



## Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

### TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Ringkas tujuan dan proses orientasi karyawan.
2. Berikan contoh bagaimana merancang orientasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.
3. Buat daftar dan jelaskan secara singkat setiap langkah dalam proses pelatihan.
4. Jelaskan cara menggunakan lima teknik pelatihan.
5. Buat daftar dan diskusikan secara singkat empat metode pengembangan manajemen.
6. Buat daftar dan diskusikan secara singkat pentingnya langkah-langkah dalam memimpin perubahan organisasi.
7. Jelaskan mengapa studi terkontrol mungkin lebih unggul untuk mengevaluasi efek program pelatihan

### Orientasi dan orientasi karyawan baru

Memilih karyawan dengan hati-hati tidak menjamin mereka akan bekerja secara efektif. Bahkan karyawan berpotensi tinggi tidak dapat melakukan pekerjaan mereka jika mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan atau bagaimana melakukannya. Memastikan karyawan Anda tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya adalah tujuan orientasi dan pelatihan. Departemen sumber daya manusia biasanya merancang program orientasi dan pelatihan, tetapi supervisor melakukan sebagian besar orientasi dan pelatihan sehari-hari. Oleh karena itu, setiap manajer harus tahu bagaimana mengarahkan dan melatih karyawan. Kita akan mulai dengan orientasi.

**Orientasi Karyawan** \_ Prosedur untuk menyediakan karyawan baru dengan informasi latar belakang dasar tentang perusahaan.

### Tujuan Orientasi/Onboarding Karyawan

**Orientasi karyawan (atau orientasi)** memberi karyawan baru informasi dasar (seperti kata sandi komputer dan peraturan perusahaan) yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka; idealnya itu juga harus membantu mereka mulai menjadi terikat secara emosional dan terlibat dalam perusahaan. Manajer ingin mencapai empat hal ketika mengorientasikan karyawan baru:

1. Buat karyawan baru merasa diterima dan di rumah dan bagian dari tim.
2. Pastikan karyawan baru memiliki informasi dasar untuk berfungsi secara efektif, seperti akses email, kebijakan dan tunjangan personalia, dan harapan perilaku kerja.
3. Membantu karyawan baru memahami organisasi dalam arti luas (masa lalu, sekarang, budaya, dan strategi dan visi masa depan).
4. Mulailah mensosialisasikan orang tersebut ke dalam budaya dan cara perusahaan dalam melakukan sesuatu. Misalnya, program "warisan dan budaya" Mayo Clinic menekankan nilai-nilai Mayo Clinic seperti kerja tim, integritas, layanan pelanggan, dan saling menghormati.



Kampus  
Merdeka  
INDONESIA JAYA



## Proses Orientasi

Orientasi idealnya dimulai sebelum hari pertama orang tersebut, dengan pesan selamat datang, jadwal orientasi, dan daftar dokumen (seperti dokumen pajak) yang diperlukan pada hari pertama. Pada hari pertama, pastikan rekan kerja mengetahui karyawan baru tersebut mulai bekerja, dan aturlah

agar satu atau lebih dari mereka mengajak orang tersebut makan siang. Pada hari-hari berikutnya, karyawan baru tersebut harus bertemu dengan rekan-rekan di departemen lain. Setelah sekitar dua minggu, bicaralah dengan karyawan tersebut untuk mengidentifikasi kekhawatiran apa pun.

Lamanya program orientasi tergantung pada apa yang Anda liput. Beberapa membutuhkan waktu beberapa jam. Spesialis sumber daya manusia (atau, di perusahaan kecil, manajer kantor) melakukan bagian pertama orientasi dengan menjelaskan hal-hal dasar seperti jam kerja dan tunjangan. Kemudian supervisor melanjutkan dengan menjelaskan organisasi departemen tersebut, memperkenalkan orang tersebut kepada rekan-rekan barunya, membiasakannya dengan tempat kerja, dan mengurangi kegelisahan di hari pertama. Minimal, orientasi tersebut harus memberikan informasi mengenai hal-hal seperti tunjangan karyawan, kebijakan personalia, langkah-langkah dan peraturan keselamatan, dan tur fasilitas; membuat karyawan baru merasa istimewa dan bangga bekerja di perusahaan adalah hal yang disarankan; karyawan baru harus menerima (dan menandatangani) buku pegangan karyawan berbasis cetak atau internet yang membahas hal-hal tersebut. Anda akan menemukan berbagai daftar orientasi online.

Di sisi lain, program orientasi L'Oréal diperpanjang sekitar 2 tahun. Hal ini mencakup diskusi meja bundar, pertemuan dengan orang dalam, pembelajaran di tempat kerja, pendampingan individu, dan pengalaman seperti kunjungan lapangan.

Pengawas harus waspada. Tindak lanjuti dan dorong karyawan baru untuk terlibat dalam aktivitas (seperti istirahat bersama rekan kerja) yang akan memungkinkan mereka untuk “mempelajari seluk beluknya.” Khusus bagi pegawai baru penyandang disabilitas, integrasi dan sosialisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku rekan kerja dan atasan.

Mereka yang berorientasi harus menunjukkan bahwa mereka terlibat. Ada dua hal yang tampaknya menunjukkan kepada para manajer bahwa orang-orang yang mereka orientasi terlibat. Pertama, tunjukkan bahwa Anda mencoba untuk menguasai dan melakukan tugas yang ada (seperti mempelajari tentang pekerjaan dan perusahaan baru). Kedua, tunjukkan bahwa Anda mencoba berasimilasi secara sosial, misalnya dengan berinteraksi dengan rekan kerja baru.

Pengusaha juga harus merekrut eksekutif baru. Dalam sebuah survei, “pemahaman yang buruk tentang cara kerja organisasi” merupakan masalah bagi 69% eksekutif senior baru. Orientasi ini harus mencakup rencana operasional perusahaan dan bidang bisnis utama, riwayat karier anggota tim utama, pemangku kepentingan eksternal utama, dan pengarahan tentang budaya perusahaan dan cara “menyelesaikan segala sesuatunya”.

**BUKU PEDOMAN KARYAWAN**\_Pengusaha harus berasumsi bahwa isi buku pedoman pekerja mereka merupakan komitmen yang mengikat secara hukum. Bahkan kebijakan-kebijakan yang tampaknya masuk akal (seperti “perusahaan tidak akan melakukan tindakan pembalasan terhadap karyawan yang mengemukakan kekhawatiran mengenai isu-isu penting di tempat kerja”) dapat menjadi bumerang jika tidak ada penafian yang tepat. Buku pegangan ini harus menyertakan



penafian yang menyatakan “tidak ada satu pun hal dalam buku pegangan ini yang boleh dianggap menciptakan kontrak yang mengikat antara pemberi kerja dan pekerja, dan semua hubungan kerja dilakukan atas dasar keinginan. Katakanlah bahwa pernyataan kebijakan, tunjangan, dan peraturan perusahaan bukan merupakan syarat dan ketentuan kontrak kerja, baik tersurat maupun tersirat. Jangan menyisipkan pernyataan seperti “Tidak ada karyawan yang akan dipecat tanpa alasan yang wajar” atau pernyataan yang menyiratkan atau menyatakan bahwa karyawan mempunyai masa kerja. Kebijakan-kebijakan yang ada dalam buku pedoman perusahaan dapat berubah seiring dengan perubahan iklim politik yang berlaku—misalnya dalam hal EEOC dan pedoman hubungan serikat pekerja-manajemen.

**TEKNOLOGI ORIENTASI** Pengusaha menggunakan teknologi untuk mendukung orientasi. Misalnya, di Universitas Cincinnati, karyawan baru menghabiskan sekitar 45 menit secara online untuk mempelajari misi, organisasi, serta kebijakan dan prosedur perusahaan baru mereka. ION Geophysical menggunakan solusi portal orientasi online yang disebut RedCarpet. Ini mencakup pesan selamat datang video streaming, dan foto serta profil kolega baru. Dengan aplikasi iPhone Workday, pengguna dapat mencari nama, gambar, dan informasi kontak di direktori perusahaan mereka; menelepon atau mengirim email ke rekan kerja secara langsung; dan melihat alamat fisik di Google Maps. Beberapa perusahaan menempatkan kode QR yang dapat dipindai di sepanjang pemberhentian tur orientasi, untuk memberikan informasi tentang masing-masing departemen dan perannya. Pengusaha menggunakan aktivitas tim dan gamifikasi (misalnya, memberikan poin setelah menyelesaikan sebagian program) untuk menyemangati program orientasi mereka.

## **Panduan Keterlibatan Karyawan untuk Manajer: Orientasi di Toyota**

Di banyak perusahaan saat ini, orientasi jauh melampaui memberikan informasi dasar tentang hal-hal seperti jam kerja. Orientasi di Toyota Motor Manufacturing USA mengilustrasikan hal ini. Meskipun mencakup topik-topik rutin seperti tunjangan perusahaan, tujuan utamanya adalah untuk melibatkan karyawan baru Toyota dalam ideologi perusahaan tentang kualitas, kerja tim, pengembangan pribadi, komunikasi terbuka, dan saling menghormati.<sup>19</sup> Program awal memakan waktu sekitar 4 hari:

**Hari 1:** Hari pertama dimulai lebih awal dan mencakup ikhtisar program, sambutan di perusahaan, dan diskusi tentang struktur organisasi perusahaan dan departemen sumber daya manusia oleh wakil presiden sumber daya manusia perusahaan. Dia mencurahkan sekitar satu setengah jam untuk membahas sejarah dan budaya Toyota, dan sekitar 2 jam untuk tunjangan karyawan. Manajer kemudian menghabiskan beberapa jam untuk mendiskusikan komitmen Toyota terhadap kualitas dan kerja tim.

**Hari 2:** Hari kedua yang khas berfokus pertama pada pentingnya saling menghormati, kerja tim, dan komunikasi terbuka di Toyota. Sisa hari itu mencakup topik-topik seperti keselamatan, urusan lingkungan, dan sistem produksi Toyota.

**Hari 3:** Mengingat pentingnya bekerja dalam tim di Toyota, hari ini dimulai dengan 2 1/2 hingga 3 jam yang dikhususkan untuk pelatihan komunikasi, seperti "membuat permintaan dan memberikan umpan balik." Sisa hari itu mencakup hal-hal seperti metode pemecahan masalah Toyota, jaminan kualitas, komunikasi bahaya, dan keselamatan.

