuah profesi yang menunjukkan bahwa karir hanya terjadi pada pekerjaan tertentu yang memiliki pola kemajuan yang jelas. Misalnya, dokter, profesor, pelaku bisnis, pengacara, dan profesional lainnya memiliki jalur pergerakan karir.

Ketiga, karir dapat dianggap sebagai urutan pekerjaan seumur hidup adalah rangkaian pekerjaan diadakan selama hidup orang itu, terlepas dari pekerjaan atau tingkat pekerjaan. Menurut untuk deskripsi ini, semua orang memiliki karir.

Keempat, karir dapat digambarkan sebagai seumur hidup urutan pengalaman yang berhubungan dengan peran. Karir mewakili bagaimana orang mengalami urutan pekerjaan dan penugasan dalam riwayat pekerjaan mereka. Definisi ini mencakup

posisi dipegang dan pekerjaan bergerak serta perasaan dan sikap seseorang tentang pekerjaan dan kehidupan mereka.

Definisi Hall tentang karir di mana karir mengacu pada urutan individu dari sikap dan perilaku yang terkait dengan pengalaman dan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan selama rentang waktu tertentu kehidupan orang tersebut. Definisi ini tidak menyiratkan kesuksesan atau kegagalan karir berdasarkan promosi atau kemajuan, dan mengakui bahwa karier adalah suatu proses, yaitu serangkaian pekerjaan yang berhubungan pengalaman yang dimiliki semua orang, bukan hanya karyawan dalam karir profesional. Pengalaman kerja, yang meliputi posisi karyawan, pengalaman kerja, dan tugas, dipengaruhi oleh nilai, kebutuhan, dan perasaan karyawan.

1. Karir Protean

Karier hari ini dikenal sebagai karir protean didasarkan pada pengarahan diri sendiri dengan tujuan keberhasilan psikologis dalam pekerjaan seseorang. Karyawan Protean mengambil tanggung jawab utama untuk mengelola karir mereka. Tujuan dari penugasan ini adalah untuk mengembangkan keterampilan manajerialnya sebagai serta memungkinkan dia untuk mengevaluasi secara pribadi apakah dia lebih menyukai pekerjaan manajerial daripada rekayasa.

2. Karir Tradisional versus Karir Protean

Tabel 12.1 membandingkan karir organisasi tradisional dengan karir protean pada beberapa ukuran. Perubahan kontrak psikologis antara karyawan dan perusahaan telah mempengaruhi konsep karir. Kontrak psikologis mengacu pada harapan yang dimiliki majikan dan karyawan tentang satu sama lain.

Namun, kontrak psikologis antara karyawan dan majikan telah berubah. Mengapa? Salah satu penyebabnya adalah perubahan struktur organisasi perusahaan. Karena perusahaan struktur cenderung "datar", wewenang desentralisasi, dan

lebih banyak tanggung jawab karyawan diatur berdasarkan proyek atau pelanggan daripada basis fungsional. Struktur datar ditemukan terutama pada bangunan kecil dan organisasi menengah seperti e-bisnis. Akibatnya, karyawan diharapkan untuk mengembangkan berbagai macam keterampilan.

Tabel 12.1 Perbandingan antara *Traditional Career* dan *Protean Career*

TABLE 11.1 Comparison of Traditional Career and Protean Career

| Dimension | Traditional Career | Protean Career |
|-------------------------------|-----------------------------------|---|
| Goal | Promotions Salary increase | Psychological success |
| Psychological Contract | Security for commitment | Employability for flexibility |
| Mobility | Vertical | Lateral |
| Responsibility for Management | Company | Employee |
| Pattern | Linear and expert | Spiral and transitory |
| Expertise | Know how | Learn how |
| Development | Heavy reliance on formal training | Greater reliance on relationships and job experiences |

Alasan lain kontrak psikologis telah berubah adalah karena peningkatan domestik dan persaingan global serta merger dan akuisisi, perusahaan tidak dapat menawarkan keamanan kerja dan mungkin harus berhemat. Alih-alih menawarkan keamanan kerja, perusahaan dapat menawarkan karyawan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan dan berpartisipasi dalam pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kemampuan kerja mereka dengan majikan mereka saat ini dan masa depan.

Tujuan karir protean adalah kesuksesan psikologis. Kesuksesan psikologis adalah perasaan bangga dan pencapaian yang datang dari pencapaian tujuan hidup yang tidak terbatas pada prestasi di tempat kerja (misalnya, membesarkan keluarga, kesehatan fisik yang baik). Kesuksesan psikologis adalah lebih di bawah kendali karyawan daripada tujuan karir tradisional, yang tidak hanya dipengaruhi oleh upaya karyawan tetapi juga dikendalikan oleh ketersediaan posisi di perusahaan. Keberhasilan psikologis ditentukan sendiri daripada ditentukan semata-mata melalui sinyal yang diterima karyawan dari perusahaan (misalnya, kenaikan gaji, promosi). Keberhasilan

psikologis tampaknya sangat lazim di antara generasi baru orang-orang yang memasuki angkatan kerja.

Perbedaan penting antara karir tradisional dan karir protean adalah kebutuhan karyawan untuk termotivasi dan mampu belajar daripada mengandalkan basis pengetahuan yang statis. Perbedaan ini disebabkan oleh kebutuhan perusahaan untuk lebih responsif terhadap layanan pelanggan dan permintaan produk. Jenis pengetahuan yang harus dimiliki seorang karyawan untuk menjadi sukses telah berubah. Dalam karier tradisional, "tahu bagaimana"—memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat untuk menyediakan layanan atau menghasilkan produk—sangat penting. Meskipun mengetahui bagaimana tetap penting, karyawan perlu "tahu mengapa" dan "tahu siapa." Mengetahui mengapa mengacu pada pemahaman bisnis dan budaya perusahaan sehingga bahwa karyawan dapat mengembangkan dan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat berkontribusi pada bisnis. Mengetahui siapa yang merujuk pada hubungan yang dapat dikembangkan oleh karyawan untuk disumbangkan untuk kesuksesan perusahaan. Karyawan dapat berjejaring dengan vendor, pemasok, anggota komunitas, pelanggan, atau pakar industri.

Mempelajari siapa dan mengapa membutuhkan lebih dari sekadar formal kursus dan program pelatihan. Millenium (juga dikenal sebagai Generasi Y atau Nexten), Gen X, baby boomer, dan tradisional. Milenial dan Gen X lebih terbiasa perubahan dan ketidakamanan pekerjaan daripada baby boomer dan tradisional. Menurut baru-baru ini studi, 60 persen karyawan dari segala usia menilai waktu dan fleksibilitas sebagai alasan yang sangat penting untuk bertahan di perusahaan. Tetapi Gen X lebih cenderung meninggalkan pekerjaan daripada baby boomer. Lima puluh satu persen karyawan di bawah usia 40 tahun melaporkan bahwa mereka akan pergi untuk mencari pekerjaan baru dalam tahun depan, tetapi hanya 25 persen dari karyawan berusia 40 tahun atau lebih mengatakan hal yang sama.

Gen X setia pada keterampilan mereka sendiri, dan mereka berganti pekerjaan untuk berkembang mereka. Mereka mencari pencapaian tujuan mereka sendiri dan menghargai hubungan pribadi. Gen Xer cenderung melakukan beberapa tugas dengan cepat dan sering kali harus menyeimbangkan pekerjaan yang bersaing tuntutan. Mereka merespons paling baik untuk proyek dengan tenggat waktu pendek dan beragam. Generasi X mencari makna dalam pekerjaan mereka. Mereka ingin melihat perusahaan memberikan sumber daya untuk karir pengelolaan. Mereka tidak percaya bahwa perusahaan bertanggung jawab atas karir mereka. Generasi milenium mungkin yang pertama merangkul keragaman dan menuntut tanggung jawab sosial di tempat kerja. Karena milenium telah terpapar teknologi canggih sebagian besar hidup mereka, mereka tidak takut untuk menggunakan, mempelajari, dan mengembangkan ide-ide inovatif untuk teknologi baru. Millenium mampu mengalihkan perhatian dari satu tugas ke tugas lainnya dibandingkan ke generasi lain. Mereka menyambut umpan balik sebagai cara untuk membantu mereka meningkatkan. Banyak milenium mungkin tidak memahami pentingnya yang ditempatkan manajer mereka pada hal-hal yang tidak tertulis aturan di tempat kerja, seperti menghabiskan waktu di kantor. Namun, mereka ingin tampil dengan baik dan memahami mengapa pekerjaan mereka penting dan bagaimana kaitannya dengan tujuan perusahaan. Sebuah survei baru-baru ini terhadap perekrut menemukan bahwa milenium dipandang sebagai yang berkinerja paling lemah di antara empat generasi yang membentuk angkatan kerja AS. Meskipun mereka yang paling generasi yang mahir teknologi, mereka sering dianggap tidak termotivasi dan berhak untuk gaji tinggi dan lingkungan kerja yang bagus.

Tabel 12.2 Karakteristik dari Generasi-Generasi Karyawan

TABLE 11.2 Suggested Characteristics of Different Generations of Employees

| Generation | Age | Traits |
|-----------------|---|---|
| Millennium | 9 to late 20s (Born 1982–2000) | <ul style="list-style-type: none"> Are independent spenders Are globally concerned Are health conscious Accept nontraditional families Accept constant change Understand need for training to remain employable Are cyber-savvy Have high expectations Want challenging work Need help managing constructive criticism and managing conflict Good at multitasking but unaware that it could be perceived as offensive by others Interested in frequent coaching and support |
| Generation X | Mid 20s to early 40s (Born 1965–1981) | <ul style="list-style-type: none"> Are experienced and confident using new technologies Are diverse Are independent Are entrepreneurial Are flexible Are team players Expect more feedback than older workers do Have a hard time accepting authority Don't want to have to hold people accountable Consider work-life balance to be critical Want status, prestige, authority, and rewards in jobs that make them more marketable and employable Willing to change jobs to acquire new skills and experience (free agents) |
| Baby Boomers | Mid 40s to mid 50s (Born 1946–1964) | <ul style="list-style-type: none"> Are idealistic Are competitive Question authority Are members of the "me" generation Want flexible retirement Want meaningful work |
| Traditionalists | Late 50s to early 80s (Born in 1945 or before) | <ul style="list-style-type: none"> Are patriotic Are loyal Are fiscally conservative Have faith in institutions Want their experience to be valued Respect previous generations, business leaders |

Perbedaan penting antara Gen X dan baby boomer adalah banyaknya bayi boomer bekerja selama masa ketika perusahaan cenderung menghargai layanan selama bertahun-tahun dengan promosi, keamanan kerja, dan tunjangan. Gen X bekerja di lingkungan bisnis yang masih bergejolak ditandai dengan perubahan antara pertumbuhan bisnis dan perampingan. Baby boomer mungkin lebih bersedia untuk pindah untuk promosi atau tugas baru daripada karyawan yang lebih muda. Gen Xer lebih cenderung tinggal di area

di mana mereka telah membentuk hubungan sosial dan pekerjaan. Banyak boomer memandang generasi muda sebagai orang yang malas atau tidak termotivasi dan gagal untuk menganggap bahwa Generasi X dan milenium tumbuh pada masa ketika PHK biasa terjadi. Menyaksikan PHK orang tua dan teman mungkin telah menyebabkan generasi ini kurang mementingkan komitmen perusahaan. Baby boomer juga sering mengkritik generasi muda karena pakaian yang tidak pantas, karena menghabiskan terlalu banyak waktu di ponsel, dan karena kurangnya sopan santun. Mengingat perubahan lingkungan bisnis dan psikologis kontrak, perusahaan saat ini perlu berkomunikasi dengan semua karyawan, terutama bayi boomer dan tradisional, tentang perlunya mengatur karir mereka sendiri dan untuk mempertimbangkan kembali menghubungkan kesuksesan karir pribadi mereka dengan promosi dan kenaikan gaji.

Penting untuk disadari bahwa meskipun perbedaan dalam ukuran populasi, keragaman, tingkat pendidikan, dan kondisi ekonomi mungkin mempengaruhi generasi dengan cara yang berbeda, penelitian menunjukkan bahwa generasi yang lebih muda dan lebih tua memiliki banyak nilai yang sama terkait dengan keluarga, rasa hormat, dan kepercayaan. Perbedaan nilai dan sikap lintas generasi mungkin merupakan hasilnya konteks pekerjaan dan tahap kehidupan yang berbeda (seperti posisi dalam organisasi) daripada usia. Sebagian besar karyawan, tanpa memandang usia, menginginkan keamanan dan kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka dan kehidupan pribadi melalui fleksibilitas pekerjaan atau waktu istirahat yang dibayar. Namun, untuk karyawan yang lebih tua, merasa aman tentang masa depan banyak yang berarti bekerja untuk perusahaan yang menyediakan pensiun manfaat sementara untuk pekerja muda yang memiliki hutang kuliah dan biaya hidup yang tinggi mungkin berarti mendapatkan upah yang baik.

Perusahaan saat ini sedang meninjau sistem manajemen karir mereka untuk memastikan bahwa mereka memenuhi kebutuhan semua generasi karyawan. Misalnya, Pasokan United Stationers

Perusahaan, distributor grosir produk kantor di Deerfield, Illinois, telah mempertimbangkan kembali peluang pengembangan karirnya berdasarkan perbedaan generasi. Pita karir terstruktur sehingga karyawan dapat berpindah ke pekerjaan baru dengan lebih mudah dan memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman baru tanpa harus menunggu kenaikan pangkat atau keluar dari perusahaan. Perusahaan juga berusaha menawarkan jadwal kerja yang lebih fleksibel pilihan, mengetahui bahwa Gen X tertarik pada keseimbangan kehidupan kerja.

D. Model Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses kemajuan karyawan melalui serangkaian tahapan, masing-masing dicirikan oleh serangkaian tugas, aktivitas, dan hubungan perkembangan yang berbeda. Model siklus hidup menunjukkan bahwa karyawan menghadapi tugas perkembangan tertentu selama perjalanan karir mereka dan bahwa mereka bergerak melalui kehidupan yang berbeda atau tahap karir. Model itu berbasis organisasi juga menunjukkan bahwa karir dilanjutkan melalui serangkaian tahapan, tetapi model ini mengusulkan bahwa pengembangan karir melibatkan pembelajaran karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu. Setiap tahap melibatkan perubahan dalam aktivitas dan hubungan dengan teman sebaya dan manajer. Model directional pattern menggambarkan bentuk atau bentuk karir.

Sebagaimana dicatat dalam diskusi tentang konsep karir yang berubah, model-model ini menyarankan bahwa karyawan membuat keputusan tentang seberapa cepat mereka ingin maju melalui tahap karir dan pada titik apa mereka ingin kembali ke tahap karir sebelumnya. Misalnya, beberapa karyawan berencana untuk tetap dalam pekerjaan atau pekerjaan sepanjang hidup mereka dan memiliki rencana yang matang untuk pindah dalam pekerjaan (karir ini memiliki bentuk linier). Lainnya karyawan melihat karir mereka sebagai memiliki bentuk spiral. Bentuk karir spiral meningkat sebanyak karyawan bekerja pada proyek atau pekerjaan

untuk jangka waktu tertentu dan kemudian mengambil pekerjaan atau proyek yang berbeda di dalam atau di luar majikan mereka saat ini.

E. Tahap Karir

Tabel 12.3 Model Pengembangan Karir

TABLE 11.3 A Model of Career Development

| | Career Stage | | | |
|----------------------------------|---|--|---|--|
| | Exploration | Establishment | Maintenance | Disengagement |
| Developmental Tasks | Identify interests, skills, fit between self and work | Advancement, growth, security, develop lifestyle | Hold on to accomplishments, update skills | Retirement planning, change balance between work and nonwork |
| Activities | Helping Learning Following directions | Making independent contributions | Training Sponsoring Policy making | Phasing out of work |
| Relationships to Other Employees | Apprentice | Colleague | Mentor | Sponsor |
| Typical Age | Less than 30 | 30–45 | 45–60 | 61+ |
| Years on Job | Less than 2 years | 2–10 years | More than 10 years | More than 10 years |

Tabel 12.3 menunjukkan empat tahap karir: eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, dan pelepasan. Setiap tahap karir dicirikan oleh tugas perkembangan, aktivitas, dan hubungan. Retensi karyawan, motivasi, dan kinerja dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan menangani tugas-tugas pengembangan pada setiap tahap karir. Penelitian menunjukkan bahwa tahap karir karyawan saat ini mempengaruhi kebutuhan, sikap, dan perilaku pekerjaan.

1. Tahap Eksplorasi

Pada tahap eksplorasi, individu berusaha mengidentifikasi jenis pekerjaan yang diminati mereka. Mereka mempertimbangkan minat, nilai, dan preferensi pekerjaan mereka, dan mereka mencari informasi tentang pekerjaan, karir, dan pekerjaan dari rekan kerja, teman, dan anggota keluarga. Sekali mereka mengidentifikasi jenis pekerjaan atau pekerjaan yang menarik minat mereka, individu dapat mulai mengejar pendidikan atau pelatihan yang dibutuhkan. Eksplorasi berlanjut ketika individu memulai pekerjaan baru. Dalam

kebanyakan kasus, karyawan yang baru mengenal suatu pekerjaan tidak siap untuk mengambil tugas dan peran kerja tanpa bantuan dan arahan dari orang lain. Dalam banyak pekerjaan, karyawan baru dianggap sebagai pekerja magang. Sebuah magang adalah karyawan yang bekerja di bawah pengawasan dan arahan rekan kerja atau manajer yang lebih berpengalaman. Dari sudut pandang perusahaan, kegiatan orientasi dan sosialisasi diperlukan untuk membantu karyawan baru merasa nyaman mungkin dengan pekerjaannya pekerjaan baru dan rekan kerja sehingga mereka dapat mulai berkontribusi pada tujuan perusahaan.

2. Tahap Pendirian

Pada tahap pendirian, individu menemukan tempat mereka di perusahaan, membuat kontribusi independen, mencapai lebih banyak tanggung jawab dan kesuksesan finansial, dan membangun gaya hidup yang diinginkan. Karyawan pada tahap ini tertarik untuk dipandang sebagai kontributor kesuksesan perusahaan dan telah mencapai tahap pendirian dianggap menjadi rekan kerja. Rekan kerja adalah karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dan menghasilkan hasil. Mereka belajar bagaimana perusahaan memandang kontribusi mereka dari interaksi informal dengan rekan kerja dan manajer dan dari umpan balik formal yang diterima melalui sistem penilaian kinerja. Untuk karyawan pada tahap ini, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang membantu menyeimbangkan peran kerja dan non kerja. Juga, karyawan dalam tahap ini perlu menjadi lebih aktif terlibat dalam kegiatan perencanaan karir.

3. Tahap Pemeliharaan

Pada tahap pemeliharaan, individu bersangkutan dengan keterampilan menjaga up to date dan dipersepsikan oleh orang lain sebagai seseorang yang masih berkontribusi pada perusahaan. Karyawan dalam tahap pemeliharaan dapat menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi karyawan baru. Seorang mentor adalah karyawan berpengalaman yang mengajar atau membantu karyawan

yang kurang berpengalaman. Karyawan tahap pemeliharaan mungkin diminta untuk meninjau atau mengembangkan kebijakan perusahaan atau sasaran. Pendapat mereka tentang proses kerja, masalah, dan isu-isu penting bahwa pekerjaan unit yang dihadapi mungkin diminta. Dari perspektif perusahaan, masalah utama adalah bagaimana menjaga karyawan dalam tahap pemeliharaan dari dataran tinggi. Juga, perusahaan perlu memastikan bahwa keterampilan karyawan tidak menjadi usang. Untuk menjaga agar karyawannya tidak stagnan,.

4. Tahap Pelepasan

Pada tahap pelepasan, individu mempersiapkan perubahan keseimbangan antara aktivitas kerja dan non kerja. Mereka mungkin mengambil peran sebagai sponsor. Sponsor memberikan arahan kepada karyawan lain, mewakili perusahaan kepada pelanggan, memulai tindakan, dan membuat keputusan. Disengagement biasanya mengacu pada karyawan yang lebih tua yang memilih untuk pensiun dan berkonsentrasi sepenuhnya pada kegiatan non-kerja seperti olahraga, hobi, bepergian, atau pekerjaan sukarela. Namun, survei yang dilakukan oleh Watson Wyatt, konsultan sumber daya manusia internasional perusahaan, menemukan bahwa tiga dari empat karyawan yang lebih tua lebih suka mengurangi jam kerja mereka secara bertahap daripada menghadapi jenis pensiun tradisional yang semuanya bekerja atau tidak bekerja. banyak karyawan, fase pelepasan berarti pengurangan jam kerja secara bertahap.

Program pensiun bertahap membantu karyawan dan perusahaan. Perusahaan mendapatkan untuk mengambil keuntungan dari pengetahuan dan keterampilan khusus karyawan yang berpengalaman, yang mungkin sulit untuk diganti, sekaligus mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru karyawan. Bagi karyawan, pensiun bertahap berarti mereka memiliki kesempatan untuk memilih pensiun dengan cara yang memenuhi kebutuhan finansial dan emosional mereka. Untuk memanfaatkan bakat karyawan yang lebih tua, perusahaan harus

fleksibel—misalnya, mereka mungkin menawarkan pekerjaan paruh waktu dan konsultasi. Juga, perlu diingat bahwa tanpa memandang usia, karyawan dapat memilih untuk meninggalkan perusahaan untuk berganti pekerjaan atau pekerjaan. Beberapa mungkin terpaksa meninggalkan perusahaan karena perampingan atau merger. Orang lain mungkin pergi karena minat, nilai, atau kemampuan mereka.

Karyawan yang keluar dari perusahaan seringkali mendaur ulang kembali ke tahap eksplorasi. Mereka membutuhkan informasi tentang bidang karir baru yang potensial, dan mereka harus mempertimbangkan kembali karir mereka minat dan kekuatan keterampilan. Dari perspektif perusahaan, aktivitas manajemen karir utama dalam tahap pelepasan adalah perencanaan pensiun dan penempatan keluar. Karyawan membawa berbagai masalah pengembangan karir ke tempat kerja. Spesifik masalah pengembangan karir (misalnya, orientasi, outplacement, pekerjaan, dan keluarga). Selain mengembangkan kebijakan dan program yang akan membantu karyawan menangani masalah pengembangan karir khusus mereka (untuk memaksimalkan tingkat mereka motivasi karir), perusahaan perlu menyediakan sistem manajemen karir untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karir karyawan. Sistem manajemen karir membantu karyawan, manajer, dan perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karir. Riset menunjukkan bahwa sistem manajemen karir yang menyediakan karyawan dengan nasihat karir dan membantu mereka bertemu orang-orang penting di perusahaan dapat menghasilkan karyawan yang lebih berkomitmen untuk perusahaan dan dapat memiliki pengaruh positif pada pekerjaan karyawan kinerja.

F. Sistem Manajemen Karir

Sistem manajemen karir perusahaan bervariasi dalam tingkat kecanggihan dan penekanan yang mereka tempatkan pada komponen proses yang berbeda. Namun, semua sistem manajemen karir mencakup komponen yang ditunjukkan pada Gambar

12.2: penilaian diri, pemeriksaan realitas, penetapan tujuan, dan perencanaan tindakan.

Self-Assessment → Reality Check → Goal Setting → Action Planning

Gambar 12.2 Sistem Manajemen Karir

1. Self Assessment

Penilaian diri mengacu pada penggunaan informasi oleh karyawan untuk menentukan minat karir, nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku mereka. Ini sering melibatkan tes psikologis.. Penilaian diri juga dapat melibatkan latihan seperti yang ada di Tabel 12.4. Jenis latihan ini membantu karyawan mempertimbangkan di mana mereka sekarang dalam karir mereka, mengidentifikasi rencana masa depan, dan menilai bagaimana karir mereka sesuai dengan situasi mereka saat ini dan sumber daya yang tersedia.

Tabel 12.4 Contoh Self-Assessment Exercise

| Activity (Purpose) |
|--|
| <p>Step 1: Where am I? (Examine current position of life and career) <i>Think about your life from past and present to the future. Draw a timeline to represent important events.</i></p> |
| <p>Step 2: Who am I? (Examine different roles) <i>Using 3 X 5 cards, write down one answer per card to the question "Who am I?"</i></p> |
| <p>Step 3: Where would I like to be and what would I like to happen? (This helps in future goal setting) <i>Consider your life from present to future. Write an autobiography answering three questions: What do you want to have accomplished? What milestones do you want to achieve? What do you want to be remembered for?</i></p> |
| <p>Step 4: An ideal year in the future (Identify resources needed) <i>Consider a one-year period in the future if you had unlimited resources, what would you do? What would the ideal environment look like? Does the ideal environment match step 3?</i></p> |

Step 5: An ideal job (Create current goal)

In the present, think about an ideal job for you with your available resources. Consider your role, resources, and type of training or education needed.

Step 6: Career by objective inventory (Summarize current situation)

What gets you excited each day?

What do you do well? What are you known for?

What do you need to achieve your goals?

What could interfere with reaching your goals?

What should you do now to move toward reaching your goals?

What is your long-term career objective?

2. Reality Check

Pengecekan kenyataan mengacu pada informasi yang diterima karyawan tentang bagaimana perusahaan mengevaluasi keterampilan dan pengetahuan mereka dan di mana mereka cocok dengan rencana perusahaan (misalnya, peluang promosi potensial, gerakan lateral). Biasanya, informasi ini diberikan oleh manajer karyawan sebagai bagian dari proses penilaian kinerja. Bukan hal yang aneh dalam sistem perencanaan karir yang dikembangkan dengan baik bagi manajer untuk mengadakan penilaian kinerja dan diskusi pengembangan karir yang terpisah. Misalnya, dalam sistem perencanaan karier Coca-Cola USA, karyawan dan manajer mengadakan pertemuan terpisah setelah tinjauan kinerja tahunan untuk membahas minat karier, kekuatan, dan kemungkinan aktivitas pengembangan karyawan.

3. Goal Setting

Pada bagian *goal setting*, karyawan mengembangkan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang. Sasaran ini biasanya berhubungan dengan posisi yang diinginkan (misalnya, menjadi manajer penjualan dalam tiga tahun), tingkat penerapan keterampilan (misalnya, menggunakan keterampilan penganggaran untuk memperbaiki masalah arus kas unit), pengaturan kerja (misalnya, pindah ke pemasaran korporat dalam waktu dua tahun),

atau perolehan keterampilan (misalnya, untuk mempelajari cara menggunakan sistem informasi sumber daya manusia perusahaan). Tujuan ini biasanya didiskusikan dengan manajer dan ditulis ke dalam rencana pengembangan.