**Hari 4:** Topik hari ini meliputi pelatihan kerja tim dan sistem saran Toyota. Sesi ini juga membahas apa yang menjadi tanggung jawab tim kerja dan bagaimana bekerja sama sebagai sebuah tim. Sesi



sore meliputi pelatihan pencegahan kebakaran dan alat pemadam kebakaran. Pada akhir hari ke-4, karyawan baru harus berada di jalur yang baik untuk terlibat dalam ideologi Toyota, khususnya misi kualitas dan nilai-nilai kerja tim, peningkatan berkelanjutan, dan pemecahan masalah.

Intinya adalah bahwa ada lebih banyak hal untuk mengarahkan karyawan daripada memperkenalkan mereka kepada rekan kerja baru. Bahkan tanpa program seperti Toyota, gunakan kesempatan orientasi untuk mulai menanamkan nilai-nilai dan tradisi perusahaan pada karyawan baru di mana Anda mengharapkan orang tersebut untuk terlibat.

## Sekilas Tentang Proses Pelatihan

Segera setelah orientasi, pelatihan harus dimulai. **Pelatihan** berarti memberi karyawan baru atau karyawan saat ini keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka, seperti menunjukkan kepada tenaga penjualan baru cara menjual produk Anda. Pelatihan mungkin melibatkan meminta pemegang pekerjaan saat ini menjelaskan pekerjaan kepada karyawan baru, atau kelas multi-minggu atau kelas Internet. Dalam satu tahun terakhir, pemberi kerja menghabiskan sekitar \$1.300 per karyawan untuk pelatihan.

Pelatihan itu penting. Jika bahkan karyawan berpotensi tinggi tidak tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, mereka akan berimprovisasi atau tidak melakukan apa pun yang berguna sama sekali. Selain itu, orang berprestasi tinggi sering mulai mencari posisi baru karena ketidakpuasan dengan pelatihan yang sama. Pengusaha juga tahu bahwa pelatihan mendorong keterlibatan.

## KETAHUI HUKUM KETENAGAKERJAAN ANDA

### Pelatihan dan Hukum

Manajer harus memahami implikasi hukum pelatihan. Sehubungan dengan diskriminasi, Judul VII Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964 dan undang-undang terkait mengharuskan pemberi kerja menghindari tindakan diskriminatif dalam semua aspek proses manajemen sumber daya manusianya, dan itu berlaku untuk memilih karyawan mana yang akan dilatih. Pengusaha menghadapi konsekuensi yang sama untuk mendiskriminasi individu yang dilindungi ketika memilih kandidat untuk pelatihan seperti yang mereka lakukan dalam memilih kandidat untuk pekerjaan atau untuk promosi.

Pelatihan yang tidak memadai juga dapat membuat pemberi kerja bertanggung jawab atas **pelatihan yang lalai**. Seperti yang dikatakan seorang ahli, "Jelas dari hukum kasus bahwa di mana majikan gagal melatih secara memadai dan seorang karyawan kemudian merugikan pihak ketiga, pengadilan akan menemukan majikan bertanggung jawab." Antara lain, pemberi kerja harus mengkonfirmasi klaim keterampilan dan pengalaman pelamar / karyawan, memberikan pelatihan yang memadai (terutama di mana karyawan bekerja dengan peralatan berbahaya), dan mengevaluasi pelatihan untuk memastikan bahwa itu benar-benar mengurangi risiko.

### Menyelaraskan Strategi dan Pelatihan

Rencana strategis pemberi kerja harus memandu tujuan pelatihan jangka panjangnya. Intinya, tugasnya adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan strateginya, dan kemudian menyimpulkan keterampilan dan pengetahuan apa yang dibutuhkan karyawan. Kemudian, menerapkan tujuan dan program pelatihan untuk menanamkan



kompetensi ini. Misalnya, dengan lanskap perawatan kesehatan yang berubah, rantai Walgreens harus merumuskan kembali strateginya. Ini memperluas penawarannya, dan hari ini adalah dispenser suntikan flu terbesar kedua di Amerika Serikat. Klinik kesehatan di dalam toko menyediakan perawatan medis. Itu membeli drugstore.com.

### **Proses Pelatihan Lima Langkah ADDIE**

Majikan harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Standar emas di sini masih merupakan model proses pelatihan **analisis-desain-kembangkan-implementasi-evaluasi (ADDIE)** dasar yang telah digunakan oleh para ahli pelatihan selama bertahun-tahun. Sebagai contoh, satu vendor pelatihan menjelaskan proses pelatihannya sebagai berikut:

- Analisis kebutuhan pelatihan.
- Rancang program pelatihan secara keseluruhan.
- Kembangkan kursus (benar-benar merakit / membuat materi pelatihan).
- Menerapkan pelatihan, dengan benar-benar melatih kelompok karyawan yang ditargetkan menggunakan metode seperti pelatihan on-the-job atau online.
- Mengevaluasi efektivitas kursus.

### **Menganalisis Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan dapat membahas kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihannya saat ini.

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN STRATEGIS**, Tujuan strategis (mungkin untuk memasuki lini bisnis baru atau untuk berekspansi ke luar negeri) seringkali berarti perusahaan harus mengisi pekerjaan baru. Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan masa depan ini. Misalnya, ketika Signicast Corp. yang berbasis di Wisconsin memutuskan untuk membangun pabrik berteknologi tinggi baru, manajer puncaknya tahu bahwa karyawan pabrik akan membutuhkan keterampilan baru untuk menjalankan mesin terkomputerisasi. Mereka bekerja sama dengan tim SDM mereka untuk merumuskan program perekrutan dan pelatihan untuk memastikan perusahaan akan memiliki orang-orang yang dibutuhkan untuk mengisi pabrik baru.

**ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN EMPLOYEES SAAT INI** Sebagian besar upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini—khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Bagaimana Anda menganalisis kebutuhan pelatihan saat ini tergantung pada apakah Anda melatih karyawan baru atau saat ini. Tugas utama karyawan baru adalah menentukan apa yang diperlukan oleh pekerjaan itu dan memecahnya menjadi subtugas, yang masing-masing kemudian Anda ajarkan kepada karyawan baru. Menganalisis kebutuhan pelatihan karyawan saat ini lebih kompleks, karena Anda juga harus memastikan apakah pelatihan adalah solusinya. Misalnya, kinerja mungkin turun karena motivasi yang buruk. Manajer menggunakan analisis tugas untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan baru, dan analisis kinerja untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan saat ini.

**KARYAWAN BARU: ANALISIS TUGAS UNTUK MENGANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN** Terutama dengan analisis tugas yang lebih rendah Studi terperinci tentang pekerjaan untuk mengidentifikasi keterampilan khusus yang dibutuhkan. analisis kinerja Memverifikasi bahwa ada kekurangan kinerja dan menentukan apakah kekurangan itu harus diperbaiki melalui



pelatihan atau melalui beberapa cara lain (seperti memindahkan karyawan). tingkat pekerja, Sudah menjadi kebiasaan untuk mempekerjakan personel yang tidak berpengalaman dan melatih mereka. Tujuannya di sini adalah untuk memberi karyawan baru ini keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. **Analisis tugas** adalah studi terperinci tentang pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik apa (seperti membaca spreadsheet) yang dibutuhkan pekerjaan tersebut. Di sini deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sangat penting. Mereka mencantumkan tugas dan keterampilan khusus pekerjaan, yang merupakan titik referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang diperlukan. Manajer juga mengungkap kebutuhan pelatihan dengan meninjau standar kinerja, melakukan pekerjaan, dan menanyai pemegang pekerjaan dan supervisor saat ini.

**KARYAWAN SAAT INI: ANALISIS KINERJA KEBUTUHAN PELATIHAN** Untuk karyawan saat ini yang berkinerja buruk, Anda tidak dapat berasumsi bahwa pelatihan adalah solusinya. Dengan kata lain, apakah itu kurangnya pelatihan, atau sesuatu yang lain? Analisis kinerja adalah proses memverifikasi bahwa ada kekurangan kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus memperbaiki kekurangan tersebut melalui pelatihan atau cara lain (seperti memindahkan karyawan). Analisis kinerja dimulai dengan membandingkan kinerja aktual orang tersebut dengan apa yang seharusnya. Melakukan hal itu membantu untuk mengkonfirmasi bahwa ada kekurangan kinerja, dan (semoga) membantu manajer untuk mengidentifikasi penyebabnya. Contoh kekurangan kinerja mungkin adalah: Saya mengharapkan setiap tenaga penjualan membuat 10 kontrak baru per minggu, tetapi John rata-rata hanya enam. Tanaman lain ukuran kami rata-rata tidak lebih dari dua kecelakaan serius per bulan; kami rata-rata lima.

TABLE 8-1 Sample Task Analysis Record Form

Task List	When and How Often Performed	Quantity and Quality of Performance	Conditions Under Which Performed	Skills or Knowledge Required	Where Best Learned
1. Operate paper cutter	4 times per day		Noisy pressroom: distractions		
1.1 Start motor	4 times per day				On the job
1.2 Set cutting distance		±tolerance of 0.007 in.		Read gauge	On the job
1.3 Place paper on cutting table		Must be completely even to prevent uneven cut		Lift paper correctly	On the job
1.4 Push paper up to cutter				Must be even	On the job
1.5 Grasp safety release with left hand		100% of time, for safety		Essential for safety	On the job but practice first with no distractions
1.6 Grasp cutter release with right hand				Must keep both hands on releases	On the job but practice first with no distractions
1.7 Simultaneously pull safety release with left hand and cutter release with right hand				Must keep both hands on releases	On the job but practice first with no distractions
1.8 Wait for cutter to retract		100% of time, for safety		Must keep both hands on releases	On the job but practice first with no distractions
1.9 Retract paper				Wait until cutter retracts	On the job but practice first with no distractions
1.10 Shut off		100% of time, for safety			On the job but practice first with no distractions
2. Operate printing press					
2.1 Start motor					

Note: Task analysis record form showing some of the tasks and subtasks performed by a printing press operator.