4. Action Planning

Perencanaan tindakan, karyawan menentukan bagaimana mereka akan mencapai tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang mereka. Rencana tindakan mungkin melibatkan pendaftaran dalam kursus pelatihan dan seminar, melakukan wawancara informasi, atau melamar lowongan pekerjaan di dalam perusahaan. Penugasan baru memungkinkan karyawan memanfaatkan keterampilan, pengalaman, dan kontak mereka yang ada sambil membantu mereka mengembangkan yang baru.

Beberapa perusahaan meminjamkan karyawan ke organisasi nirlaba dan usaha kecil untuk menyediakan akuntansi, pemasaran, dan layanan profesional lainnya. Dalam tugas ini, sering disebut program sukarelawan karyawan, karyawan memiliki kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan mereka dan pada saat yang sama mencapai tujuan karir dan mengatasi masalah sosial.

Tabel 12.5 menunjukkan beberapa faktor desain penting yang harus dipertimbangkan dalam mengembangkan sistem manajemen karir. Mengikat pengembangan sistem dengan kebutuhan bisnis dan strategi, memperoleh dukungan dari manajemen puncak, dan memiliki manajer dan karyawan yang berpartisipasi dalam membangun sistem merupakan faktor yang sangat penting dalam mengatasi resistensi terhadap sistem.

Tabel 12.5 Desain Karir Manajemen Sistem yang Efektif

1. *System is positioned as a response to a business need or supports a business strategy.*
2. *Employees and managers participate in development of the system.*
3. *Employees are encouraged to take active roles in career management.*
4. *Evaluation is ongoing and used to improve the system.*
5. *Business units can customize the system for their own purposes (with some constraints)*
6. *Employees need access to career information sources (including advisors and positions available)*
7. *Senior management supports the career system.*
8. *Career management is linked to other human resource practices such as performance management, training, and recruiting systems.*
9. *System create a large, diverse talent pool.*
10. *Information about career plans and talent evaluation is accessible to all managers.*

Sistem Manajemen Karir di Web

Banyak perusahaan mengembangkan situs web manajemen karir yang menyediakan alat penilaian diri kepada karyawan, informasi gaji untuk pekerjaan di dalam perusahaan, saran manajemen karir, dan sumber daya pelatihan. Demikian pula, banyak perusahaan dalam bisnis perekrutan karyawan menyediakan sumber daya serupa untuk pencari kerja dan pemberi kerja.

Tabel 12.6 Elemen-Elemen Situs Web Manajemen Karir

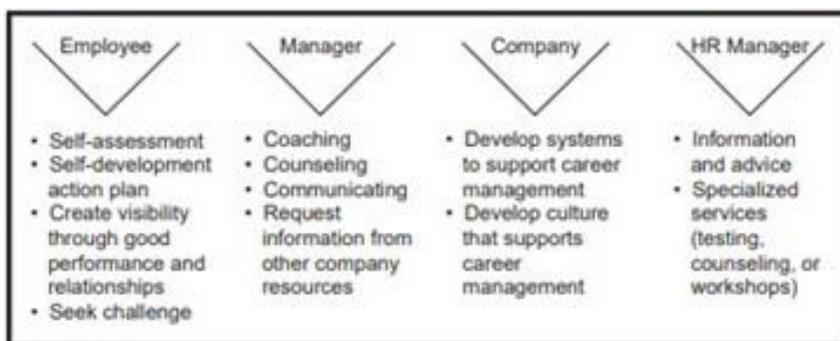
| User access | Web Site Features |
|---------------------------------|---|
| <i>Self-assessment tools</i> | <i>Jobs database</i> |
| <i>Training resources</i> | <i>Employee profile database</i> |
| <i>Job data</i> | <i>Matching engine</i> |
| <i>Salary information</i> | <i>Tools and services such as assessment, online training program, development resources.</i> |
| <i>Career management advice</i> | |

Tabel 12.6 menyajikan elemen situs web manajemen karir. Seperti yang ditunjukkan di sisi kiri Tabel 12.6, pengguna atau

karyawan memerlukan akses ke alat penilaian mandiri, sumber daya pelatihan, data pekerjaan, informasi gaji, dan saran manajemen karir. Sisi kanan Tabel 12.6 menunjukkan fitur yang perlu disertakan perusahaan dalam desain situs Web (misalnya, database pekerjaan, alat, dan layanan). Pengguna dapat mencakup karyawan, manajer, perekrut, atau manajer sumber daya manusia. Baik pengguna maupun perusahaan memperoleh informasi berharga dari sistem ini—informasi yang berguna untuk memastikan bahwa kemampuan, keterampilan, dan minat karyawan sesuai dengan pekerjaan mereka.

Perusahaan mendapat manfaat dari sistem seperti itu dalam beberapa cara. Pertama, dapat dengan cepat memposting lowongan pekerjaan dan menjangkau banyak pencari kerja potensial. Kedua, situs Web tersebut menyediakan informasi yang dapat diakses secara rinci tentang pekerjaan dan karir di dalam perusahaan, yang memfasilitasi pengembangan karyawan. Karyawan sadar akan pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan untuk pekerjaan dan karir di perusahaan. Ketiga, sistem online mendorong karyawan untuk bertanggung jawab dan berperan aktif dalam manajemen karir.

G. Peran Karyawan, Manajer, Manajer Sumber Daya Manusia, dan Perusahaan dalam Manajemen Karir



Gambar 12.3 Menunjukkan peran karyawan, manajer, manajer sumber daya manusia, dan perusahaan dalam manajemen karir.

1. Peran Karyawan

Perusahaan dengan sistem manajemen karir yang efektif mengharapkan karyawan untuk bertanggung jawab atas manajemen karir mereka sendiri. Contohnya Di IBM (International Business Machines Corporation adalah sebuah perusahaan Amerika Serikat yang memproduksi dan menjual perangkat keras dan perangkat lunak komputer), Blue Opportunities menegaskan kepada karyawan bahwa mengembangkan karir mereka merupakan langkah penting dalam mendapatkan pekerjaan yang menantang dan menarik. Karyawan didorong untuk bertanggung jawab, bekerja dengan manajer mereka, untuk mengidentifikasi kegiatan pelatihan dan pengembangan yang menarik minat mereka. Blue Opportunities menyoroti peluang pelatihan dan pengembangan perusahaan di situs Internet khusus karyawan yang dapat diakses oleh karyawan IBM di AS dan lokasi global lainnya. Tujuan dari Blue Opportunities adalah untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dan menawarkan mereka pekerjaan potensial atau perubahan karir

2. Peran Manajer

Untuk membantu karyawan menangani masalah karir, manajer harus efektif dalam empat peran: pelatih, penilai, penasihat, dan agen rujukan. Tanggung jawab masing-masing peran ini ditunjukkan pada Tabel 12.7. Manajer bertanggung jawab untuk membantu karyawan mengelola karir mereka melalui pemenuhan kebutuhan pribadi serta kebutuhan perusahaan. Pelatihan, menilai, menasihati, dan melayani sebagai agen rujukan adalah peran penting bagi manajer bagi karyawan di semua tahap karir mereka. Karyawan di awal karir mereka mungkin memerlukan informasi yang berkaitan dengan seberapa baik kinerja mereka memenuhi harapan pelanggan. Karyawan dalam tahap pendirian dan pemeliharaan dapat menggunakan manajer sebagai papan suara untuk ide dan perspektif tentang perubahan pekerjaan dan jalur karir. Manajer perlu memahami minat karyawan dengan berdiskusi dengan karyawan tentang suka dan tidak suka pekerjaan mereka. Salah satu cara untuk memulai diskusi ini adalah

dengan meminta karyawan menuliskan karakteristik karier yang memuaskan. Latihan ini membantu karyawan lebih memahami apa yang mereka inginkan dari pekerjaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hanya setelah memahami minat karyawan, manajer dapat mencocokkan karyawan dengan pengalaman kerja yang terkait dengan minat mereka.

Tabel 12.7 Peran Manajer di Manajemen Karir

| Role | Responsibilities |
|----------------|---|
| Coach | Probe problems, interests, values, needs Listen Clarify concerns Define concerns |
| Appraiser | Give feedback Clarify company standards Clarify job responsibilities Clarify company needs |
| Advisor | Generate options, experiences, and relationships Assist in goal setting Provide recommendations |
| Referral Agent | Link to career management resources Follow up on career management plan |

3. Peran Manajer Sumber Daya Manusia

Manajer sumber daya manusia harus memberikan informasi atau saran tentang jalur karir potensial dan peluang pelatihan dan pengembangan. Juga, manajer sumber daya manusia dapat memberikan layanan khusus seperti pengujian untuk menentukan nilai, minat, dan keterampilan karyawan; mempersiapkan karyawan untuk mencari pekerjaan; dan menawarkan konseling tentang masalah yang berhubungan dengan karir.

4. Peran Perusahaan

Perusahaan bertanggung jawab untuk menyediakan karyawan dengan sumber daya yang dibutuhkan untuk berhasil dalam mengelola karir mereka. Sumber daya ini termasuk program khusus serta proses untuk manajemen karir:

- a. Lokakarya karir (seminar tentang topik seperti bagaimana sistem manajemen karir bekerja, penilaian diri, penetapan tujuan, dan

- membantu manajer memahami dan melakukan peran mereka dalam manajemen karir).
- b. Informasi tentang karir dan peluang kerja (tempat-tempat seperti pusat karir atau buletin, database elektronik, atau situs Web di mana karyawan dapat menemukan informasi tentang lowongan pekerjaan dan program pelatihan).
 - c. Buku kerja perencanaan karir (panduan tercetak yang mengarahkan karyawan melalui serangkaian latihan, diskusi, dan panduan terkait perencanaan karir).
 - d. Konseling karir (nasihat dari konselor terlatih secara profesional yang mengkhususkan diri dalam bekerja dengan karyawan yang mencari bantuan untuk masalah karir).
 - e. Jalur karir (merencanakan urutan pekerjaan dan mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan untuk kemajuan di dalam dan di seluruh keluarga pekerjaan, seperti pindah dari pekerjaan teknis ke pekerjaan manajemen)

H. Mengevaluasi Sistem Manajemen Karir

Beberapa jenis hasil dapat digunakan untuk mengevaluasi sistem manajemen karir. Pertama, reaksi pelanggan (karyawan dan manajer) yang menggunakan sistem manajemen karir dapat ditentukan melalui survei. Misalnya, karyawan yang menggunakan layanan (perencanaan, konseling, dll.) dapat diminta untuk mengevaluasi ketepatan waktu, kegunaan, dan kualitas informasi. Manajer dapat memberikan informasi mengenai bagaimana sistem mempengaruhi waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi terbuka di departemen mereka serta kualitas calon pekerjaan dan karyawan yang dipilih untuk posisi tersebut. Kedua, informasi yang lebih objektif terkait dengan tingkat retensi karyawan atau manajer kunci dari sistem manajemen karir dapat dilacak, seperti waktu aktual untuk mengisi posisi terbuka, penggunaan sistem oleh karyawan (termasuk kontak dengan konselor karir, penggunaan perpustakaan karir, atau pertanyaan tentang posting pekerjaan), atau jumlah karyawan yang diidentifikasi siap untuk posisi manajemen. Jika tujuan sistem

berkaitan dengan keragaman, jumlah perempuan dan minoritas yang dipromosikan ke posisi manajemen mungkin merupakan ukuran yang tepat.

Evaluasi sistem manajemen karir harus didasarkan pada tujuannya. Jika meningkatkan moral karyawan adalah tujuan sistem, maka sikap harus diukur. Jika tujuan sistem lebih konkret dan terukur (seperti halnya sistem yang dirancang untuk mempertahankan karyawan dengan potensi tinggi untuk manajemen), maka data yang sesuai (tingkat perputaran) harus dikumpulkan.

Kesimpulan

Bab ini menjelaskan tentang konsep karir dan manajemen karir. Dimulai dengan membahas pentingnya manajemen karir bagi perusahaan dan karyawan. Bab ini menggambarkan sifat yang berubah dari konsep karir. Saat ini, karier lebih fleksibel dan lebih mungkin dievaluasi berdasarkan kesuksesan psikologis daripada kenaikan gaji atau promosi. Bab ini memperkenalkan model pengembangan karir berdasarkan konsep karir baru dan pada siklus hidup, organisasi, dan perspektif pola arah karir. Ini menyarankan bahwa karyawan menghadapi tugas perkembangan yang berbeda tergantung pada tahap karir mereka (eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, pelepasan). Tindakan yang dapat diambil perusahaan untuk membantu karyawan menangani tugas perkembangan ini disorot. Proses manajemen karir terdiri dari penilaian diri, pemeriksaan realitas, penetapan tujuan, dan perencanaan tindakan. Agar manajemen karir berhasil, karyawan, manajer, dan perusahaan harus terlibat secara aktif.

I. Artikel Pendukung

“Fokus pada Pengembangan Karir Karyawan, Telkom Puncaki Peringkat Top Companies 2022”

Published: Jumat 08 Apr 2022 19:34 Wib

Red : Hiru Muhammad

REPUBLIKA.CO.ID, JAKARTA-- Sebagai perusahaan telekomunikasi digital yang fokus pada pengembangan kompetensi dan karir karyawan, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) kembali meraih apresiasi dari pihak eksternal. Kali ini, Telkom dinobatkan sebagai peringkat pertama LinkedIn Top Companies 2022, memimpin 14 perusahaan Indonesia lainnya.