Cara untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja karyawan saat ini meliputi

- Penilaian kinerja
- Data kinerja terkait pekerjaan (termasuk produktivitas, ketidakhadiran dan keterlambatan, keluhan, pemborosan, keterlambatan pengiriman, kualitas produk, perbaikan, dan keluhan pelanggan)
- Pengamatan oleh supervisor atau spesialis lainnya
- Wawancara dengan karyawan atau atasannya
- Tes hal-hal seperti pengetahuan, keterampilan, dan kehadiran kerja
- Survei sikap
- Buku harian karyawan individu
- Hasil pusat penilaian
- Perangkat lunak analitik kesenjangan kinerja khusus, seperti dari Saba Software, Inc.

**TIDAK BISA DILAKUKAN/TIDAK AKAN DILAKUKAN** Mengungkap mengapa kinerja turun adalah inti dari analisis kinerja. Tujuannya di sini adalah untuk membedakan antara masalah yang tidak bisa dilakukan dan tidak akan melakukannya. Pertama, tentukan apakah itu masalah yang tidak dapat dilakukan dan, jika demikian, penyebab spesifiknya.

Misalnya: Karyawan tidak tahu apa yang harus dilakukan atau apa standar Anda; ada kendala seperti kurangnya peralatan atau perlengkapan; tidak ada alat bantu kerja (seperti kabel berkode warna yang menunjukkan kepada perakit kabel mana yang harus dipasang); Anda telah mempekerjakan orang yang tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan; atau pelatihan tidak memadai. Atau, mungkin ini masalah yang tidak bisa dilakukan. Di sini karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik jika mereka mau. Seorang ahli berkata, "Mungkin perangkat terbesar yang dialami pelatih adalah [mengembangkan] pelatihan untuk masalah yang tidak dapat diselesaikan dengan pelatihan. Misalnya, solusi yang lebih baik mungkin adalah mengubah insentif.

**PROFIL DAN MODEL KOMPETENSI DALAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN** Pengusaha sering kali berfokus pada pengembangan kompetensi atau keterampilan yang terkait dengan pekerjaan. Model kompetensi menggabungkan, biasanya dalam satu diagram, gambaran umum yang tepat tentang kompetensi yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, pelatihan seorang pelatih akan memerlukan, misalnya, memastikan bahwa ia dapat, setelah pelatihan selesai, menunjukkan keterampilan dan pengetahuan (kompetensi) ini.

Pelatihan yang berorientasi pada kompetensi serupa dengan pelatihan lainnya. Peserta pelatihan sering kali belajar melalui campuran latihan di dunia nyata, kerja sama tim, kelas, dan sumber daya daring, di bawah bimbingan seorang pembimbing pembelajaran; tujuannya adalah untuk menunjukkan penguasaan kompetensi tertentu. Hal ini sering kali melibatkan dimulainya dengan daftar kompetensi yang akan dipelajari, kriteria untuk menilai penguasaan kompetensi, dan contoh kompetensi (seperti menggunakan lembar kerja). Peserta pelatihan kemudian menyelesaikan proyek mereka dan menilai mengevaluasi kompetensi mereka.

### **Merancang Program Pelatihan**

Berbekal hasil analisis kebutuhan, manajer selanjutnya merancang program pelatihan. Desain berarti merencanakan keseluruhan program pelatihan termasuk tujuan pelatihan, metode penyampaian, dan evaluasi program. Sublangkahnya meliputi penetapan tujuan kinerja, pembuatan



garis besar pelatihan terperinci (semua langkah program pelatihan dari awal hingga akhir), pemilihan metode penyampaian program (seperti ceramah atau Web), dan verifikasi keseluruhan desain program dengan manajemen.

Desain harus mencakup ringkasan tentang bagaimana Anda berencana untuk menetapkan lingkungan pelatihan yang memotivasi peserta pelatihan untuk belajar dan menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan. Di sinilah manajer meninjau kemungkinan konten program pelatihan (termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas), dan memperkirakan anggaran program pelatihan. Jika program akan menggunakan teknologi, manajer harus menyertakan tinjauan teknologi sebagai bagian dari analisis.

Selanjutnya kita akan melihat lebih dekat pada beberapa masalah desain tertentu.

### **MENETAPKAN TUJUAN PEMBELAJARAN**

Pada awalnya, pelatih harus mendefinisikan dengan jelas hasil pembelajaran yang diharapkan dari program tersebut. "Klien" biasanya akan menyampaikan permintaan pelatihan mereka dalam bentuk umum, seperti "kami butuh pelatihan penjualan." Tugas pelatih adalah mengungkap alasan di balik permintaan tersebut, sehingga dapat merumuskan hasil program yang nyata (seperti "peningkatan pengetahuan produk"). Tujuan pelatihan, pengembangan, pembelajaran, atau (secara umum) instruksional harus menentukan secara terukur apa yang seharusnya dapat dilakukan oleh peserta pelatihan setelah berhasil menyelesaikan program pelatihan.

Sasaran pembelajaran harus terlebih dahulu mengatasi segala kekurangan kinerja yang Anda identifikasi. Jadi, jika penjualan tim penjualan 40% terlalu rendah, sasaran harus difokuskan untuk memastikan bahwa anggota tim memperoleh pengetahuan produk yang mereka butuhkan untuk meningkatkan penjualan. Namun pada saat yang sama, sasaran pembelajaran harus praktis, mengingat kendala yang ada.

Salah satu kendala adalah finansial. Pemberi kerja biasanya ingin melihat dan menyetujui anggaran pelatihan untuk program tersebut. Biaya yang umum termasuk biaya pengembangan (misalnya, untuk mempekerjakan spesialis sumber daya manusia yang mengerjakan program selama satu atau dua minggu), biaya langsung dan tidak langsung (overhead) untuk waktu pelatih, kompensasi peserta (untuk waktu mereka benar-benar dilatih), dan biaya evaluasi program. Ada algoritme untuk memperkirakan biaya program pelatihan, misalnya, dalam hal jam kerja dan biaya langsung. Pertanyaannya, tentu saja, bukan hanya "Apakah kita mampu membiayai program ini?" tetapi "Apakah layak mengeluarkan biaya sebesar ini, mengingat manfaat yang akan kita terima—apakah akan meningkatkan kinerja, dan jika ya, seberapa besar?" Oleh karena itu, bersiaplah untuk mempertahankan program tersebut berdasarkan manfaat versus biaya. Ada juga kendala lain yang perlu dipertimbangkan.

Misalnya, kendala waktu mungkin mengharuskan pengurangan tiga atau empat tujuan pembelajaran yang diinginkan menjadi satu atau dua.

### **MENCIPTAKAN LINGKUNGAN BELAJAR YANG MOTIVASIAL**

Pemerintah kota yang menjalankan program bagi pelanggar lalu lintas tahu bahwa sering kali tidak ada cara yang lebih baik untuk menarik perhatian seseorang selain dengan menayangkan video kecelakaan yang mengerikan. Mereka tahu bahwa pelatihan terbaik tidak dimulai dengan ceramah, tetapi dengan membuat materi menjadi bermakna. Hal yang sama berlaku di tempat kerja.



Pembelajaran membutuhkan kemampuan dan motivasi, dan desain program pelatihan harus mengakomodasi keduanya. Dalam hal kemampuan, peserta pelatihan membutuhkan (antara lain) keterampilan membaca, menulis, dan matematika yang dibutuhkan. Peserta pelatihan jarang homogen, misalnya, dalam hal kapasitas intelektual. Oleh karena itu, dalam menetapkan lingkungan belajar, manajer harus mengatasi beberapa masalah kemampuan peserta pelatihan. Misalnya, bagaimana program kami akan mengakomodasi perbedaan kemampuan peserta pelatihan? Apakah kami perlu memberikan pelatihan pemulihan?

Kedua, peserta didik juga harus termotivasi. Tidak ada manajer yang boleh membuang-buang waktunya untuk menunjukkan kepada karyawan yang tidak tertarik bagaimana melakukan sesuatu (bahkan jika ia memiliki kemampuan yang dibutuhkan).

Banyak buku yang membahas tentang cara memotivasi karyawan, tetapi beberapa pengamatan khusus relevan di sini. Efek program pelatihan akan berkurang jika peserta pelatihan kembali bekerja dan mendapat komentar sinis seperti, "Saya harap Anda menikmati liburan kecil Anda" dari rekan kerja. Oleh karena itu, hal yang paling mudah dalam memotivasi peserta pelatihan adalah memastikan rekan kerja dan atasan peserta pelatihan mendukung upaya pelatihan. Idealnya, terutama untuk program yang lebih besar, manajemen puncak harus mendukung program tersebut secara nyata. Di samping itu, berbagai teori motivasi memberikan panduan yang bermanfaat. Dari modifikasi perilaku, kita tahu bahwa pelatihan harus memberikan kesempatan untuk penguatan positif. "Teori harapan" menunjukkan kepada kita bahwa peserta pelatihan perlu tahu bahwa mereka memiliki kemampuan untuk berhasil dalam program tersebut, dan bahwa nilai bagi mereka untuk menyelesaikan program tersebut tinggi. Efikasi diri sangat penting—peserta pelatihan harus percaya bahwa mereka memiliki kapasitas untuk berhasil. Kita dapat merangkum poin-poin motivasi tersebut sebagai berikut.

### **JADIKAN PEMBELAJARAN BERMAKNA**

Peserta didik lebih termotivasi untuk mempelajari sesuatu yang memiliki arti bagi mereka. Jadi:

1. Berikan gambaran menyeluruh tentang materi yang akan Anda sampaikan. Misalnya, tunjukkan mengapa materi tersebut penting, dan berikan ikhtisar.
2. Gunakan contoh-contoh yang sudah dikenal.
3. Susun informasi sehingga Anda dapat menyampaikannya secara logis.
4. Gunakan istilah dan konsep yang sudah dikenal.
5. Gunakan alat bantu visual.
6. Ciptakan kebutuhan pelatihan yang dirasakan dalam benak peserta pelatihan.
7. Penetapan tujuan itu penting. Dalam sebuah penelitian, beberapa peserta pelatihan menetapkan tujuan di awal program untuk keterampilan yang diajarkan kepada mereka. Setelah pelatihan, mereka dinilai lebih tinggi dalam keterampilan ini daripada mereka yang tidak menetapkan tujuan.



## **BUAT TRANSFER KETERAMPILAN JELAS DAN MUDAH**

Memudahkan pemindahan keterampilan dan perilaku baru dari lokasi pelatihan ke lokasi kerja:

1. Maksimalkan kesamaan antara situasi pelatihan dan situasi kerja.
2. Berikan latihan yang memadai.
3. Beri label atau identifikasi setiap fitur mesin dan/atau langkah dalam proses.
4. Arahkan perhatian peserta pelatihan ke aspek-aspek penting pekerjaan. Misalnya, jika Anda melatih perwakilan layanan pelanggan untuk menangani panggilan, jelaskan berbagai jenis panggilan yang akan dihadapinya.
5. Berikan informasi "peringatan". Misalnya, supervisor sering menghadapi kondisi yang menegangkan. Anda dapat mengurangi dampak negatif dengan memberi tahu peserta pelatihan supervisor bahwa hal itu mungkin terjadi.
6. Peserta pelatihan belajar paling baik dengan kecepatan mereka sendiri. Jika memungkinkan, biarkan mereka mengatur kecepatan mereka sendiri.
7. Berikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan baru mereka selama pelatihan.

## **MEMPERKUAT PEMBELAJARAN**

Pastikan peserta didik mendapat banyak umpan balik. Secara khusus:

1. Peserta didik belajar paling baik ketika pelatih segera memperkuat respons yang benar, mungkin dengan ucapan "bagus sekali."
2. Pembelajaran berkurang di penghujung hari. Pelatihan setengah hari umumnya lebih baik daripada pelatihan sehari penuh.
3. Berikan tugas tindak lanjut di akhir pelatihan, sehingga peserta didik diperkuat dengan menerapkan kembali apa yang telah mereka pelajari di tempat kerja.
4. Berikan insentif. Misalnya, Hudson Trail Outfitters menawarkan insentif kepada peserta didik berupa perlengkapan luar ruangan untuk menyelesaikan segmen program pelatihan

## **MEMASTIKAN TRANSFER PEMBELAJARAN KE TEMPAT KERJA**

Kurang dari 35% peserta pelatihan tampaknya mentransfer apa yang mereka pelajari ke tempat kerja mereka setahun setelah pelatihan. Untuk meningkatkannya, diperlukan langkah-langkah di setiap tahap pelatihan. Sebelum pelatihan, dapatkan masukan dari peserta pelatihan dan supervisor dalam merancang program, terapkan kebijakan kehadiran pelatihan, dan dorong karyawan untuk berpartisipasi. Selama pelatihan, berikan peserta pelatihan pengalaman dan kondisi pelatihan (lingkungan, peralatan) yang menyerupai lingkungan kerja yang sebenarnya. Setelah pelatihan, perkuat apa yang dipelajari peserta pelatihan, misalnya, berikan penghargaan kepada karyawan karena menggunakan keterampilan baru.

### **■ Mengembangkan Program**

*Pengembangan program* berarti menyusun konten dan materi pelatihan program. Ini berarti memilih konten spesifik yang akan disajikan program, serta merancang/memilih metode pengajaran spesifik (kuliah, kasus, berbasis web, dan sebagainya) yang akan Anda gunakan. Peralatan dan materi pelatihan meliputi (misalnya) iPad, buku kerja, kuliah, slide PowerPoint, aktivitas berbasis web dan komputer, aktivitas kursus, dan sumber daya pelatih (manual, misalnya).



Beberapa pemberi kerja membuat konten pelatihan mereka sendiri, tetapi ada juga banyak pilihan konten daring dan luring. Situs web Association for Talent Development ([www.td.org](http://www.td.org)) menggambarkan banyaknya penawaran pelatihan dan pengembangan siap pakai yang tersedia. Ini mencakup program sertifikat tentang topik-topik seperti pelatihan, keterampilan konsultasi, dan keterampilan presentasi, serta lokakarya daring tentang ratusan topik seperti desain permainan, desain survei, dan pengembangan program bimbingan. (Trainers Warehouse dan HRdirect adalah beberapa pemasok lainnya.)

### **Menerapkan Program Pelatihan**

Setelah Anda merancang dan mengembangkan program pelatihan, manajemen dapat menerapkannya dan kemudian mengevaluasinya. Menerapkan berarti benar-benar memberikan pelatihan, menggunakan satu atau beberapa metode pengajaran yang akan kita bahas selanjutnya.

Pertama-tama, perlu dicatat bahwa ada beberapa langkah praktis yang dapat dilakukan sebelum, selama, dan setelah pelatihan yang sebenarnya untuk meningkatkan pembelajaran dan keterlibatan peserta pelatihan:

**Sebelum** pelatihan yang sebenarnya, kirimkan pengumuman jauh-jauh hari, berikan arahan, berikan kontak, dan pastikan peserta memiliki materi prapelatihan.

**Selama** pelatihan, pastikan semua peserta memiliki titik kontak jika mereka memiliki pertanyaan atau membutuhkan bimbingan.

**Setelah** pelatihan, ingat pelatihan tidak berakhir ketika program berakhir. Sebaliknya, secara berkala pastikan bahwa peserta pelatihan mentransfer pembelajaran mereka ke pekerjaan.

### **Pelatihan di Tempat Kerja (OJT)**

Melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya.

### **JENIS PELATIHAN DI TEMPAT KERJA**

Pelatihan di tempat kerja yang paling akrab adalah metode pembinaan atau understudy. Di sini, seorang pekerja berpengalaman atau supervisor peserta pelatihan melatih karyawan tersebut. Ini mungkin melibatkan hanya mengamati supervisor, atau (lebih disukai) meminta supervisor atau ahli pekerjaan menunjukkan kepada karyawan baru selangkah, langkah demi langkah. Pelatihan di tempat kerja adalah bagian dari pelatihan multifaset di Men's Warehouse, yang menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan program inisiasi yang komprehensif dan seminar pendidikan berkelanjutan. Setiap manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan anak buahnya. Rotasi pekerjaan, di mana seorang karyawan (biasanya peserta pelatihan manajemen) berpindah dari pekerjaan ke pekerjaan dengan interval yang direncanakan, adalah teknik OJT lainnya. Tugas khusus juga memberikan pengalaman langsung kepada eksekutif tingkat rendah dalam mengerjakan masalah aktual.

Jangan menganggap remeh upaya pelatihan di tempat kerja. Sebaliknya, rencanakan dan susun pengalaman OJT. Latih pelatih itu sendiri (seringkali supervisor karyawan), dan berikan materi pelatihan. (Mereka harus tahu, misalnya, bagaimana memotivasi peserta didik). Karena ekspektasi yang rendah dapat diterjemahkan ke dalam kinerja trainee yang buruk, supervisor/pelatih harus menekankan ekspektasi tinggi mereka. Pembinaan yang efektif sangat penting. Dalam satu studi



tentang perwakilan penjualan farmasi, keterampilan pembinaan supervisor dikaitkan dengan perbedaan yang signifikan dalam pencapaian tujuan antar distrik penjualan.

Banyak perusahaan menggunakan pelatihan sejawat untuk OJT. Misalnya, beberapa mengadopsi "pengembangan peer-to-peer". Majikan memilih beberapa karyawan yang menghabiskan beberapa hari per minggu selama beberapa bulan untuk mempelajari apa yang akan diperlukan oleh teknologi atau perubahan, dan kemudian menyebarkan keterampilan dan nilai-nilai baru kepada rekan kerja mereka kembali ke tempat kerja. Yang lain menggunakan tim karyawan untuk menganalisis pekerjaan dan menyiapkan materi pelatihan. Beberapa tim dilaporkan melakukan analisis tugas lebih cepat dan efektif daripada melatih para ahli. Gambar 8-1 menyajikan langkah-langkah untuk membantu memastikan keberhasilan OJT.

**GAMBAR 8-1 Langkah-Langkah dalam Pelatihan di Tempat Kerja**

<b>Langkah 1: Persiapkan pelajar</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Buat peserta didik merasa nyaman.</li><li>2. Jelaskan mengapa mereka diajari.</li><li>3. Ciptakan minat dan cari tahu apa yang sudah diketahui peserta didik tentang pekerjaan tersebut.</li><li>4. Jelaskan seluruh pekerjaan dan kaitkan dengan beberapa pekerjaan yang sudah diketahui pekerja.</li><li>5. Tempatkan peserta didik sedekat mungkin dengan posisi kerja normal.</li><li>6. Biasakan pekerja dengan peralatan, bahan, perkakas, dan istilah perdagangan.</li></ol>
<b>Langkah 2: Sajikan operasinya</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jelaskan persyaratan kuantitas dan kualitas.</li><li>2. Kerjakan pekerjaan dengan kecepatan kerja normal.</li><li>3. Kerjakan pekerjaan dengan kecepatan lambat beberapa kali, jelaskan setiap langkahnya. Di sela-sela pengerjaan, jelaskan bagian-bagian yang sulit, atau bagian-bagian yang kemungkinan besar akan terjadi kesalahan.</li><li>4. Sekali lagi, kerjakan pekerjaan dengan kecepatan lambat beberapa kali; jelaskan poin-poin utamanya.</li><li>5. Minta peserta didik menjelaskan langkah-langkahnya saat Anda mengerjakan pekerjaan dengan kecepatan lambat.</li></ol>
<b>Langkah 3: Lakukan uji coba</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Minta peserta didik mengerjakan tugas beberapa kali, perlahan-lahan, dan jelaskan setiap langkah kepada Anda. Perbaiki kesalahan dan, jika perlu, kerjakan beberapa langkah rumit beberapa kali pertama.</li><li>2. Kerjakan tugas dengan kecepatan normal.</li><li>3. Minta peserta didik mengerjakan tugas, secara bertahap tingkatkan keterampilan dan kecepatan.</li><li>4. Setelah peserta didik dapat mengerjakan tugas, biarkan tugas dimulai, tetapi jangan tinggalkan dia.</li></ol>
<b>Langkah 4: Tindak lanjut</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tentukan kepada siapa peserta didik harus meminta bantuan.</li><li>2. Kurangi pengawasan secara bertahap, periksa pekerjaan dari waktu ke waktu.</li><li>3. Perbaiki pola kerja yang salah sebelum menjadi kebiasaan. Tunjukkan mengapa metode yang Anda sarankan lebih unggul.</li><li>4. Puji pekerjaan yang baik.</li></ol>



## Pelatihan Magang

Proses terstruktur di mana orang-orang menjadi pekerja terampil melalui kombinasi pengajaran di kelas dan pelatihan di tempat kerja.