Dikutip dari rilis resmi LinkedIn News Asia, LinkedIn Top Companies 2022 adalah daftar pemeringkatan tahunan yang berisikan 15 perusahaan sebagai tempat kerja terbaik untuk mengembangkan karir karyawan. Disusun berdasarkan data unik LinkedIn, perusahaan-perusahaan yang masuk dalam daftar tersebut dipandang menawarkan stabilitas di dunia kerja yang selalu berubah dan terus melakukan rekrutmen dan juga mempertahankan karyawannya.

Direktur Human Capital Management Telkom, Afriwandi menyambut baik penghargaan yang diberikan oleh LinkedIn sebagai platform jaringan profesional terbesar di dunia. Menurutnya, penghargaan ini didapat tak lepas dari kontribusi seluruh karyawan Telkom. "Terima kasih kepada LinkedIn atas penghargaan Top Companies 2022 bagi Telkom. Menjadi peringkat pertama tentunya menjadi suatu kebanggaan bagi kami sekaligus bukti dari hasil kerja keras dan kerja cerdas seluruh insan Telkom. Tentunya ini menjadi motivasi bagi Telkom untuk terus fokus pada aspek human capital khususnya talent development," ujar Afriwandi.

Lebih lanjut Afriwandi menambahkan, "Selamat kepada seluruh karyawan Telkom. Tentunya penghargaan ini kami dedikasikan untuk seluruh karyawan di seluruh Indonesia. Mari kita jadikan semangat untuk selalu menjadi lebih baik".

Data analisis yang digunakan LinkedIn dikelompokkan ke dalam tujuh pilar. Masing-masing pilar tersebut merupakan elemen penting yang berpengaruh terhadap kemajuan karir, di antaranya kemampuan untuk maju, pengembangan keahlian, stabilitas perusahaan, peluang eksternal, afinitas (ketertarikan) perusahaan, keragaman gender, dan keragaman latar belakang pendidikan.

Data yang didapatkan oleh LinkedIn, salah satunya ditangkap dan tergambar dari aktivasi employer branding di laman resmi Telkom di platform LinkedIn.

Berdasarkan tujuh penilaian dari LinkedIn, sejauh ini Telkom memang menggunakan platform LinkedIn sebagai channel employer branding dan rekrutmen karyawan. Dalam upaya attract talent melalui aktivasi employer branding, Telkom tidak hanya mengedepankan informasi korporat tetapi juga memberikan informasi-informasi terkait culture (core values AKHLAK) serta work-life di Telkom (cerita #LivinginTelkom) berdasarkan testimoni langsung oleh karyawan di berbagai unit dan lokasi dengan mengedepankan kesetaraan gender.

Selain itu, Telkom rutin menginformasikan komunitas-komunitas yang ada di Telkom sebagai wadah kreativitas dan inovasi karyawan. Di sisi pengembangan karir, Telkom juga aktif memberikan informasi-informasi terkait career preparation dan career development kepada profesional follower akun resmi Telkom Indonesia di LinkedIn, seperti kiat-kiat menjadi data scientist, product manager hingga informasi terkait program DigiStar untuk mempersiapkan mahasiswa, fresh graduate, dan job seeker agar siap memasuki industri digital.

Dalam keterangan resminya, LinkedIn menyatakan bahwa tujuan dari adanya penghargaan ini adalah untuk memberdayakan para profesional di setiap tahap — baik yang ingin berganti jenjang karir, masuk kembali ke dunia kerja setelah jeda, atau berupaya untuk mengembangkan keahlian baru.

Ulasan Kritis

Artikel Pendukung

Kali ini, Telkom dinobatkan sebagai peringkat pertama LinkedIn Top Companies 2022, memimpin 14 perusahaan Indonesia lainnya. Dikutip dari rilis resmi LinkedIn News Asia, LinkedIn Top Companies 2022 adalah daftar pemeringkatan tahunan yang berisikan 15 perusahaan sebagai tempat kerja terbaik untuk mengembangkan karir karyawan. Disusun berdasarkan data unik LinkedIn, perusahaan-

perusahaan yang masuk dalam daftar tersebut dipandang menawarkan stabilitas di dunia kerja yang selalu berubah dan terus melakukan rekrutmen dan juga mempertahankan karyawannya.

Teori Tahap Karir

Setiap tahap karir dicirikan oleh tugas perkembangan, aktivitas, dan hubungan. Retensi karyawan, motivasi, dan kinerja dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan menangani tugas-tugas pengembangan pada setiap tahap karir. Penelitian menunjukkan bahwa tahap karir karyawan saat ini mempengaruhi kebutuhan, sikap, dan perilaku pekerjaan.

Keterkaitan Teori

Penggalan artikel dan teori di atas berkaitan dengan adanya retensi sebagai akibat dari program pengembangan dan manajemen karir yang optimal. Telkom dinilai mampu merancang sistem pengembangan karir yang membuat kesepakatan jangka panjang dengan karyawan dan karena itu membantu menciptakan retensi serta mempertahankan karyawannya. Pengembangan karir penting bagi perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan pembelajaran yang berkelanjutan bagi karyawannya. Hal ini menjadikan Telkom meraih predikat penghargaan pertama LinkedIn Top Companies 2022, memimpin 14 perusahaan Indonesia lainnya.

Artikel Pendukung

Direktur *Human Capital Management* Telkom, Afriwandi menyambut baik penghargaan yang diberikan oleh LinkedIn sebagai platform jaringan profesional terbesar di dunia. Menurutnya, penghargaan ini didapat tak lepas dari kontribusi seluruh karyawan Telkom. "Terima kasih kepada LinkedIn atas penghargaan *Top Companies* 2022 bagi Telkom. Menjadi peringkat pertama tentunya menjadi suatu kebanggaan bagi kami sekaligus bukti dari hasil kerja keras dan kerja cerdas seluruh insan Telkom. Tentunya ini menjadi motivasi bagi Telkom untuk terus fokus pada aspek human capital khususnya talent development," ujar Afriwandi.

Teori Pengaruh Manajemen Karir terhadap Motivasi Karir

Perusahaan perlu membantu karyawan mengelola karir mereka untuk memaksimalkan motivasi karir mereka. Motivasi karir mengacu pada energi karyawan untuk berinvestasi dalam karir mereka, kesadaran mereka tentang arah yang mereka inginkan untuk karir mereka, dan kemampuan mereka untuk mempertahankan energi dan arah meskipun hambatan yang mungkin mereka hadapi.

Keterkaitan Teori

Dari cuplikan artikel serta teori di atas, kita dapat melihat bahwasanya manajemen karir dan pengembangannya dapat membawa dampak positif berupa peningkatan motivasi karir karyawan perusahaan. Motivasi karir membawa karyawan Telkom pada pada energi untuk berinvestasi dalam karir mereka, kesadaran mereka tentang arah yang mereka inginkan untuk karir mereka, dan kemampuan mereka untuk mempertahankan energi dan arah meskipun hambatan yang mungkin mereka hadapi sehingga mereka akan fokus dalam bekerja keras dan kerja cerdas. Hal itu lah yang membawa Telkom mendapat penghargaan ini dan akan senantiasa fokus pada aspek human capital khususnya *talent development*.

Artikel Pendukung

Sebagai perusahaan telekomunikasi digital yang fokus pada pengembangan kompetensi dan karir karyawan, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) kembali meraih apresiasi dari pihak eksternal. Kali ini, Telkom dinobatkan sebagai peringkat pertama LinkedIn Top Companies 2022, memimpin 14 perusahaan Indonesia lainnya.

Teori:

Sistem Manajemen Karir di Web

TABLE 11.6
Elements
of Career
Management
Web Sites

| User Access | Web Site Features |
|--------------------------|--|
| Self-assessment tools | Jobs database |
| Training resources | Employee profile database |
| Job data | Matching engine |
| Salary information | Tools and services such as assessment, online training programs, development resources |
| Career management advice | |

Tabel 11.6 menyajikan elemen situs web manajemen karir. Seperti yang ditunjukkan di sisi kiri Tabel 11.6, pengguna atau karyawan memerlukan akses ke alat penilaian mandiri, sumber daya pelatihan, data pekerjaan, informasi gaji, dan saran manajemen karir. Sisi kanan Tabel 11.6 menunjukkan fitur yang perlu disertakan perusahaan dalam desain situs Web (misalnya, database pekerjaan, alat, dan layanan). Pengguna dapat mencakup karyawan, manajer, perekrut, atau manajer sumber daya manusia. Baik pengguna maupun perusahaan memperoleh informasi berharga dari sistem ini—informasi yang berguna untuk memastikan bahwa kemampuan, keterampilan, dan minat karyawan sesuai dengan pekerjaan mereka.

Ulasan Kritis:

Telkom yang telah dinobatkan sebagai peringkat pertama LinkedIn Top Companies 2022, memimpin 14 perusahaan Indonesia lainnya. Maka, hal tersebut sesuai dengan teori Sistem Manajemen Karir di Web. Dengan adanya LinkedIn maka data perusahaan mulai dari database pekerjaan sampai profil database karyawan dapat terlihat. Telkom telah menggunakan LinkedIn sebagai employer branding dan rekrutmen karyawan, maka Telkom telah dapat memanfaatkan LinkedIn tersebut sebagai sarana untuk memposting lowongan pekerjaan dan menjangkau banyak pencari kerja potensial, serta situs LinkedIn tersebut telah menyediakan informasi yang dapat diakses secara rinci tentang pekerjaan dan karir dalam perusahaan. Sehingga terlihat pengetahuan dan keterampilan apa yang ada di perusahaan.

Artikel Pendukung:

Lebih lanjut Afriwandi menambahkan, "Selamat kepada seluruh karyawan Telkom. Tentunya penghargaan ini kami dedikasikan untuk seluruh karyawan di seluruh Indonesia. Mari kita jadikan semangat untuk selalu menjadi lebih baik".

Teori:**Peran Karyawan, Manajer, Manajer Sumber Daya Manusia, Dan Perusahaan Dalam Manajemen Karir**

Perusahaan dengan sistem manajemen karir yang efektif mengharapkan karyawan untuk bertanggung jawab atas manajemen karir mereka sendiri.

Ulasan Kritis:

Sesuai dengan teori tersebut, karyawan telkom telah berhasil berpartisipasi dalam manajemen karir perusahaan serta manajemen karir mereka sendiri sehingga motivasi kerja karyawan dapat meningkat. Artinya, Telkom sebagai peringkat pertama LinkedIn Top Companies 2022 didasari oleh karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dalam pengembangan karir sehingga menghasilkan prestasi yang tinggi juga. Prestasi tersebut juga bermanfaat dalam meningkatkan citra perusahaan.

Kasus Yang Ditemukan

Direktur Human Capital Management Telkom, Afriwandi menyambut baik penghargaan yang diberikan oleh LinkedIn sebagai platform jaringan profesional terbesar di dunia. Menurutnya, penghargaan ini didapat tak lepas dari kontribusi seluruh karyawan Telkom.

Melihat hal tersebut, adanya karir dan manajemen karir tentu akan memberikan dampak positif bagi kedua pihak, yaitu karyawan serta perusahaan itu sendiri. Berdasarkan teori manajemen karir yang mengkaji seberapa penting adanya manajemen karir, hal ini mampu dibuktikan secara konkrit. Dari perspektif perusahaan, memotivasi karyawan untuk merencanakan karir dapat mengakibatkan karyawan untuk mengisi posisi yang terbuka dan menciptakan retensi melalui rekrutmen, komitmen karyawan yang lebih tinggi, dan penggunaan dana yang tepat yang dialokasikan untuk program pelatihan dan pengembangan. Dari perspektif karyawan, manajemen karir dapat mengakibatkan kenyamanan bekerja karena pertumbuhan pribadi dan tantangan di tempat kerja, perasaan dihargai di perusahaan,

dan kemampuan untuk menemukan pekerjaan yang sesuai jika pekerjaan diperlukan karena merger, akuisisi, restrukturisasi, atau perampingan.

Penyelesaian Kasus Berdasarkan Teori Karir dan Pengembangan Karir

Berdasar teori yang dipaparkan, maka dari sini dapat dinilai bahwa karir dan manajemen karir sangat penting. Di sini Perusahaan Telkom dapat membangun motivasi karir berdasarkan tiga aspek: karir ketahanan, wawasan karir, dan identitas karir. Sistem manajemen karir perusahaan dapat dilakukan secara bervariasi dalam tingkat kecanggihan dan penekanan yang mereka tempatkan pada komponen proses yang berbeda. Semua sistem manajemen karir mencakup komponen: penilaian diri, pemeriksaan realitas, penetapan tujuan, dan perencanaan tindakan. Guna meningkatkan motivasi karir tentu harus dibantu oleh peran peran karyawan, manajer, manajer sumber daya manusia, dan perusahaan dalam manajemen karir.

Kesimpulan

Pada hakikatnya karir dan manajemen karir penting bagi perusahaan dan karyawan. Dalam proses manajemen karir membutuhkan peran karyawan, manajer, dan perusahaan yang mana antara satu sama lain perlu saling memberi masukan dan dukungan agar terciptanya tujuan dari manajemen karir tersebut. Telah dibuktikan dengan Telkom telah berhasil dalam melaksanakan manajemen karir dengan perolehan peringkat pertama LinkedIn Top Companies 2022. Tujuan dari adanya penghargaan ini adalah untuk memberdayakan para profesional di setiap tahap. Apabila peran karyawan, manajer, dan perusahaan tidak terlibat secara aktif maka peringkat tersebut tidak akan dapat diraih oleh Telkom.