GAMBAR 8-2 Beberapa Magang Populer

Program Magang Terdaftar dari Departemen Tenaga Kerja AS menawarkan akses ke lebih dari 1.000 pekerjaan, seperti berikut ini:

- Pelaut yang cakap
- Tukang kayu
- Koki
- Spesialis pengembangan pengasuhan anak
- Buruh bangunan
- Asisten dokter gigi
- Teknisi listrik
- Konstruktur lift
- Petugas medis pemadam kebakaran
- Petugas penegak hukum
- Sopir truk di jalan raya
- Tukang pipa

## Pembelajaran Informal

Para ahli pelatihan menggunakan notasi “70/20/10” untuk menunjukkan bahwa sebagai aturan, 70% pembelajaran kerja terjadi secara informal di dalam atau di luar pekerjaan, 20% mencerminkan interaksi sosial (misalnya, di antara karyawan di tempat kerja), dan hanya 10% yang merupakan pelatihan formal yang sebenarnya. Contoh dari apa yang termasuk dalam pelatihan informal adalah berpartisipasi dalam rapat, melatih orang lain, menghadiri konferensi, mencari informasi di Internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, bermain gim video, dan menonton TV.

Pengusaha memfasilitasi pembelajaran informal. Misalnya, salah satu pabrik Siemens menempatkan peralatan di area kafetaria untuk memanfaatkan diskusi terkait pekerjaan yang sedang berlangsung. Bahkan memasang papan tulis dengan spidol dapat memfasilitasi pembelajaran informal. Google mendukung kafetaria di tempat kerja, dengan makanan gratis atau bersubsidi. Karyawan makan bersama, dan melalui interaksi mereka mempelajari ide-ide baru dan membangun hubungan yang lebih kuat,

## Pelatihan Instruksi Kerja (JIT)

Mencantumkan tugas dasar setiap pekerjaan, beserta poin-poin penting, untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah bagi karyawan.

Pertama, buat daftar langkah-langkah yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut (misalnya untuk menggunakan pemotong kertas mekanis) masing-masing dalam urutan yang tepat. Kemudian buat daftar "poin penting" yang sesuai (jika ada) di samping setiap langkah. Langkah-langkah dalam lembar pelatihan instruksi pekerjaan tersebut menunjukkan kepada peserta pelatihan apa yang harus dilakukan, dan poin-poin penting menunjukkan bagaimana hal itu harus dilakukan—dan mengapa.



## **Kuliah**

Memberikan ceramah merupakan cara yang cepat dan sederhana untuk menyampaikan pengetahuan kepada sekelompok besar peserta pelatihan, misalnya ketika tenaga penjualan perlu mempelajari fitur-fitur suatu produk baru. Berikut ini adalah beberapa panduan dalam menyampaikan ceramah:

- Jangan memulai dengan langkah yang salah, misalnya, dengan lelucon yang tidak relevan.
- Bicaralah hanya tentang apa yang Anda ketahui dengan baik.
- Ingatlah bahwa kejelasan adalah raja: pastikan audiens Anda memahami dengan jelas apa yang Anda katakan.
- Berikan sinyal kepada pendengar Anda. Misalnya, jika Anda memiliki daftar item, mulailah dengan mengatakan sesuatu seperti, "Ada empat alasan mengapa laporan penjualan diperlukan. . . . Yang pertama. . . ."
- Gunakan anekdot dan cerita untuk menunjukkan daripada menceritakan.
- Waspada terhadap audiens Anda. Perhatikan bahasa tubuh untuk sinyal negatif seperti gelisah atau bosan.
- Jaga kontak mata dengan audiens.
- Pastikan semua orang dapat mendengar. Ulangi pertanyaan yang Anda dapatkan dari peserta pelatihan.
- Biarkan tangan menggantung secara alami di samping Anda.
- Bicaralah dari catatan atau slide PowerPoint, daripada dari naskah.

## **Pembelajaran Terprogram**

Metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja, yang melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang tersebut untuk menjawab, dan memberikan umpan balik langsung kepada peserta didik tentang keakuratan jawabannya.

Baik medianya adalah buku teks, iPad, atau Internet, pembelajaran terprogram adalah metode pembelajaran mandiri langkah demi langkah yang terdiri dari tiga bagian:

1. Menyajikan pertanyaan, fakta, atau masalah kepada peserta didik
2. Membiarkan peserta didik untuk menjawab
3. Memberikan umpan balik tentang keakuratan jawaban, dengan instruksi tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya

Umumnya, pembelajaran terprogram menyajikan fakta dan pertanyaan lanjutan bingkai demi bingkai. Pertanyaan selanjutnya sering kali bergantung pada bagaimana peserta didik menjawab pertanyaan sebelumnya. Umpan balik bawaan dari jawaban memberikan penguatan.

Pembelajaran terprogram mengurangi waktu pelatihan. Pembelajaran ini juga memfasilitasi pembelajaran dengan membiarkan peserta didik belajar dengan kecepatan mereka sendiri, mendapatkan umpan balik langsung, dan mengurangi risiko kesalahan mereka. Beberapa berpendapat bahwa peserta didik tidak belajar lebih banyak dari pembelajaran terprogram daripada dari buku teks. Namun, penelitian umumnya mendukung keefektifan pembelajaran terprogram. Selain pembelajaran terprogram yang biasa, sistem bimbingan cerdas terkomputerisasi mempelajari pertanyaan dan pendekatan apa yang berhasil dan tidak berhasil bagi peserta didik, lalu menyesuaikan urutan instruksional dengan kebutuhan unik peserta didik.



### **Pemodelan Perilaku**

Teknik pelatihan di mana peserta pelatihan pertama-tama diperlihatkan teknik manajemen yang baik dalam sebuah film, kemudian diminta untuk memainkan peran dalam situasi simulasi, dan kemudian diberikan umpan balik dan pujian oleh atasan mereka.

Pemodelan perilaku melibatkan (1) menunjukkan kepada peserta pelatihan cara yang benar (atau "model") dalam melakukan sesuatu, (2) membiarkan peserta pelatihan berlatih dengan cara tersebut, dan kemudian (3) memberikan umpan balik tentang kinerja peserta pelatihan. Pemodelan perilaku adalah salah satu intervensi pelatihan berbasis psikologis yang paling banyak digunakan, diteliti dengan baik, dan sangat dihormati. Prosedur dasarnya adalah sebagai berikut:

1. Pemodelan. Pertama, peserta pelatihan menonton contoh langsung atau video yang menunjukkan model berperilaku efektif dalam situasi bermasalah. Dengan demikian, video tersebut dapat menunjukkan seorang supervisor mendisiplinkan bawahan secara efektif, jika mengajarkan "cara mendisiplinkan" adalah tujuan dari program pelatihan.
2. Bermain peran. Selanjutnya, peserta pelatihan mendapatkan peran untuk dimainkan dalam situasi simulasi; di sini mereka harus mempraktikkan perilaku efektif yang ditunjukkan oleh model.
3. Penguatan sosial. Pelatih memberikan penguatan dalam bentuk pujian dan umpan balik yang membangun.
4. Transfer pelatihan. Terakhir, peserta pelatihan didorong untuk menerapkan keterampilan baru mereka saat kembali bekerja.

### **Pelatihan Berbasis Audiovisual**

Meskipun semakin digantikan oleh metode berbasis Web, teknik pelatihan berbasis audiovisual seperti DVD, film, PowerPoint, dan kaset audio masih digunakan. Ford Motor Company menggunakan video dalam sesi pelatihan dealernya untuk mensimulasikan masalah dan reaksi terhadap berbagai keluhan pelanggan, misalnya.

### **Pelatihan Ruang Depan**

Dengan pelatihan ruang depan, peserta pelatihan belajar di peralatan yang sebenarnya atau disimulasikan tetapi dilatih di luar pekerjaan (mungkin di ruang terpisah atau ruang depan). Pelatihan ruang depan diperlukan ketika melatih karyawan di tempat kerja terlalu mahal atau berbahaya. Menempatkan pekerja jalur perakitan baru langsung bekerja dapat memperlambat produksi, misalnya, dan ketika keselamatan menjadi perhatian pilot—pelatihan simulasi mungkin menjadi satu-satunya alternatif praktis. Sebagai contoh, UPS menggunakan laboratorium pembelajaran seukuran manusia untuk menyediakan program pelatihan realistik selama 40 jam, 5 hari bagi calon pengemudi.

### **Sistem Pendukung Kinerja Elektronik (EPSS)**

Seperangkat alat dan tampilan terkomputerisasi yang mengotomatiskan pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon; mengintegrasikan otomatisasi ini ke dalam aplikasi; dan memberikan dukungan yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih efektif daripada metode tradisional.

Sistem pendukung kinerja merupakan alat bantu kerja modern. **Alat bantu** kerja merupakan serangkaian instruksi, diagram, atau metode serupa yang tersedia di lokasi kerja untuk memandu pekerja. Alat bantu kerja bekerja dengan sangat baik pada pekerjaan rumit yang memerlukan beberapa langkah, atau pekerjaan yang berisiko jika lupa melakukan satu



Kampus  
Merdeka  
INDONESIA JAYA



langkah. Misalnya, pilot maskapai penerbangan menggunakan alat bantu kerja (daftar periksa hal-hal yang harus dilakukan sebelum lepas landas).

### **Konferensi video**

Konferensi video melibatkan penyampaian program melalui jalur pita lebar, Internet, atau satelit. Vendor seperti Cisco menawarkan produk konferensi video seperti Webex dan TelePresence. Lini produk Unified Video Conferencing (CUVC) Cisco menggabungkan perangkat lunak kolaborasi dan pengambilan keputusan grup Cisco dengan konferensi video, telepon video, dan kemampuan "TelePresence" yang realistis.