BAB XIII

PENDEKATAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Pelatihan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia, karena melalui pelatihan akan mengasah bakat dan dapat menggali potensi yang ada pada diri setiap individu. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Dengan kata lain, sumber daya manusia merupakan sesuatu yang esensial bagi tiap-tiap individu. Pelatihan merupakan proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional (Simamora,1997). Secara konkrit perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dan sasaran atas karyawan yang bersangkutan. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan perusahaan, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya menuntut pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

A. Merencanakan dan Memilih Pendekatan Pengembangan

Empat pendekatan digunakan untuk mengembangkan karyawan yaitu pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja, dan hubungan interpersonal. Banyak perusahaan menggunakan kombinasi dari pendekatan ini. Sebuah survei baru-baru ini tentang penggunaan praktik pengembangan karyawan perusahaan menemukan bahwa 84 persen menggunakan pelatihan selain pelatihan kepemimpinan, 70 persen menggunakan perencanaan pengembangan, 55 persen menggunakan pembinaan formal, 47 persen menggunakan penugasan kerja, 30 persen menggunakan rotasi pekerjaan, dan 25 persen menggunakan program pendampingan internal formal. Perusahaan yang lebih besar lebih cenderung menggunakan pelatihan kepemimpinan dan perencanaan pengembangan lebih sering daripada perusahaan yang lebih kecil.

1. Pendekatan Pendidikan Formal

Program pendidikan formal meliputi program *off-site* dan *on-site* yang dirancang khusus untuk karyawan perusahaan, kursus singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program universitas di mana peserta benar-benar tinggal di universitas sambil mengambil kelas. Program-program ini mungkin melibatkan kuliah oleh pakar bisnis atau profesor, permainan dan simulasi bisnis, pembelajaran petualangan, dan pertemuan dengan pelanggan. Misalnya, Universitas Harvard menawarkan beberapa program berbeda untuk eksekutif, manajer tingkat atas yang berpotensi tinggi, dan manajer umum (misalnya, program manajemen tingkat lanjut). Harvard juga menawarkan program tentang masalah manajerial seperti negosiasi dan program untuk audiens tertentu (misalnya, Program Eksekutif Senior untuk Afrika Selatan).

Banyak perusahaan terutama mengandalkan program pengembangan internal yang ditawarkan oleh pusat pelatihan dan pengembangan atau universitas perusahaan daripada mengirim karyawan ke program yang ditawarkan oleh universitas. Perusahaan mengandalkan program internal karena program ini dapat

dikaitkan langsung dengan kebutuhan bisnis, dapat dengan mudah dievaluasi menggunakan metrik perusahaan, dan dapat melibatkan manajemen tingkat senior. Sebagian besar program pendidikan formal melibatkan karyawan secara aktif dalam pembelajaran. Program terpisah biasanya ditawarkan untuk supervisor, manajer menengah, dan eksekutif. Program khusus untuk pekerjaan tertentu (seperti insinyur) juga tersedia. Di Whirlpool, yang terbesar produsen peralatan rumah tangga besar di dunia, program pengembangan kepemimpinan perusahaan berfokus pada 12 atribut penting: (1) karakter dan nilai-nilai abadi, (2) komunikasi, (3) juara pelanggan, (4) kepercayaan diri, (5) pengembangan bakat, (6) keragaman dengan inklusi, (7) penggerak perubahan/transformasi, (8) hasil luar biasa, (9) keterampilan manajemen, (10) strategi, (11) kepemimpinan pemikiran, dan (12) visi.

Program pengembangan kepemimpinan disusun dalam tiga tingkatan. Tingkat pertama (Program Pengembangan Kepemimpinan) mencakup program untuk melatih lulusan baru untuk posisi tingkat yang lebih tinggi di bidang fungsional seperti pemasaran, teknik, keuangan, atau sumber daya manusia. Setiap program berjalan tiga hingga empat tahun dan mencakup pelatihan formal, pendampingan, dan rotasi melalui penugasan kerja. Seratus karyawan baru menghadiri program setiap tahun dengan lebih dari 300 terlibat dalam rotasi pada satu waktu. Program tingkat kedua (Memimpin Perusahaan Pusaran Air), yang dibutuhkan untuk 700 pemimpin perusahaan teratas, melibatkan dua kelas satu minggu. Satu kelas mencakup penilaian 360 derajat yang mengevaluasi atribut setiap eksekutif dan memberikan umpan balik. Minggu kedua berfokus pada meminta para eksekutif untuk mempertimbangkan tujuan strategis perusahaan, mengidentifikasi masalah bisnis yang paling penting, dan mengembangkan rencana untuk memecahkan masalah tersebut. Tingkat ketiga (Pemimpin Mengembangkan Pemimpin) mencakup 20 eksekutif puncak perusahaan dari seluruh dunia. Para eksekutif ini diberikan penilaian intensif atas keterampilan dan kepribadian mereka dan mereka dicocokkan dengan pelatih yang bekerja dengan mereka untuk

membantu memperbaiki kelemahan mereka dan memanfaatkan kekuatan mereka. Untuk memastikan bahwa investasi perusahaan dalam program pengembangan kepemimpinan digunakan dengan baik, manajer dan pemimpin perusahaan bertanggung jawab untuk mengembangkan pemimpin masa depan dengan melayani sebagai guru dalam kursus. Juga, evaluasi kinerja manajer dan pemimpin perusahaan mencakup tujuan yang terkait dengan pengembangan kepemimpinan serta hasil keuangan

2. Pendekatan Penilaian

Penilaian melibatkan pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, nilai, atau keterampilan mereka. Karyawan, serta rekan kerja, manajer, dan pelanggan mereka, mungkin diminta untuk memberikan informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi manajerial dan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan manajer saat ini. Penilaian juga digunakan untuk mengidentifikasi manajer dengan potensi untuk pindah ke posisi eksekutif tingkat yang lebih tinggi, dan dapat digunakan dengan tim kerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim serta proses keputusan atau gaya komunikasi yang menghambat produktivitas tim.

Perusahaan bervariasi dalam metode dan sumber informasi yang digunakan dalam penilaian perkembangan. Banyak perusahaan memberikan informasi penilaian kinerja kepada karyawan. Perusahaan dengan sistem pengembangan canggih menggunakan tes psikologi untuk mengukur keterampilan, tipe kepribadian, dan gaya komunikasi karyawan. Jenis penilaian ini dapat membantu karyawan memahami kecenderungan, kebutuhan, jenis lingkungan kerja yang mereka sukai, dan jenis pekerjaan yang paling cocok untuk mereka. Jenis informasi ini, bersama dengan informasi yang diterima dari perusahaan tentang kinerja mereka dan potensi mereka, dapat membantu karyawan memutuskan jenis tujuan pengembangan apa yang paling sesuai untuk mereka (misalnya, posisi kepemimpinan atau peningkatan lingkup posisi mereka saat ini).

Misalnya, Carmeuse Amerika Utara menggunakan penilaian kepribadian dalam program pengembangan kepemimpinannya. Penilaian kepribadian untuk karyawan yang telah diidentifikasi memiliki potensi tinggi untuk posisi manajemen puncak yang digunakan memandu karyawan dalam kegiatan pengembangan seperti pelatihan dan kursus formal. Penilaian kepribadian dikombinasikan dengan umpan balik 360 derajat dari rekan-rekan untuk memberi gambaran tentang keterampilan kepemimpinan karyawan. Karyawan dan manajer mereka menerima hasil, digunakan menentukan apakah karyawan memiliki kepribadian yang dibutuhkan untuk mengambil peran kepemimpinan di kantor pusat. Selain rekan kerja, perusahaan dapat mengumpulkan penilaian diri dan manajer tentang gaya dan perilaku interpersonal karyawan

a. Pusat penilaian

Pusat penilaian adalah proses di mana beberapa penilai atau evaluator (juga dikenal sebagai penilai) mengevaluasi kinerja karyawan pada sejumlah latihan. Pusat penilaian biasanya diadakan di lokasi di luar lokasi seperti pusat konferensi. Dari 6 sampai 12 karyawan biasanya berpartisipasi pada satu waktu. Pusat penilaian digunakan untuk mengidentifikasi apakah karyawan memiliki karakteristik kepribadian, keterampilan administratif, dan keterampilan interpersonal yang dibutuhkan untuk pekerjaan manajerial. Mereka juga semakin sering digunakan untuk mengidentifikasi apakah karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dalam tim.

Latihan di pusat penilaian dirancang untuk mengukur keterampilan administratif dan interpersonal karyawan. Keterampilan yang biasanya diukur meliputi kepemimpinan, komunikasi lisan, komunikasi tertulis, penilaian, kemampuan organisasi, dan toleransi stres. Misalnya, latihan yang membutuhkan penjadwalan untuk memenuhi tuntutan produksi mengevaluasi kemampuan administratif dan pemecahan masalah karyawan. Diskusi kelompok tanpa pemimpin mengukur keterampilan interpersonal seperti kepekaan terhadap orang lain, toleransi stres, dan keterampilan komunikasi lisan.

b. Tolak ukur

Tolak ukur adalah instrumen yang dirancang untuk mengukur faktor-faktor penting dalam menjadi manajer yang sukses. Item yang diukur dengan Tolak Ukur didasarkan pada penelitian yang meneliti pelajaran yang dipelajari para eksekutif di peristiwa penting dalam karir mereka. Hal-hal yang diukur antara lain berhubungan dengan bawahan, memperoleh sumber daya, dan menciptakan iklim kerja yang produktif.

c. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa pendekatan yang berbeda untuk mengukur kinerja, termasuk peringkat karyawan, penilaian perilaku kerja, penilaian sejauh mana karyawan memiliki sifat yang diinginkan diyakini diperlukan untuk keberhasilan pekerjaan (kepemimpinan), dan secara langsung mengukur hasil kinerja (produktivitas).

Pendekatan ini dapat berguna untuk pengembangan karyawan dalam kondisi tertentu. Sistem penilaian harus memberikan informasi spesifik kepada karyawan tentang masalah kinerja mereka dan cara mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Penilaian harus memberikan pemahaman yang jelas tentang perbedaan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan, mengidentifikasi penyebab perbedaan kinerja, dan mengembangkan rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja. Manajer harus dilatih dalam memberikan umpan balik kinerja dan harus sering memberikan umpan balik kinerja karyawan. Manajer juga perlu memantau kemajuan karyawan dalam menjalankan rencana aksi.

3. Pengalaman Kerja

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja. Pengalaman kerja mengacu pada hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau fitur lain yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka. Asumsi utama menggunakan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan

kemungkinan terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara keterampilan karyawan dan pengalaman masa lalu dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu. Agar berhasil dalam pekerjaan, karyawan harus mengembangkan keterampilan yaitu harus dipaksa untuk mempelajari keterampilan baru, menerapkan keterampilan dan pengetahuan mereka dengan cara baru, dan menguasai pengalaman baru.

a. Memperbesar pekerjaan saat ini

Perluasan pekerjaan mengacu pada penambahan tantangan atau tanggung jawab baru pada pekerjaan karyawan saat ini. Dapat mencakup penugasan proyek khusus, beralih peran dalam tim kerja, atau meneliti cara baru untuk melayani klien dan pelanggan. Misal, seorang karyawan teknik diminta untuk bergabung dengan satuan tugas yang ditugaskan untuk mengembangkan jalur karir baru bagi karyawan teknis. Melalui pekerjaan proyek ini, insinyur mungkin diminta untuk mengambil kepemimpinan untuk aspek tertentu dari pengembangan jalur karir. Akibatnya, insinyur memiliki kesempatan tidak hanya untuk belajar sistem pengembangan karir perusahaan tetapi juga menggunakan kepemimpinan dan keterampilan organisasi untuk membantu gugus tugas mencapai tujuannya.

b. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan membantu karyawan memperoleh apresiasi menyeluruh terhadap tujuan perusahaan, meningkatkan pemahaman mereka tentang berbagai fungsi perusahaan, mengembangkan jaringan kontak, dan meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan mereka. Rotasi pekerjaan juga telah terbukti terkait dengan perolehan keterampilan, pertumbuhan gaji, dan tingkat promosi. Namun, ada beberapa potensi masalah dengan rotasi pekerjaan dari sudut pandang karyawan dan unit kerja. Rotasi dapat menciptakan perspektif jangka pendek dari masalah dan solusi pada karyawan yang dirotasi dan rekan-rekan mereka. Kepuasan dan motivasi karyawan dapat

terpengaruh secara negatif karena mereka mungkin merasa sulit untuk mengembangkan spesialisasi fungsional dan karena mereka mungkin tidak menghabiskan cukup waktu dalam satu posisi untuk menerima tugas yang menantang. Kehilangan produktivitas dan peningkatan beban kerja dapat dialami oleh departemen yang mendapatkan karyawan yang dirotasi dan departemen yang kehilangan karyawan karena tuntutan pelatihan dan hilangnya sumber daya.

c. Transfer, Promosi, dan Gerakan Turun

Mobilitas ke atas, samping, dan bawah tersedia untuk tujuan pengembangan di sebagian besar perusahaan. Dalam transfer, seorang karyawan diberikan tugas pekerjaan yang berbeda di area perusahaan yang berbeda. Transfer tidak selalu melibatkan peningkatan tanggung jawab pekerjaan atau kompensasi. Mereka cenderung bergerak lateral (pindah ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang sama). Promosi adalah kemajuan ke posisi dengan tantangan yang lebih besar, lebih banyak tanggung jawab, dan lebih banyak otoritas daripada di pekerjaan sebelumnya. Promosi biasanya mencakup kenaikan gaji. Pergerakan ke bawah terjadi ketika seorang karyawan diberi tanggung jawab dan wewenang yang berkurang. Ini mungkin melibatkan perpindahan ke posisi lain pada tingkat yang sama tetapi dengan otoritas dan tanggung jawab yang lebih kecil (turun pangkat lateral), perpindahan lintas fungsi sementara, atau penurunan pangkat karena kinerja yang buruk. Perpindahan lintas fungsi sementara ke posisi tingkat yang lebih rendah, yang memberi karyawan pengalaman bekerja di area fungsional yang berbeda, paling sering digunakan untuk pengembangan karyawan. Misalnya, insinyur yang ingin pindah ke manajemen sering mengambil posisi tingkat yang lebih rendah (misalnya, penyelia shift) untuk mengembangkan keterampilan manajemen mereka.