### **Pelatihan Berbasis Komputer**

Pelatihan berbasis komputer (CBT) menggunakan sistem berbasis komputer interaktif untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan. Misalnya, pemberi kerja menggunakan CBT untuk mengajarkan karyawan metode yang aman untuk menghindari jatuh. Sistem ini memungkinkan peserta pelatihan memutar ulang pelajaran dan menjawab pertanyaan dan sangat efektif jika dipasangkan dengan praktik nyata di bawah pelatih.

Pelatihan berbasis komputer semakin realistis. Misalnya, pelatihan multimedia interaktif mengintegrasikan teks, video, grafik, foto, animasi, dan suara untuk menciptakan lingkungan pelatihan yang kompleks tempat peserta pelatihan berinteraksi. Dalam pelatihan dokter, misalnya, sistem tersebut memungkinkan mahasiswa kedokteran mengambil riwayat medis pasien hipotetis, melakukan pemeriksaan, dan menganalisis tes laboratorium. Mahasiswa kemudian dapat menafsirkan data dan membuat diagnosis.

### **Pelatihan Berbasis Online/Internet**

Sebagian besar pengusaha beralih dari pembelajaran berbasis kelas ke pembelajaran berbasis daring karena efisiensi yang terlibat. Misalnya, hingga baru-baru ini, pelatihan karyawan Clearlink yang berbasis di Utah berbasis kelas. Agen penjualan sering kembali ke lapangan tanpa diuji tentang apa yang mereka pelajari, dan secara umum pelatihannya kurang efektif. Clearlink beralih ke pembelajaran daring. Pelatihnnya beralih dari pelatihan kelas ke pembuatan kursus e-learning daring baru dan memantau hasil pelatihan. Para agen merasa lega karena bisa mendapatkan pelatihan sesuai permintaan tanpa mengganggu tugas harian mereka. Perusahaan memperkirakan telah menghemat hampir \$800.000 dalam satu tahun terakhir dengan mendigitalkan pelatihannya.

**Sistem manajemen pembelajaran (LMS)** adalah perangkat lunak khusus yang mendukung pelatihan daring dengan membantu pemberi kerja mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan menjadwalkan, memberikan, menilai, serta mengelola pelatihan daring itu sendiri. GM menggunakan LMS untuk membantu dealer memberikan pelatihan. LMS mencakup katalog kursus, pendaftaran mandiri yang disetujui oleh supervisor, serta tes pra dan pasca kursus. Fitur LMS umum lainnya mencakup pustaka kursus, kuis, laporan, dan dasbor (untuk memantau kinerja pelatihan), elemen gamifikasi (seperti poin dan lencana), sistem pengiriman pesan dan notifikasi, serta fasilitas untuk menjadwalkan dan memberikan pelatihan virtual dan kelas.

Oleh karena itu, produsen perkakas Stihl menawarkan pembelajaran daring bagi calon pembuat perkakas dan cetakan yang dikombinasikan dengan kelas pelatihan teknis langsung. Kita akan melihat lebih dekat beberapa elemen pembelajaran daring.



Kampus  
Merdeka  
INDONESIA JAYA



**PORTAL PEMBELAJARAN** Portal pembelajaran menawarkan akses daring ke kursus pelatihan bagi karyawan. Banyak pemberi kerja mengatur agar vendor pelatihan daring menyediakan kursusnya melalui portal pemberi kerja. Paling sering, pemberi kerja membuat kontrak dengan penyedia layanan aplikasi (ASP). Ketika karyawan masuk ke portal pembelajaran perusahaan mereka, mereka sebenarnya terhubung ke menu kursus pelatihan yang ditawarkan ASP untuk pemberi kerja.

**KELAS VIRTUAL** Kelas virtual menggunakan perangkat lunak kolaborasi untuk memungkinkan beberapa pembelajar jarak jauh, menggunakan PC, tablet, atau laptop mereka, untuk berpartisipasi dari jarak jauh dalam diskusi audio dan visual langsung, berkomunikasi melalui teks tertulis, dan belajar melalui konten seperti slide PowerPoint.

**PEMBELAJARAN MOBILE DAN MIKRO** Semakin banyak pembelajaran dan pengembangan yang “diukur secara mikro” dan disampaikan melalui perangkat mobile.

**Pembelajaran Web 2.0** adalah pembelajaran yang memanfaatkan teknologi daring seperti jejaring sosial, dunia virtual (seperti Second Life), dan sistem yang memadukan penyampaian sinkron dan asinkron dengan blog, ruang obrolan, berbagi penanda halaman, dan alat seperti simulasi 3-D. Forum rekan sejawat yang kolaboratif mengharuskan tim peserta pelatihan untuk secara virtual “menjual” solusi penjualan mereka kepada seorang eksekutif. E-learning berbasis skenario melibatkan penyisipan masalah realistis (“skenario kerja”) ke dalam pelajaran e-learning peserta pelatihan.

#### **Keragaman Itu Penting: Aksesibilitas Daring**

Berbagai undang-undang dan inisiatif mengharuskan penyandang disabilitas memiliki akses penuh ke kursus dan konten pelatihan daring. Misalnya, Pedoman Aksesibilitas Konten Web 2.0 mengharuskan konten pendidikan dan pelatihan harus dapat dipahami, dioperasikan, dipahami, dan tangguh bagi penyandang disabilitas. Dapat dipahami berarti, misalnya, program tersebut menyediakan teks untuk multimedia dan memungkinkan mereka untuk melihat dan mendengar konten. Dapat dioperasikan berarti, misalnya, pengguna memiliki cukup waktu untuk menggunakan konten tersebut. Dapat dipahami berarti teks tersebut dapat dibaca dan dipahami. Tangguh berarti program tersebut kompatibel dengan browser dan alat pengguna.

#### **Pembelajaran Sepanjang Hayat**

Memberikan pengalaman pembelajaran berkelanjutan kepada karyawan selama masa kerja mereka di perusahaan, dengan tujuan memastikan mereka memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dan memperluas cakrawala pekerjaan mereka.

**PELATIHAN LITERASI** Menurut salah satu perkiraan, sekitar satu dari tujuh pekerja tidak dapat membaca buku panduan dari perusahaan tempat mereka bekerja.

**PELATIHAN KEBERAGAMAN** Pelatihan keberagaman bertujuan untuk meningkatkan kepekaan lintas budaya, sehingga dapat membina hubungan kerja yang lebih harmonis di antara karyawan perusahaan.



### **Pelatihan Tim**

Kerja sama tim tidak selalu datang dengan sendirinya. Perusahaan menghabiskan banyak waktu untuk melatih karyawan baru agar mau mendengarkan satu sama lain dan bekerja sama. Misalnya, sebuah pabrik mengalami pergantian karyawan dan absensi yang tinggi.

Pelatihan tim difokuskan pada masalah teknis, interpersonal, dan manajemen tim. Dalam hal pelatihan teknis, misalnya, manajemen mendorong karyawan tim untuk mempelajari pekerjaan satu sama lain, untuk mendorong penugasan tim yang fleksibel. **Pelatihan silang** berarti melatih karyawan untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang berbeda dari tugas atau pekerjaan mereka sendiri; hal ini memudahkan rotasi pekerjaan, seperti ketika Anda mengharapkan anggota tim untuk sesekali berbagi pekerjaan atau bagian dari pekerjaan. Jadi, beberapa dealer mobil melatih silang karyawan penjualan dan keuangan, sehingga mereka masing-masing belajar lebih banyak tentang tantangan dan detail penjualan dan pembiayaan mobil.

Masalah interpersonal sering kali merusak kerja sama tim. Oleh karena itu, pelatihan tim biasanya mencakup pelatihan keterampilan interpersonal seperti mendengarkan, berkomunikasi, menangani konflik, dan bernegosiasi. Tim yang efektif juga memerlukan keterampilan manajemen tim, misalnya, dalam pemecahan masalah, manajemen rapat, pengambilan keputusan konsensus, dan kepemimpinan tim.

### **Menerapkan Program Pengembangan Manajemen**

Pengembangan manajemen adalah segala upaya untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan. Dengan demikian, pengembangan manajemen mencakup program internal seperti kursus, pelatihan, dan penugasan rotasional; program profesional seperti yang diberikan oleh SHRM; program daring dari berbagai sumber; dan program universitas seperti MBA.

Pengembangan manajemen penting karena beberapa alasan. Salah satunya, promosi dari dalam merupakan sumber utama bakat manajemen, dan hampir semua manajer yang dipromosikan memerlukan pengembangan untuk mempersiapkan mereka menghadapi pekerjaan baru. Lebih jauh, pengembangan manajemen memfasilitasi keberlangsungan organisasi, dengan mempersiapkan karyawan dan manajer saat ini untuk menduduki posisi tingkat yang lebih tinggi dengan lancar.

#### **Peran Strategi dalam Pengembangan Manajemen**

**Pengembangan manajemen** "Setiap upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan".

Program pengembangan manajemen harus mencerminkan rencana strategis perusahaan. Misalnya, strategi untuk memasuki bisnis baru atau berekspansi ke luar negeri menyiratkan bahwa pemberi kerja akan memerlukan rencana suksesi untuk mendapatkan dan/atau mengembangkan manajer yang memiliki keterampilan untuk mengelola bisnis baru ini. Program pengembangan manajemen kemudian memberikan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dibutuhkan para manajer ini untuk unggul dalam pekerjaan mereka.

#### **Penilaian Kandidat dan Grid 9-Box**

Beberapa manajer berpotensi tinggi gagal dalam pekerjaan mereka, sementara beberapa manajer berpotensi rendah unggul. Lalu bagaimana majikan memilih siapa yang akan



dikirim melalui program pengembangan yang mahal? 9-Box Grid adalah salah satu alat. Ini menunjukkan Potensi dari rendah ke sedang ke tinggi pada sumbu vertikal, dan Performa dari rendah ke sedang ke tinggi di bagian bawah—total sembilan kotak yang mungkin.

Kisi-kisi tersebut dapat menyederhanakan, agak, tugas memilih kandidat pengembangan. Pada titik ekstrem, misalnya, karyawan dengan potensi rendah/kinerja rendah tidak akan maju. Karyawan dengan potensi tinggi/kinerja tinggi pasti akan maju. Sebagian besar pemberi kerja memfokuskan sumber daya pengembangan mereka pada karyawan dengan kinerja tinggi/potensi tinggi, dan kedua pada mereka yang dinilai memiliki potensi tinggi/kinerja sedang, atau kinerja tinggi/potensi sedang. Pemberi kerja lain memfokuskan sumber daya pengembangan pada "karyawan yang sangat penting" perusahaan—mereka yang menjadi pusat keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Kita akan melihat bagaimana nanti di bagian ini.

### **Pelatihan dan Rotasi Manajerial di Tempat Kerja**

**Rotasi pekerjaan** "Teknik pelatihan manajemen yang melibatkan pemindahan peserta pelatihan dari departemen ke departemen untuk memperluas pengalamannya dan mengidentifikasi titik kuat dan lemah".

Peserta pelatihan mungkin lulusan perguruan tinggi baru-baru ini, atau manajer senior yang sedang dipersiapkan untuk promosi lebih lanjut. Selain memberikan pengalaman yang menyeluruh, rotasi pekerjaan membantu menghindari stagnasi, melalui pengenalan sudut pandang baru yang konstan di setiap departemen. Ini juga membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap peserta pelatihan. Pergantian pekerjaan secara berkala juga dapat meningkatkan kerja sama antardepartemen: para manajer menjadi lebih memahami masalah satu sama lain; dan rotasi memperluas kenalan seseorang di antara manajemen.

**Fitur Praktik SDM yang menyertainya mengilustrasikan hal ini.**

#### ***PENDEKATAN PEMBINAAN/UNDERSTUDY***

Dalam metode di tempat kerja ini, peserta pelatihan bekerja langsung dengan manajer senior atau dengan orang yang akan digantikannya; yang terakhir bertanggung jawab atas pembinaan peserta pelatihan. Biasanya, siswa meringankan eksekutif dari tanggung jawab tertentu, memberi peserta pelatihan kesempatan untuk mempelajari pekerjaan itu.

#### ***Pembelajaran tindakan***

Teknik pelatihan di mana peserta pelatihan manajemen diizinkan untuk bekerja penuh waktu menganalisis dan memecahkan masalah di departemen lain.

#### ***PEREGANGAN TUGAS***

Tugas peregangan adalah tugas yang "mendorong karyawan melampaui zona nyaman mereka," menempatkan mereka dalam pekerjaan dan tugas yang berbeda dari dan lebih menuntut daripada yang biasa mereka lakukan. Masalah kritis di sini adalah memahami kemampuan karyawan: Penugasan harus menantang tetapi tidak berlebihan.



### **Teknik Pelatihan dan Pengembangan Manajemen di Luar Pekerjaan**

Ada juga banyak metode di luar pekerjaan untuk melatih dan mengembangkan manajer.

**Metode studi kasus** "Metode pengembangan di mana manajer disajikan dengan deskripsi tertulis tentang masalah organisasi untuk didiagnosis dan dipecahkan".

**Permainan manajemen** "Teknik pengembangan di mana tim manajer bersaing dengan membuat keputusan terkomputerisasi mengenai situasi yang realistis tetapi disimulasikan"

**SEMINAR LUAR** "Banyak perusahaan dan universitas menawarkan seminar dan konferensi pengembangan manajemen kelas berbasis Web dan tradisional".

**Role-playing** "Teknik pelatihan di mana peserta pelatihan memerankan bagian-bagian dalam situasi manajemen yang realistis"

**Pusat pengembangan internal** "Metode berbasis perusahaan untuk memaparkan calon manajer pada latihan realistis untuk mengembangkan keterampilan manajemen yang lebih baik".

**Pelatih eksekutif** "Seorang konsultan luar yang menanyakan rekan eksekutif untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan eksekutif, dan kemudian menasihati eksekutif sehingga dia dapat memanfaatkan kekuatan tersebut dan mengatasi kelemahannya".

### **Karakteristik Program Pengembangan Kepemimpinan yang Efektif**

Apa ciri-ciri program pelatihan kepemimpinan yang efektif? Satu temuan studi besar menunjukkan hal ini: Program terbaik dimulai dengan analisis kebutuhan menyeluruh untuk menentukan tujuan program yang nyata; partisipasi wajib dalam program sama efektifnya dengan partisipasi sukarela; Program yang dikelola sendiri kurang efektif dibandingkan program berbasis pelatih; program berbasis praktik lebih efektif daripada program berbasis informasi; memberikan umpan balik kepada peserta pelatihan meningkatkan efektivitas program; Program di tempat (di fasilitas perusahaan) umumnya lebih efektif daripada program pelatihan di luar lokasi; Program pelatihan kepemimpinan tatap muka lebih efektif daripada program berbasis virtual; dan pelatihan kepemimpinan sama efektifnya untuk pemimpin tingkat senior seperti halnya untuk pemimpin tingkat rendah.

### **Mengelola Program Perubahan Organisasi**

Sekali lagi, bagian tersulit sering kali mengatasi resistensi karyawan. Individu, kelompok, dan bahkan seluruh organisasi cenderung menolak perubahan. Mereka melakukan ini karena mereka terbiasa dengan cara biasa melakukan sesuatu atau karena ancaman yang dirasakan terhadap pengaruh mereka, misalnya.

### **Proses Perubahan Lewin**

**Psikolog Kurt Lewin** merumuskan model untuk meringkas proses dasar untuk menerapkan perubahan dengan resistensi minimal. Bagi Lewin, semua perilaku dalam organisasi adalah produk dari dua jenis kekuatan: mereka yang berjuang untuk mempertahankan status quo dan mereka yang mendorong perubahan. Menerapkan perubahan dengan demikian berarti mengurangi kekuatan untuk status quo atau membangun kekuatan untuk perubahan. **Proses Lewin terdiri dari tiga langkah:**



1. **Melepaskan pembekuan** berarti mengurangi kekuatan yang berjuang untuk mempertahankan status quo, biasanya dengan menghadirkan masalah atau peristiwa yang provokatif untuk membuat orang mengenali perlunya perubahan dan mencari solusi baru.
2. **Bergerak** berarti mengembangkan perilaku, nilai, dan sikap baru. Manajer dapat mencapai ini melalui perubahan struktur organisasi, melalui pelatihan konvensional dan kegiatan pengembangan, dan terkadang melalui teknik pengembangan organisasi lainnya (seperti membangun tim) yang akan kita bahas nanti.
3. **Pembekuan kembali** berarti membangun penguatan untuk memastikan organisasi tidak meluncur kembali ke cara sebelumnya dalam melakukan sesuatu—misalnya, mengubah sistem insentif.

Dalam praktiknya, untuk menghadapi sikap keras kepala karyawan, beberapa ahli menyarankan agar manajer menggunakan proses seperti berikut untuk menerapkan perubahan. Untuk mewujudkan perubahan organisasi yang diinginkan di tempat kerja:

1. **Bangun rasa urgensi.** Misalnya, berikan laporan analisis (fiktif) kepada karyawan yang menggambarkan kematian perusahaan yang akan segera terjadi.
2. **Memobilisasi komitmen** melalui diagnosis masalah bersama. Buat gugus tugas untuk mendiagnosis masalah yang dihadapi departemen atau perusahaan. Ini dapat membantu menghasilkan pemahaman bersama tentang apa yang dapat dan harus ditingkatkan.
3. **Buat koalisi yang membimbing.** Tidak pernah mudah untuk menerapkan perubahan besar sendirian. Oleh karena itu, buatlah "koalisi pembimbing" orang-orang berpengaruh. Mereka akan bertindak sebagai misionaris dan pelaksana.
4. **Kembangkan dan komunikasikan visi bersama** tentang apa yang Anda lihat datang dari perubahan. Jaga agar visi tetap sederhana (misalnya, "Kami akan lebih cepat dari siapa pun dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.").
5. **Bantu karyawan membuat perubahan.** Hilangkan hambatan. Misalnya, apakah kebijakan atau prosedur saat ini menyulitkan untuk bertindak? Apakah manajer yang keras kepala membuat karyawan enggan bertindak?
6. **Bertujuan terlebih dahulu untuk pencapaian jangka pendek yang dapat dicapai.** Gunakan kredibilitas dari ini untuk membuat perubahan tambahan.
7. **Memperkuat cara-cara baru dalam melakukan sesuatu** dengan perubahan pada sistem dan prosedur perusahaan. Misalnya, gunakan sistem penilaian dan insentif baru untuk memaksa perilaku baru yang diinginkan.
8. **Pantau dan nilai kemajuan.** Singkatnya, ini melibatkan membandingkan kemajuan perusahaan dengan di mana seharusnya.

### Menggunakan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi "Pendekatan khusus untuk perubahan organisasi di mana karyawan sendiri merumuskan dan menerapkan perubahan yang diperlukan".

#### OD memiliki beberapa karakteristik yang membedakan:

1. Biasanya melibatkan penelitian tindakan, yang berarti mengumpulkan data tentang kelompok, departemen, atau organisasi, dan memberi informasi kembali kepada karyawan sehingga mereka dapat menganalisisnya dan mengembangkan hipotesis tentang apa masalahnya.
2. Menerapkan pengetahuan ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
3. Ini mengubah organisasi ke arah tertentu—menuju pemberdayaan, peningkatan pemecahan masalah, daya tanggap, kualitas kerja, dan efektivitas.