4. Pendekatan Hubungan Antar Pribadi

Karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang perusahaan dan pelanggannya dengan berinteraksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman. Mentoring dan coaching adalah dua jenis hubungan interpersonal yang digunakan untuk mengembangkan karyawan.

a. Mentoring

Mentor adalah karyawan senior yang berpengalaman dan produktif yang membantu mengembangkan karyawan yang kurang berpengalaman. Kebanyakan hubungan mentoring berkembang secara informal sebagai hasil dari minat atau nilai yang dimiliki oleh mentor dan anak didik. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan karakteristik kepribadian tertentu (kebutuhan untuk kekuasaan dan prestasi, stabilitas emosional, kemampuan menyesuaikan perilaku mereka berdasarkan situasi) lebih mungkin untuk mencari mentor dan menjadi anak didik yang menarik untuk seorang mentor. Hubungan mentoring juga dapat berkembang sebagai bagian dari upaya perusahaan yang direncanakan untuk menyatukan karyawan senior yang sukses dengan karyawan yang kurang berpengalaman.

Mentor dan anak didik bisa mendapatkan keuntungan dari hubungan mentoring. Penelitian menunjukkan bahwa mentor memberikan dukungan karir dan psikososial kepada anak didik. Dukungan karir termasuk pembinaan, perlindungan, sponsor, dan memberikan tugas menantang, eksposur, dan visibilitas. Dukungan psikososial termasuk melayani sebagai teman dan panutan, memberikan penghargaan dan penerimaan positif, dan menyediakan jalan keluar bagi anak didik untuk berbicara tentang kecemasan dan ketakutan. Manfaat tambahan untuk anak didik termasuk pengembangan keterampilan, tingkat promosi yang lebih tinggi, gaji yang lebih besar, dan pengaruh organisasi yang lebih besar.

Tujuan dari program mentor bervariasi. Mentoring program digunakan untuk mensosialisasikan karyawan baru dan untuk meningkatkan kemungkinan transfer keterampilan dari pelatihan ke lingkungan kerja. Program mentor juga dapat dikembangkan secara khusus untuk perempuan dan minoritas agar mereka dapat memperoleh pengalaman dan keterampilan dibutuhkan untuk posisi manajerial.

b. Hubungan Pembinaan

Pembina adalah rekan atau manajer yang bekerja dengan karyawan untuk memotivasi mereka, membantu mereka mengembangkan keterampilan, dan memberikan penguatan dan umpan balik. Ada tiga peran yang bisa dimainkan seorang pelatih. Bagian dari pembinaan mungkin satu lawan satu dengan karyawan, memberikan umpan balik berdasarkan tes psikologis, penilaian 360 derajat, atau wawancara dengan bos, rekan kerja, dan bawahan. Peran kedua adalah membantu karyawan belajar untuk diri mereka sendiri dengan menghubungkan mereka dengan para ahli yang dapat membantu mereka mengatasi masalah mereka dan dengan mengajari mereka cara mendapatkan umpan balik dari orang lain. Ketiga, Pembina dapat memberi karyawan sumber daya seperti mentor, kursus, atau pengalaman kerja yang mungkin tidak dapat diakses oleh karyawan.

B. Proses Perencanaan Pengembangan

Proses perencanaan pengembangan melibatkan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, memilih tujuan pengembangan, mengidentifikasi tindakan yang perlu diambil oleh karyawan dan perusahaan untuk mencapai tujuan, menentukan bagaimana kemajuan menuju pencapaian tujuan akan diukur, menginvestasikan waktu dan energi untuk tujuan tersebut. dan menetapkan jadwal untuk pengembangan. Bagaimana proses perencanaan pembangunan dapat berjalan? Ambil contoh Robert Brown, seorang manajer program di departemen sistem informasi.

Dia perlu meningkatkan pengetahuannya tentang perangkat lunak manajemen proyek yang tersedia. Penilaian kinerjanya menunjukkan bahwa hanya 60 persen dari proyek yang dia kerjakan yang disetujui karena informasi yang tidak lengkap. (Penilaian telah mengidentifikasi kebutuhan pengembangannya.) Akibatnya, Robert dan manajernya setuju bahwa tujuan pengembangannya adalah untuk meningkatkan pengetahuannya tentang perangkat lunak manajemen proyek yang tersedia. Software ini dapat meningkatkan efektivitasnya dalam manajemen proyek. Untuk meningkatkan pengetahuannya tentang perangkat lunak tersebut, Robert akan membaca artikel (pendidikan formal), bertemu dengan vendor perangkat lunak, dan menghubungi pelanggan vendor untuk evaluasi perangkat lunak manajemen proyek yang mereka gunakan (pengalaman kerja). Manajernya akan memberikan nama pelanggan untuk dihubungi. Robert dan manajernya menetapkan enam bulan sebagai tanggal target untuk menyelesaikan kegiatan ini.

C. Merencanakan dan Memilih Pendekatan Pelatihan

1. Teori Pendekatan Pelatihan

a. Teori Friedman dan Yarbrough (1985)

Secara umum, pendekatan pelatihan terbagi menjadi dua tipe, antara lain:

~ Pendekatan *Receptive*

Merupakan pendekatan pelatihan dengan mendiagnosa terlebih dahulu kebutuhan pelatihan, tipe ini sering juga disebut dengan "*bottom-up*". Contoh: CBT Kompetensi merupakan salah satu unsur yang sangat diperhatikan dalam kegiatan pelatihan, didefinisikan sebagai karakteristik individu yang melandasi seseorang dalam kaitannya dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Karena kompetensi merupakan hal yang sangat penting, maka orientasi pelatihan juga menasar hal ini, maka muncul yang dinamakan dengan pelatihan berbasis kompetensi

(CBT) yang menyasar kompetensi sebagai hasil akhir dari pelatihan.

Kegiatan pelatihan CBT terdiri dari lima tahap, antara lain:

- 1) Analisis kebutuhan, penilaian, dan perencanaan
- 2) Pengembangan model kompetensi yang memperhatikan tujuan, strategi, sasaran, dan rencana organisasi
- 3) Perencanaan kurikulum
- 4) Perencanaan dan pengembangan intervensi pembelajaran
- 5) Evaluasi.

~ Pendekatan *Directive*

Merupakan pendekatan pelatihan dengan memberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung digunakan dalam pekerjaan, tipe ini sering juga disebut dengan "*top-down*". Contoh: Magang.

Tipe *receptive-directive* merupakan pendekatan yang saling melengkapi dalam sebuah kegiatan pelatihan, sehingga masukan untuk kegiatan pelatihan dapat bersifat multi arah sehingga dampak dari kegiatan pelatihan dapat dirasakan semakin maksimal. Kegiatan yang dilakukan dalam rangka memperbaiki, mengembangkan sikap, penyempurnaan tingkah laku, penambahan pengetahuan, serta peningkatan kemampuan yang berorientasi pada keinginan individu, masyarakat, maupun lembaga tertentu merupakan tujuan utama dari sebuah pelatihan.

b. Teori Sule dan Saefullah (2009)

Secara garis besar, pendekatan pelatihan SDM terdiri dari dua tipe, yaitu:

~ *Off The Job Training*

Program pelatihan melalui metode *off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Program-program pelatihan *off the job training*, antara lain:

1) *Executive development programme*

Yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya.

2) *Laboratory training*

Yaitu program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program-program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode *role playing*, simulasi, dan lain-lain.

3) *Organizational development*

Yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berpikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi.

~ *On The Job Training*

Pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan di tempat kerja. Program-program pelatihan *on the job training*, antara lain:

1) *Job instruction training*

Yaitu pelatihan yang memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan dan menunjukkan langkah-

langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar.

2) *Apprenticeship*

Yaitu pelatihan yang mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, bekerja sama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan. Pelatihan ini tidak mempunyai standar format.

3) *Internship dan assistantships*

Yaitu pelatihan yang mengarah dan fokus pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi.

4) *Job rotation dan transfer*

Yaitu pelatihan yang mengarah pada proses belajar biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal.

5) *Junior boards and committee assignments*

Yaitu pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

6) *Coaching dan counseling*

Yaitu bimbingan yang diberikan fasilitator atau atasan kepada bawahan yang bertindak sebagai *coach* mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. Pembimbingan adalah kombinasi observasi dengan pemberian arahan.

c. Teori Rasyad (2015)

Proses pelatihan didasarkan pada tiga pendekatan, antara lain:

~ Pendekatan fleksibilitas

Fleksibilitas dapat dipahami sebagai kemampuan reflektif organisasi dalam merespon secara cepat dan tepat atas perubahan lingkungan, dan kemampuan ini sangat dibutuhkan agar organisasi dapat bertahan atau bahkan dapat memenangkan persaingan atas tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan kehidupan. Secara kategorial, fleksibilitas dapat dikelompokkan menjadi dua tipe, yaitu:

1) Fleksibilitas operasional

Merupakan kemampuan organisasi dalam merespon secara tepat pada aspek teknis operasional yang diselaraskan dengan tuntutan perubahan situasi temporal yang terjadi.

2) Fleksibilitas strategi

Merupakan kemampuan organisasi dalam memilih dan memilih secara tepat dan cepat strategi apa yang sebaiknya diterapkan dalam menyikapi tuntutan perubahan lingkungan.

~ Pendekatan kolaboratif

Pelatihan dengan pendekatan kolaboratif merupakan bentuk pelatihan yang direkomendasikan agar pelaksanaan dapat lebih efektif. Kolaborasi berarti bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan kolaboratif dalam pengelolaan pelatihan ditujukan untuk memajukan dan mensinergikan peran organisasi dan peserta terkait dalam pengelolaan pelatihan. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa selama ini lembaga pelatihan pendidikan nonformal dan instruktur atau pelatih melakukan pelatihan sendiri-sendiri.

Metode pendekatan kolaboratif adalah pembelajaran yang selalu diikuti dengan diskusi, *sharing*, debat dengan pendapat yang kondusif dan memperkaya wawasan, SDM

bekerja dalam kelompok untuk saling membantu dan memecahkan masalah-masalah yang kompleks. Dasar dari metode kolaboratif adalah teori interaksional yang memandang belajar sebagai suatu proses membangun pemahaman melalui interaksi sosial. Dari berbagai keterangan tersebut, dapat direkonstruksi unsur-unsur pelatihan kolaboratif sebagai suatu filsafat pengajaran untuk mengurangi tugas instruktur dan mengalihkan tugas-tugasnya kepada para peserta.

~ Pendekatan partisipatif

Secara umum pendekatan partisipatif didefinisikan sebagai proses menolong orang-orang yang ikut serta dalam melaksanakan program (berpartisipasi) untuk menilai program mereka dan menggunakan hasil kajian untuk penyempurnaan program. Pelatihan menggunakan pendekatan partisipatif harus melibatkan tiga pihak, yaitu:

1) Organisasi pengguna

Organisasi pengguna harus memiliki peta kemampuan kinerja karyawan dan rencana pengembangan karir (*Career Development Plan*). Dari kedua hal itulah organisasi menyusun dan memprogramkan upaya pengembangan sumber daya manusia yang ada.

2) Peserta pelatihan

Peserta pelatihan sebagai karyawan harus mengetahui kinerja baku yang harus dilakukan, kinerja nyata yang dilakukan, kesenjangan antara kinerja baku dan kinerja nyata yang dilakukan, serta motivasi untuk memperbaiki kinerja nyata sesuai dengan kinerja baku.

3) Penyusun program pelatihan

Pelibatan peserta dalam penetapan kegiatan pelatihan berpengaruh secara signifikan pada peningkatan produktivitas, rasa tanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan, dan rasa memiliki terhadap organisasi tempat kerjanya.

2. Tahapan Pendekatan Pelatihan

a. Model Pelatihan Lima Tahap (Goad, 1982)

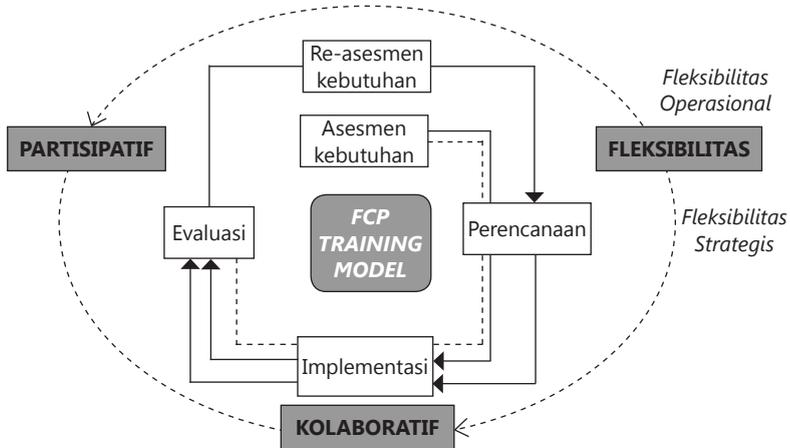
Terdapat berbagai model pelatihan yang harus melalui beberapa tahapan yang siklus pelatihannya terdiri atas:

- 1) Analisis kebutuhan pelatihan (*analyze to determine training requirements*)
- 2) Desain pendekatan pelatihan (*design the training approach*)
- 3) Pengembangan materi pelatihan (*develop the training materials*)
- 4) Pelaksanaan pelatihan (*conduct the training*)
- 5) Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan (*evaluate and update the training*). Secara skematis langkah-langkah tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 13.1 Model Pelatihan Lima Tahap

b. Model Pelatihan Pendekatan FCP (Rasyad, 2015)



Gambar 13.2 Model Pelatihan Pendekatan FCP

Berdasarkan gambar tersebut dapat dipahami bahwa seluruh tahapan kegiatan pelatihan selalu dilakukan secara kolaboratif dengan mengedepankan kerjasama antar kelompok pada semua elemen yang terlibat dalam pelatihan. Model pelatihan ini juga mengakomodasi unsur partisipatif dengan cara melibatkan pihak-pihak yang berkaitan dengan pelatihan, mulai dari cara merumuskan kebutuhan, menempatkan peserta sebagai pelaku utama dalam training, keikutsertaan penyelenggara pelatihan, narasumber, maupun peserta dalam merumuskan tujuan pelatihan hingga pada tahapan evaluasinya. Disamping itu, bentuk fleksibilitas juga menjadi unsur penentu utama dalam model pelatihan ini. Makna fleksibilitas di sini penyelenggaraan tahapan pelatihan dilakukan secara luwes dan tidak kaku, artinya ada ruang kebebasan dan kelonggaran dalam setiap proses tahapannya. Dalam setiap tahapannya selalu mengedepankan inovasi dan proses keterbukaan dalam menerima perubahan.

Tahap penilaian kebutuhan

Kegiatan pelatihan ini diawali dengan *assessment of training needs*. Bagian ini selalu diletakkan di bagian awal

karena memang identifikasi kebutuhan ini sangat penting dan menentukan arah dan tujuan pelatihan yang akan dilaksanakan. Identifikasi kebutuhan dilakukan dengan beberapa tujuan, antara lain:

- ~ Mengetahui kebutuhan riil dibutuhkan oleh peserta.
- ~ Memberi keyakinan bahwa pelatihan dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan, bukan bersifat *by given*.
- ~ Sebagai dasar dalam menetapkan jenis pelatihan dan level kebutuhan.
- ~ Untuk menentukan skala prioritas kebutuhan yang paling mendesak dan dibutuhkan oleh kelompok sasaran.

Tahap perencanaan

Pada tahapan *planning* memuat perencanaan kegiatan pelatihan mulai dari menetapkan tujuan pelatihan, sasaran pelatihan, fungsi pelatihan, manfaat pelatihan, penyelenggara pelatihan, waktu penyelenggaraan pelatihan, strategi pelatihan, dan juga unsur-unsur pendukung lainnya yang akan digunakan dalam mengembangkan rencana kerja. Semua bagian yang akan direncanakan, jika masih belum lengkap dan masih membutuhkan adanya identifikasi kebutuhan kembali, maka masih terbuka untuk dilakukan identifikasi kebutuhan kembali.

Tahap implementasi

Jika tahapan perencanaan sudah dirasa cukup, maka tahapan berikutnya dapat dilanjutkan pada tahapan *implementation of training*. Pada bagian ini, semua unsur yang terlibat dalam kegiatan pelatihan akan bekerja secara langsung sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dengan tidak lupa mengedepankan kolaboratif, partisipatif, dan fleksibilitas. Apabila dalam pelaksanaan masih ada bagian perencanaan kegiatan yang masih belum lengkap atau belum maksimal, maka pihak penyelenggara dapat melakukan perencanaan ulang dengan kembali memperbaiki unsur *planning*-nya.

Tahap evaluasi

Selanjutnya setelah pelaksanaan pelatihan dilaksanakan, maka kegiatan *evaluation* dapat dilakukan secara simultan mulai dari evaluasi proses maupun evaluasi hasil. Tahap evaluasi akan bisa berlanjut kembali pada pelatihan jika masih ada bagian yang perlu disempurnakan. Kegiatan evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk *self-evaluation* dan sebagai perbaikan pada pelaksanaan pelatihan selanjutnya. Pada tahapan pelatihan selanjutnya, langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh penyelenggara dimulai dari *reassessment of training need*.

Begitulah siklus model pelatihan ini berjalan terus hingga menemukan formula yang tepat dan ideal untuk dilaksanakan dengan mengedepankan *collaborative* (bekerjasama), *participative* (partisipatif), dan bentuk *flexibility* (fleksibilitas). Melalui proses tata kelola pelatihan dengan menggunakan pendekatan FCP diharapkan menghasilkan pelatihan yang lebih bermutu, berkesinambungan, dan terbuka dalam setiap tahapannya.

D. Efektivitas Pendekatan Pelatihan

Menurut Fetterman & Wandersman (2005), terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dalam mempertimbangkan keberhasilan pelatihan, yaitu:

1. Tahapan-tahapan pelaksanaan pelatihan
2. Komponen-komponen pelatihan

Kedua faktor itu harus menjadi perhatian utama dalam manajemen penyelenggaraan pelatihan. Efektivitas pelatihan antara lain dapat diketahui dari hasil evaluasi terhadap peningkatan skills, pengetahuan, dan perilaku peserta pelatihan. Peningkatan kinerja peserta setelah mengikuti pelatihan merupakan salah satu indikator keberhasilan dan atau efektivitas pelatihan.

Menurut Osborne & Hammoud (2017), terdapat beberapa kriteria untuk mengukur keberhasilan pelatihan yang dimaksudkan untuk

memperbaiki kinerja karyawan dari sisi tingkat penggunaannya, antara lain:

1. Kegunaan yang dirasakan organisasi pengguna

Pertama, pendapat organisasi pengguna bahwa seberapa sering materi pelatihan tersebut digunakan. Tidak selalu materi pelatihan yang dikembangkan cocok dengan kinerja yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi. Atas perintah organisasi, berapa kali frekuensi karyawan menerapkan materi pelatihan dalam satuan waktu tertentu.

2. Penggunaan oleh peserta atau karyawan

Kedua, pendapat karyawan bahwa apakah materi pelatihan memang benar penting dan diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Apakah materi pelatihan yang ditetapkan oleh organisasi dipandang penting oleh karyawan dalam penyelesaian jbaran tugasnya. Boleh jadi suatu materi pelatihan dianggap penting oleh organisasi sehingga dijadikan kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan, namun menurut pandangan karyawan kemampuan hasil pelatihan tersebut tidak penting. Karena itu pentingnya suatu kinerja baku tidak hanya perlu diukur dari pandangan organisasi saja melainkan juga perlu mempertimbangkan pandangan karyawan. Karena itu, pendapat karyawan terhadap tingkat penerapan di lapangan terhadap hasil diklat harus pula menjadi pertimbangan ketika mengevaluasi keberhasilan suatu pelatihan.

3. Kemudahan untuk diterapkan

Ketiga, mudah-tidaknya diterapkan. Sering hasil suatu pelatihan menjadi suatu hal yang sia-sia karena tidak diterapkan oleh peserta pelatihan ketika melakukan tugasnya di lapangan.

Dalam memilih metode dan teknik pelatihan ditentukan oleh banyak hal. Tidak ada satu teknik pelatihan yang paling baik (Read & Kleiner, 1996) dan metode yang paling baik tergantung pada banyak hal, dan beberapa diantaranya adalah efektivitas biaya, isi program yang diinginkan, prinsip-prinsip belajar, fasilitas yang

layak, kemampuan dan preferensi peserta serta kemampuan dan preferensi pelatih. Meskipun demikian, pengelola pelatihan hendaknya mengenal dan memahami semua metode dan teknik pelatihan, sehingga dapat memilih dan menentukan metode dan teknik mana yang paling tepat digunakan sesuai dengan kebutuhan, situasi, dan kondisi yang ada (Werth & Werth, 2011).

Kesimpulan

Empat pendekatan digunakan untuk mengembangkan karyawan yaitu pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja, dan hubungan interpersonal. Program pendidikan formal meliputi program *off-site* dan *on-site*, kursus singkat yang ditawarkan oleh konsultan atau universitas, program MBA eksekutif, dan program universitas di mana peserta benar-benar tinggal di universitas sambil mengambil kelas. Penilaian melibatkan pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, nilai, atau keterampilan mereka. Pengalaman kerja mengacu pada hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau fitur lain yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan. Karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan tentang perusahaan dan pelanggannya dengan berinteraksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman. Proses perencanaan pengembangan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, memilih tujuan pengembangan, mengidentifikasi tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan, menentukan bagaimana cara mencapai tujuan, menginvestasikan waktu dan energi untuk tujuan, dan menetapkan jadwal.

Tidak ada satu teknik pelatihan yang paling baik (Read & Kleiner, 1996) dan metode yang paling baik tergantung pada banyak hal, dan beberapa diantaranya adalah efektivitas biaya, isi program yang diinginkan, prinsip-prinsip belajar, fasilitas yang layak, kemampuan dan preferensi peserta serta kemampuan dan preferensi pelatih. Berdasarkan gambar tersebut dapat dipahami bahwa seluruh tahapan kegiatan pelatihan selalu dilakukan secara kolaboratif dengan mengedepankan kerjasama antar kelompok pada semua

elemen yang terlibat dalam pelatihan. Model pelatihan ini juga mengakomodasi unsur partisipatif dengan cara melibatkan pihak-pihak yang berkaitan dengan pelatihan, mulai dari cara merumuskan kebutuhan, menempatkan peserta sebagai pelaku utama dalam training, keikutsertaan penyelenggara pelatihan, narasumber, maupun peserta dalam merumuskan tujuan pelatihan hingga pada tahapan evaluasinya. Disamping itu, bentuk fleksibilitas juga menjadi unsur penentu utama dalam model pelatihan ini. Makna fleksibilitas di sini penyelenggaraan tahapan pelatihan dilakukan secara luwes dan tidak kaku, artinya ada ruang kebebasan dan kelonggaran dalam setiap proses tahapannya.

E. Artikel Pendukung

“HYUNDAI Motor Manufacturing Indonesia Lanjutkan Program Pelatihan R&D Perkuat SDM”

KONTAN.CO.ID - PT Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) menyelenggarakan R&D Level Up Training sebagai lanjutan dari Indonesian Supplier R&D Improvement Program yang telah diselenggarakan sejak tahun 2021 lalu. Program ini sendiri adalah bagian dari kontribusi Hyundai Motor untuk semakin meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari mitra pemasok lokal yang menyuplai komponen kendaraan Hyundai.

Setelah melalui tahapan pelatihan dasar di tahun 2021 yang menjadi bagian dari proses seleksi, program pelatihan tingkat lanjutan di tahun ini akan melibatkan lebih dari 80 peserta dari 20 pemasok, program ini akan terselenggara dari bulan Mei hingga Desember 2022 di Mobility Innovation Center milik Hyundai Motor.

Yoon Seok Choi, President Director PT Hyundai Motor Manufacturing Indonesia, mengatakan, “Hyundai Motor selalu berkomitmen untuk tumbuh berkembang bersama mitra pemasok lokal kami, dan di saat bersamaan, memberikan kontribusi yang signifikan bagi Indonesia untuk semakin memperkuat sumber daya manusia-nya. Kami senang dapat menyaksikan bagaimana pengetahuan yang kami sajikan sesuai dengan kebutuhan para

mitra kami, khususnya dalam mendukung upaya bersama untuk membangun mobilitas masa depan yang selalu menjadi fokus Hyundai”.

Tahun lalu di tahap awal program, semua peserta telah mempelajari pengetahuan R&D dasar untuk membangun pemahaman mereka terhadap proses pembuatan kendaraan Hyundai, standar atau ketentuan manufaktur untuk mitra lokal, dan banyak lagi ilmu yang telah dibagikan. Kegiatan tersebut memperoleh antusiasme tinggi dan memberikan hasil positif dimana mayoritas peserta menyampaikan permintaan mereka agar dapat memperoleh pendidikan yang lebih lengkap dan workshop yang memperlihatkan praktik lapangan. Skor pengetahuan pemasok lokal bahkan meningkat secara signifikan setelah berpartisipasi dalam pelatihan ini, yaitu dari 2,7 menjadi 7,1. Hyundai Motor kemudian menjawab kegembiraan tersebut dengan cara melanjutkan program ini melalui R&D Level Up Training di mana pengetahuan R&D dasar dari pemasok lokal terpilih akan dilatih kembali, ditambah dengan pengetahuan lanjutan terkait GD&T (Geometric Dimension & Tolerance), yaitu sebuah sistem yang membantu *engineers* dan pabrikan secara optimal mengendalikan variasi dalam proses manufaktur, serta akan mempelajari proses pengujian material.