## Mengevaluasi Upaya Pelatihan

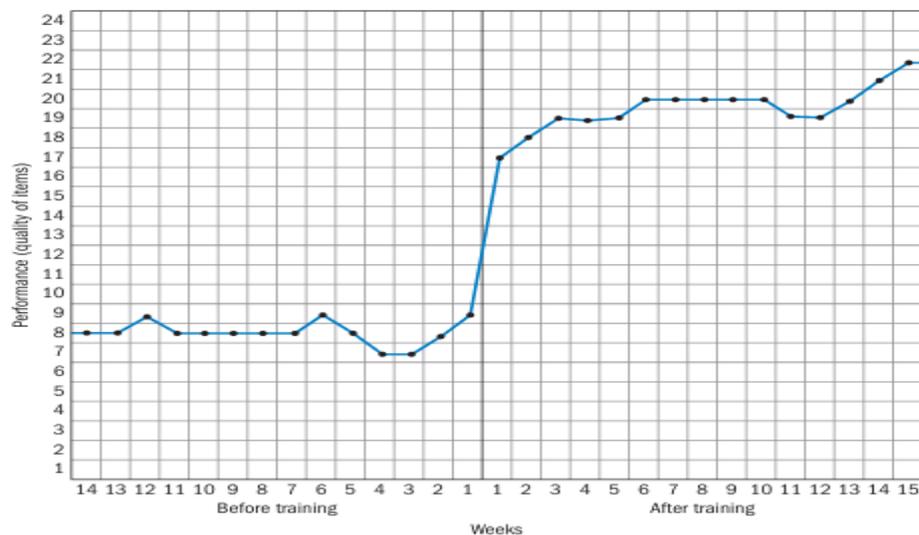
Dua pakar berpendapat bahwa setelah menghabiskan \$560 miliar untuk pelatihan dalam satu tahun terakhir, para pengusaha mendapatkan hasil yang buruk atas investasi mereka, karena pelatihan "tidak menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik... Terutama dengan penekanan saat ini pada pengukuran hasil, manajer harus mengevaluasi program pelatihan. Ada beberapa hal yang dapat Anda ukur: reaksi peserta terhadap program, apa (jika ada) yang dipelajari peserta pelatihan dari program tersebut, dan sejauh mana perilaku atau hasil kerja mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

Ada dua masalah dasar yang harus ditangani saat mengevaluasi program pelatihan. *Salah satunya adalah desain studi evaluasi dan, khususnya, apakah akan menggunakan eksperimen terkontrol. Yang kedua adalah, "Apa yang harus kita ukur?"*

## Mendesain Studi

Dalam memutuskan bagaimana merancang studi evaluasi, perhatian dasarnya adalah ini: Bagaimana kita bisa yakin bahwa pelatihan (bukan, katakanlah, kenaikan upah di seluruh perusahaan) menyebabkan hasil yang kita lihat? Desain deret waktu adalah salah satu pilihan. Di sini, seperti pada Gambar 8-3, Anda mengambil serangkaian ukuran kinerja sebelum dan sesudah program pelatihan. Ini dapat memberikan beberapa wawasan tentang efektivitas program.

GAMBAR 8-3 Menggunakan Grafik Deret Waktu untuk Menilai Efek Program Pelatihan



Namun, Anda tidak bisa benar-benar yakin bahwa pelatihan (atau, misalnya, kenaikan gaji) menyebabkan perubahan apa pun.

**Oleh karena itu, eksperimen terkontrol** adalah standar emas. Eksperimen terkontrol menggunakan kelompok pelatihan dan kelompok kontrol yang tidak menerima pelatihan. Data (misalnya, tentang kuantitas penjualan atau kualitas layanan) diperoleh baik sebelum dan sesudah satu kelompok dihadapkan pada pelatihan dan sebelum dan sesudah periode yang sesuai dalam kelompok kontrol.



Kampus  
Merdeka  
INDONESIA JAYA



Hal ini membuatnya lebih mudah untuk menentukan sejauh mana perubahan dalam kinerja kelompok pelatihan dihasilkan dari pelatihan, daripada dari beberapa perubahan organisasi seperti kenaikan gaji. (Kenaikan gaji seharusnya memengaruhi karyawan di kedua kelompok.)

### **Efek Pelatihan untuk Diukur**

Model evaluasi pelatihan Kirkpatrick yang banyak digunakan (dinamai berdasarkan pengembangnya) mencantumkan empat efek pelatihan yang dapat diukur oleh pemberi kerja:

1. Reaksi. Mengevaluasi reaksi peserta pelatihan terhadap program tersebut. Apakah mereka menyukai program ini? Apakah mereka pikir itu berharga?
2. Belajar. Uji apakah mereka mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
3. Perilaku. Tanyakan apakah perilaku peserta pelatihan di tempat kerja berubah karena program pelatihan. Misalnya, apakah karyawan di departemen pengaduan toko lebih sopan terhadap pelanggan yang tidak puas?
4. Hasil. Yang paling penting, tanyakan, "Hasil apa yang kita capai, dalam hal tujuan pelatihan yang ditetapkan sebelumnya?" Misalnya, apakah jumlah keluhan pelanggan berkurang? Reaksi, pembelajaran, dan perilaku itu penting. Tetapi jika program pelatihan tidak menghasilkan hasil terkait kinerja yang terukur, maka mungkin belum mencapai tujuannya.



## Ulasan Bab/RANGKUMAN

1. Mempersiapkan karyawan baru Anda dimulai dengan orientasi dan pelatihannya. Orientasi karyawan berarti memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan baru untuk bekerja, dan membantu mereka mulai terikat secara emosional dengan perusahaan.
2. Mengorientasikan karyawan tidak hanya sekadar memperkenalkan mereka kepada rekan kerja. Bahkan tanpa program di seluruh perusahaan seperti Toyota, gunakan kesempatan orientasi untuk mulai menanamkan nilai-nilai dan tradisi perusahaan kepada karyawan baru yang Anda harapkan akan ditekuninya.
3. Kami menggunakan akronim ADDIE untuk menguraikan proses pelatihan: menganalisis, mengembangkan, merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi. Sebelum melatih karyawan, penting untuk menganalisis kebutuhan pelatihan mereka dan merancang program pelatihan. Dalam melatih karyawan baru, pemberi kerja menggunakan analisis tugas—pada dasarnya, studi terperinci tentang pekerjaan—untuk menentukan keterampilan apa yang dibutuhkan pekerjaan tersebut. Bagi karyawan saat ini, analisis kinerja diperlukan, khususnya untuk memverifikasi bahwa ada efisiensi kinerja dan untuk menentukan apakah pelatihan merupakan solusinya. Membedakan antara masalah yang tidak dapat dilakukan dan yang tidak akan dilakukan merupakan masalah utama di sini. Setelah Anda memahami masalahnya, Anda dapat merancang program pelatihan, yang berarti mengidentifikasi tujuan pelatihan tertentu, mengklarifikasi anggaran pelatihan, dan kemudian benar-benar merancang program tersebut dalam hal konten yang sebenarnya.
4. Dengan ini, Anda dapat beralih ke penerapan program pelatihan. Metode pelatihan khusus meliputi pelatihan di tempat kerja, pelatihan magang, pembelajaran informal, pelatihan instruksi kerja, ceramah, pembelajaran terprogram, pelatihan berbasis audiovisual, pelatihan ruang depan, konferensi video, sistem pendukung kinerja elektronik, dan pelatihan berbasis komputer. Sering kali, program berbasis Internet, dengan karyawan mengakses program daring yang dikemas, didukung oleh sistem manajemen pembelajaran, melalui portal pembelajaran perusahaan mereka. Pengusaha juga semakin banyak menggunakan pembelajaran seluler, misalnya, memberikan kursus singkat dan penjelasan ke telepon pintar karyawan. Pembelajaran seumur hidup dapat membantu memastikan karyawan memiliki latar belakang pendidikan dasar yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka. Pelatihan keberagaman bertujuan untuk menciptakan kepekaan lintas budaya yang lebih baik dengan tujuan untuk membina hubungan kerja yang lebih harmonis.
5. Sebagian besar metode pelatihan bermanfaat bagi semua karyawan, tetapi beberapa di antaranya sangat sesuai untuk program pengembangan manajemen. Seperti semua karyawan, manajer baru sering mendapatkan pelatihan di tempat kerja, misalnya, melalui rotasi pekerjaan dan pembinaan. Selain itu, biasanya juga diberikan berbagai pelatihan dan kesempatan pengembangan di luar tempat kerja—misalnya, menggunakan metode studi kasus, permainan manajemen, seminar luar, program terkait universitas, universitas korporat, pelatih eksekutif, dan (untuk manajer sumber daya manusia) sistem pembelajaran SHRM.
6. Ketika menghadapi tantangan, manajer harus menjalankan program perubahan organisasi. Program ini dapat bertujuan untuk mengubah strategi, budaya, struktur, teknologi perusahaan, atau sikap dan keterampilan karyawan. Sering kali, bagian tersulit dari perubahan organisasi adalah mengatasi penolakan karyawan terhadapnya. Dengan mengingat hal itu, langkah-langkah dalam program perubahan organisasi yang efektif meliputi membangun rasa urgensi, memobilisasi komitmen, menciptakan koalisi pemandu, mengembangkan dan mengomunikasikan visi bersama, membantu



Kampus  
Merdeka  
INDONESIA JAYA



karyawan melakukan perubahan, mengonsolidasikan perolehan, memperkuat cara-cara baru dalam melakukan sesuatu, dan memantau serta menilai kemajuan. Pengembangan organisasi melibatkan penelitian tindakan, yang berarti mengumpulkan data tentang suatu kelompok dan memberikan informasi kembali kepada karyawan sehingga mereka dapat menganalisisnya dan mengembangkan hipotesis tentang apa saja kemungkinan masalahnya.

7. Apa pun program pelatihannya, penting untuk mengevaluasi upaya pelatihan. Anda dapat mengukur reaksi, pembelajaran, perilaku, atau hasil, idealnya menggunakan kelompok kontrol yang tidak terpapar pelatihan, secara paralel dengan kelompok yang Anda latih.



Kampus  
Merdeka  
INDONESIA JAYA



## Discussion Questions

1. “Program orientasi yang dipikirkan dengan matang sangat penting bagi semua karyawan baru, baik yang sudah berpengalaman maupun yang belum.” Jelaskan mengapa Anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan ini.
2. Jelaskan bagaimana Anda akan menerapkan “poin motivasi” dalam mengembangkan sebuah kuliah, misalnya, tentang orientasi dan pelatihan.
3. Apa saja teknik pelatihan di tempat kerja yang umum? Menurut Anda, apa saja kelemahan utama dari mengandalkan pelatihan di tempat kerja informal? Apa saja keuntungan menggunakan pelatihan berbasis cloud?
4. Menurut Anda, apakah rotasi pekerjaan merupakan metode yang baik untuk mengembangkan peserta pelatihan manajemen? Mengapa demikian?
5. Apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi, dan apa perbedaannya dengan pendekatan tradisional terhadap perubahan organisasi?