Arief Tri Wahyudi, R&D Manager Hyundai Motor Manufacturing Indonesia, yang bertanggung jawab dalam menyediakan materi pelatihan, juga menambahkan, “Indonesia adalah sebuah negara luar biasa yang memiliki aset terbesar untuk semakin jauh berkembang, di mana aset itu adalah orang-orangnya yang memiliki potensi dan kecerdasan berpikir. Saya menyaksikan fakta tersebut langsung saat memimpin sesi pelatihan ini. Kami berharap dapat melihat pemasok lokal yang berpartisipasi dalam program ini bisa menerapkan kemampuan dan pengetahuan baru mereka, kemudian membawa kualitas produk yang mereka buat ke tingkat yang lebih tinggi lagi.” Indonesian Supplier R&D Improvement Program bukanlah satu-satunya program pengembangan kemampuan yang Hyundai Motor selenggarakan.

Secara regular, perusahaan juga menyelenggarakan program Automobile Technology Training & Internship yang membuka kesempatan untuk siswa kejuruan di Bekasi agar dapat memperoleh pelatihan teknologi otomotif dan membuka kesempatan magang selama enam bulan.

Ulasan Kritis

Merencanakan dan Memilih Pendekatan Pelatihan

Terdapat beberapa tipe pendekatan dalam pelatihan sumber daya manusia. Pendekatan yang digunakan PT Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) adalah:

1. Menurut Teori Friedman dan Yarbrough (1985)

Kasus pada PT Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) menggunakan pendekatan *receptive*. Pendekatan ini mendiagnosa terlebih dahulu kebutuhan pelatihan. Dalam kasus ini kebutuhan pelatihan ditujukan pada sumber daya manusia dari mitra pemasok lokal yang menyuplai komponen kendaraan Hyundai. Kegiatan yang dilakukan dalam rangka memperbaiki, mengembangkan sikap, penyempurnaan tingkah laku, penambahan pengetahuan, serta peningkatan kemampuan yang berorientasi pada keinginan individu, masyarakat, maupun lembaga tertentu.

2. Menurut Sule dan Saefullah (2009)

Kasus pada PT Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) menggunakan pendekatan *off the job training*. Melalui pendekatan *off the job training*, pelatihan dilakukan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Sementara pada studi kasus ini, program terselenggara dari bulan Mei hingga

Desember 2022 di Mobility Innovation Center milik Hyundai Motor.

3. Menurut Rasyad (2015)

Kasus pada PT Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) menggunakan pendekatan kolaboratif. Pendekatan ini memberi pembelajaran yang diikuti dengan diskusi, *sharing*, debat. SDM bekerja dalam kelompok untuk saling membantu dan memecahkan masalah-masalah yang kompleks. Seperti pada pelatihan tahun lalu di tahap awal program, semua peserta telah mempelajari pengetahuan R&D dasar untuk membangun pemahaman mereka terhadap proses pembuatan kendaraan Hyundai, standar atau ketentuan manufaktur untuk mitra lokal, dan banyak lagi ilmu yang telah dibagikan.

Tahapan Pendekatan Pelatihan

1. Tahap asesmen kebutuhan

Kegiatan pelatihan ini diawali dengan *assessment of training needs*. Bagian ini selalu diletakkan di bagian awal karena memang identifikasi kebutuhan ini sangat penting dan menentukan arah dan tujuan pelatihan yang akan dilaksanakan. Pada studi kasus ini program lanjutan yang merupakan tahapan pelatihan dasar di tahun 2021. Program pelatihan tingkat lanjutan di tahun ini akan melibatkan lebih dari 80 peserta dari 20 pemasok.

2. Tahap perencanaan

Pada tahapan *planning* memuat perencanaan kegiatan pelatihan mulai dari menetapkan tujuan pelatihan, sasaran pelatihan, fungsi pelatihan, manfaat pelatihan, penyelenggara pelatihan, waktu penyelenggaraan pelatihan, strategi pelatihan, dan unsur-unsur pendukung lainnya yang akan digunakan dalam mengembangkan rencana kerja. Pada studi kasus ini, program pelatihan sendiri adalah bagian dari kontribusi Hyundai Motor untuk semakin meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari mitra pemasok lokal yang menyuplai komponen kendaraan Hyundai.

3. Tahap implementasi

Jika tahapan perencanaan sudah dirasa cukup, maka tahapan berikutnya dapat dilanjutkan pada tahapan *implementation of training*. Pada bagian ini, semua unsur yang terlibat dalam kegiatan pelatihan akan bekerja secara langsung sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Indonesian Supplier R&D Improvement Program bukanlah satu-satunya program pengembangan kemampuan yang Hyundai Motor selenggarakan. Secara regular, perusahaan juga menyelenggarakan program Automobile Technology Training & Internship yang membuka kesempatan untuk siswa kejuruan di Bekasi agar dapat memperoleh pelatihan teknologi otomotif dan membuka kesempatan magang selama enam bulan.

4. Tahap evaluasi

Selanjutnya setelah pelaksanaan pelatihan dilaksanakan, maka kegiatan *evaluation* dapat dilakukan secara simultan mulai dari evaluasi proses maupun evaluasi hasil. Pada studi kasus ini, kegiatan tersebut memperoleh antusiasme tinggi dan memberikan hasil positif dimana mayoritas peserta menyampaikan permintaan mereka agar dapat memperoleh pendidikan yang lebih lengkap dan workshop yang memperlihatkan praktik lapangan. Skor pengetahuan pemasok lokal bahkan meningkat secara signifikan setelah berpartisipasi dalam pelatihan ini, yaitu dari 2,7 menjadi 7,1.

Efektivitas Pendekatan Pelatihan

Menurut Osborne & Hammoud (2017), terdapat beberapa kriteria untuk mengukur keberhasilan pelatihan yang dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari sisi tingkat penggunaannya, antara lain:

1. Kegunaan yang dirasakan organisasi pengguna

Pertama, pendapat organisasi pengguna bahwa seberapa sering materi pelatihan tersebut digunakan. Arief Tri Wahyudi, R&D Manager Hyundai Motor Manufacturing Indonesia, yang

bertanggung jawab dalam menyediakan materi pelatihan berharap dapat melihat pemasok lokal yang berpartisipasi dalam program ini bisa menerapkan kemampuan dan pengetahuan baru mereka, kemudian membawa kualitas produk yang mereka buat ke tingkat yang lebih tinggi lagi.

2. Penggunaan oleh peserta atau karyawan

Apakah materi pelatihan yang ditetapkan oleh organisasi dipandang penting oleh karyawan dalam penyelesaian jaban tugasnya. Boleh jadi suatu materi pelatihan dianggap penting oleh organisasi sehingga dijadikan kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan. Pada kasus ini, kegiatan tersebut memperoleh antusiasme tinggi dan memberikan hasil positif dimana mayoritas peserta menyampaikan permintaan mereka agar dapat memperoleh pendidikan yang lebih lengkap dan workshop yang memperlihatkan praktik lapangan.

3. Kemudahan untuk diterapkan

Sering hasil suatu pelatihan menjadi suatu hal yang sia-sia karena tidak diterapkan oleh peserta pelatihan ketika melakukan tugasnya di lapangan. Pada studi kasus ini, program pelatihan di tahap awal mempelajari pengetahuan R&D dasar untuk membangun pemahaman peserta terhadap proses pembuatan kendaraan Hyundai, standar atau ketentuan manufaktur untuk mitra lokal, dan banyak lagi ilmu yang telah dibagikan. Hyundai Motor kemudian menjawab keinginan peserta tahun lalu dengan melanjutkan program pelatihan melalui R&D Level Up Training di mana pengetahuan R&D dasar dari pemasok lokal terpilih akan dilatih kembali, ditambah dengan pengetahuan lanjutan terkait GD&T (Geometric Dimension & Tolerance), yaitu sebuah sistem yang membantu *engineers* dan pabrikan secara optimal mengendalikan variasi dalam proses manufaktur, serta akan mempelajari proses pengujian material.

DAFTAR PUSTAKA

- Ach. Model Tata Kelola Pelatihan yang Efektif Berbasis Pendekatan Fleksibilitas, Kolaboratif, dan Partisipatif. Malang: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2021.
- Anggraeni, Rika. 25 Januari 2022. FinansialBisnis.Com. "1.400 Karyawan KB Bukopin (BBKP) Mengundurkan Diri, Manajemen Tawarkan Program Pelatihan". <https://finansial.bisnis.com/read/20220125/90/1493172/1400-karyawan-kb-bukopin-bbcp-mengundurkan-diri-manajemen-tawarkan-program-pelatihan>. Diakses pada 22 Februari 2022.
- Ardana, Mujiati, Mudiarta Utama. 2012. Edisi Pertama, MSDM, Penerbit Alumni, Bandung. (Diakses pada 5 Februari 2022)
- Ardana, Komang dkk. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu. Yogyakarta (95)
- Azizah, Siti Nur. 2020. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Makalah. https://www.scribd.com/embeds/498941211/content?start_page=1&view_mode=s gulung&access_key=key-fFexxf7MbzEfWu3HKwf (Diakses pada 6 februari 2022)
- Damanik, Marudur P. et.al. "EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Pada Program Pelatihan di BPSDMP Kominfo Jakarta)" Jurnal TUDI KOMUNIKASI DAN MEDIA. ISSN: 1978-5003 e-ISSN: 2407-6015
- Dessler, Gay. 2015. Human Resource Management 14th ed. Person Education Inc.
- Gay. 2015. Human Resource Management 14th ed. Person Education Inc.
- Hadi, Syamsul. (2017). Dinamika Kelompok (Sebuah Tinjauan Terhadap Perspektif Pembangunan Masyarakat Petani). Jawa Timur: Bursa Mahasiswa Offset
- Hamalik, Oemar. (2007). Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasibuan, S.P Malayu (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- <https://biz.kompas.com/read/2022/02/15/183000028/ppsdm-kebtke-dukung-penuh-program-pelatihan-teknisi-plts>. Diakses pada 10 Maret 2022 pukul 21.09 <https://biz.kompas.com/read/2022/02/15/183000028/ppsdm-kebtke-dukung-penuh-program-pelatihan-teknisi-plts>
- <https://www.republika.co.id/berita/r8fmcx349/karya-talents-tawarkan-program-pengembangan-karyawan> diakses pada tanggal 14 Maret 2022.
- <https://chandrabayuu.blogspot.com/2014/03/pelatihan-prinsip-dan-lainnya.html> diakses pada tanggal 14 Maret 2022.
- <https://www.republika.co.id/berita/ra0tlt380/fokus-pada-pengembangan-karir-karyawan-telkom-puncaki-peringkat-top-companies-2022>
- <https://pressrelease.kontan.co.id/news/hyundai-motor-manufacturing-indonesia-lanjutkan-program-pelatihan-rd-perkuat-sdm> diakses tanggal 20 Mei 2022.
- <https://id.motor1.com/news/587901/hyundai-perkuat-sdm-pemasok-lokal/> diakses tanggal 20 Mei 2022.
- Ivana. (2021). "4 Hal yang Perlu Disiapkan sebelum Training Karyawan" diakses pada 07 April 2022 dari <https://konsultanku.co.id/blog/4-hal-yang-perlu-disiapkan-sebelum-training-karyawan>
- Mantik Hari 2018 CHANGE MANAGEMENT OFFICE: MENGELOLA MASA TRANSISI SISTEM INFORMASI PADA INDUSTRI KEUANGAN YANG BERBASIS DIGITAL. STUDI KASUS PADA PT MITRA TRANSAKSI INDONESIA
- Mathis, Robert L, John. H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kesepuluh Jakarta. Salimba Empat.
- Nhia. 2014. *Jurnal Pelatihan dan Pengembangan*
- Noe, Raymon A. 2017, *Employee Training and Development*, ME. Graw-Hill. (Diakses pada 5 Februari 2022)
- Orbit Future Academy buka program pelatihan Cloud Computing AWS re/Start gratis (indotelko.com)
- Rachmawati, Ike K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

- Rohmah, Nurruli Fatur. (2018). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 2, Nomor 1, 5. (Diakses pada 7 Februari 2022)
- Rosenbaum, Eric, 2021. "Amazon, Walmart, Target are paying for college, but money isn't everything in education". Dalam The boom in low-wage worker free college is about to get tested (cnbc.com) [diakses pada 13 Februari 2022]
- Salinding, R. (2012). Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Siagan P. Sondang. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi
- Swasto, Bambang. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: UB Press.

PROFIL PENULIS



Prof. Dr. Arief Subyantoro, MS. merupakan seorang Guru Besar bidang Ilmu Manajemen di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Arief, sapaan akrabnya, merupakan pria kelahiran Yogyakarta tahun 1957. Arief berhasil lulus program sarjananya pada tahun 1982 di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Lalu, Arief melanjutkan studi masternya di Universitas Padjadjaran, Bandung dan berhasil menyelesaikan studinya pada tahun 1989. Terakhir, Arief melanjutkan studi doktoralnya di Universitas Padjadjaran, Bandung dan lulus pada tahun 1993.



Dra. Tri Mardiana, M.Si. merupakan seorang dosen tetap bidang Manajemen di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Ana, sapaan akrabnya, merupakan perempuan kelahiran Tanjung Pinang tahun 1960. Ana lulus program sarjananya pada tahun 1987 di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Lalu, Ana melanjutkan studi masternya di Universitas Airlangga, Surabaya dan berhasil menyelesaikan studinya pada tahun 2000.



Zulfikar Muhammad Hasan, S.M., M.B.A. merupakan seorang dosen bidang Manajemen di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Zulfikar, panggilannya, merupakan pria kelahiran Jombang tahun 1994. Zulfikar lulus

program sarjananya pada tahun 2017 di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Lalu, Zulfikar melanjutkan studi masternya di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta dan berhasil menyelesaikan studinya pada tahun 2021.