

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian tentang Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

1. Definisi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) telah dikemukakan para ahli. Menurut Yoder (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 43) istilah pelatihan untuk karyawan pelaksana (teknis) dan pengawas. Sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk karyawan tingkat manajemen.

Wexley dan Yulk (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 43) mengemukakan bahwa :

“Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter”.

Pendapat Wexley dan Yulk menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan keterampilan dalam mengambil keputusan dan hubungan manusia (*human relations*).

Menurut Sikula (Susilo Martoyo, 1996: 55) pengertian pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana para karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang dimana para karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Menurut Dessler (1997: 263) pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan yang sekarang. Selain itu menurut Mutiara S. Pangabean (2002: 51) mengungkapkan bahwa pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini untuk meningkatkan keterampilan-keterampilan tertentu. Di lain pihak pengembangan karyawan lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu terhadap peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasi pengetahuan bukan mengajarkan kemampuan teknis.

Menurut Oemar Hamalik (2007: 11) pelatihan juga diberikan dalam bentuk pemberian bantuan. Bantuan dalam hal ini dapat berupa pengarahan, bimbingan, fasilitas, penyampaian informasi, latihan keterampilan, pengorganisasian suatu lingkungan belajar, yang pada dasarnya peserta telah memiliki potensi dan pengalaman, motivasi untuk melaksanakan sendiri kegiatan latihan dan memperbaiki dirinya sendiri sehingga dia mampu membantu dirinya sendiri. Istilah pemberian bantuan

lebih bersifat humanistik (manusiawi) dan tidak memperlakukan peserta sebagai mesin (mekanistik). Bimbingan merupakan proses bantuan yang diberikan kepada individu. Bimbingan bermanfaat bagi karyawan dalam membantu agar mereka siap menerima pekerjaan atau penugasan yang memerlukan keterampilan baru. sehingga dapat meningkatkan produktifitas sehingga tercapailah kesejahteraan hidup.

Menurut Moegiadi (W.S Winkel dan Sri Hastuti, 2004: 29) bimbingan merupakan suatu proses pemberian bantuan atau pertolongan kepada individu dalam memahami diri sendiri, menghubungkan pemahaman tentang dirinya dengan lingkungan, memilih, menentukan, dan menyusun rencana sesuai dengan konsep dirinya dan tuntutan dari lingkungan. Individu agar dapat memahami dirinya dengan tuntutan lingkungan terutama lingkungan pekerjaan memerlukan bimbingan yang disebut dengan bimbingan karir.

Bimbingan karir dimaksudkan agar individu dapat terhindarkan dari kesulitan-kesulitan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Menurut Bimo Walgito (2005: 194) diperlukan adanya kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan dengan apa yang ada dalam diri individu. Oleh karena itulah pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai wujud pemberian bantuan (bimbingan karir) kepada karyawan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan pekerjaan yang ada.

Dari berbagai definisi yang telah diungkapkan di atas memang terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Setelah

ditelaah perbedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan keterampilan para karyawan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan karyawan di masa depan. Menurut peneliti sesungguhnya perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena nantinya manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karir seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan karena digunakan sebagai upaya untuk mempersiapkannya dalam memikul tanggungjawab yang lebih besar di kemudian hari sehingga istilah pelatihan dan pengembangan berkaitan erat dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pelatihan dimaksudkan untuk peningkatan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk melakukan pekerjaan sekarang. Namun di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggungjawab pekerjaan di waktu yang akan datang maka kegiatan ini disebut pula dengan pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian. Hal penting lainnya adalah terdapat unsur-unsur bimbingan karir dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan tersebut. Bimbingan karir berupa proses pemberian bantuan kepada karyawan untuk membantu

agar mereka siap menerima pekerjaan atau penugasan yang memerlukan keterampilan baru.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Menurut Carrel dkk. (1982: 401-402) tujuan umum pelatihan dan pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
- b. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
- c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi 'usang'.
- d. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.

- e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggungjawab pekerjaan yang lebih tinggi.
- f. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Menurut Simamora (Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003:

176) adapun tujuan pelatihan dan pengembangan meliputi :

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten.
- d. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Tujuan dan sasaran harus jelas dan dapat diukur. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 45) tujuan dari pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.

- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Dari tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah dikemukakan diatas pada dasarnya dapat disimpulkan bahwa pada intinya tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara afektif (sikap), kognitif (pengetahuan) dan psikomotoriknya (perilaku) serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang sekiranya muncul dalam pekerjaan. Seperti yang sudah dibahas.

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, penentuan dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan- tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong (Mathis dan Jackson, 2006: 308). Alasan diperlukannya program pelatihan dikemukakan oleh Cormick (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 46) bahwa :

An organization should commit its resources to training activity only if in the best judgement of the managers, the training can be expected to achieve some results other than modifying employee behavior. it must also support some organizational and goal, such as more efficient production or distribution of goods and services, reduction of operating costs, improved quality, or more effective personal relation.

Berdasarkan pendapat Cormick tersebut bahwa suatu organisasi perlu melibatkan karyawannya pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku karyawan. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif.

Tujuan dari kegiatan analisis kebutuhan antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi (Soekidjo Notoatmodjo, 2003: 33). Hal lain kemukakan oleh Faustino Cordoso Gomes (2003: 205) bahwa tujuan dari penentuan kebutuhan yaitu untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dan pengembangan dalam organisasi tersebut.

Berikut ada tiga sumber analisis dalam kebutuhan pelatihan dan pengembangan :

a. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan di butuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan

organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja dimana pekerja baru diambil, harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

Analisis organisasi menurut Mondy (2008: 215) merupakan langkah dalam penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dilihat dari perspektif organisasi secara menyeluruh, misi-misi, tujuan-tujuan, dan rencana-rencana stratejik perusahaan dipelajari, bersama dengan hasil-hasil perencanaan sumber daya manusia.

Kegiatan analisis organisasi merupakan kegiatan menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita, Wexley dan Latham (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 46) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu memperhatikan pertanyaan "*where is training and development needed and where is it likely to be succesfull within an organization?*". Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Selain itu pula dapat menggunakan *turnover*, absensi, kartu pelatihan, data perencanaan pegawai dan lain sebagainya.

Dari beberapa konsep yang diungkapkan diatas dapat disimpulkan bahwa analisis organisasi lebih menitikberatkan pada analisis tujuan organisasi dan kebutuhan pelatihan dan pengembangan di lihat dari aspek organisasi itu sendiri. Cara-cara memperoleh informasi-informasi dalam menganalisis dapat dilakukan melalui angket, wawancara, atau pengamatan.

b. Analisis Pekerjaan

Berfokus pada tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Deskripsi-deskripsi pekerjaan merupakan sumber data yang penting pada kegiatan ini (Mondy, 2008: 215). Terkait pula dengan apa saja yang harus diajarkan atau diberikan dalam pelatihan agar para karyawan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 33) tujuan utama analisis tugas ialah untuk memperoleh informasi tentang :

- 1) Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan.
- 2) Tugas-tugas yang telah dilakukan pada saat ini.
- 3) Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan karyawan.
- 4) Sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sebagainya.

Analisis pekerjaan atau tugas dilakukan dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi (Mathis dan Jackson, 2006: 311). Sebagai contoh, analisis pada perusahaan manufaktur

mengidentifikasi tugas-tugas untuk dilakukan oleh para insinyur yang berlaku sebagai instruktur teknis untuk karyawan lain. Dengan membuat daftar tugas yang dibutuhkan oleh instruktur teknis, manajemen mengadakan program untuk mengajarkan keterampilan oral tertentu. Jadi insinyur tersebut mampu untuk menjadi instruktur yang lebih baik.

c. Analisis Individual

Kegiatan ini merupakan langkah untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan individual. Pertanyaan-pertanyaan yang relevan adalah, “siapa yang perlu dilatih?” dan “Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan jenis apa yang dibutuhkan para karyawan?” (Mondy, 2008: 215). Soekidjo Notoatmodjo (2003:34) mengungkapkan bahwa dalam melakukan analisis individual diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan-kemampuan mereka. Untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui *achievement test*, observasi, dan wawancara.

Lebih lanjut disebutkan bahwa pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja (Mathis dan Jackson, 2006: 311). Dalam beberapa contoh, sistem informasi SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang membutuhkan pelatihan dalam area-area tertentu. Untuk menilai kebutuhan-

kebutuhan melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seorang karyawan harus lebih dulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian, beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan.

Dari ketiga jenis analisis seperti diuraikan diatas diharapkan akan keluar status kemampuan atau yang lebih tepat dikatakan kinerja (*performance*) pada karyawan, dan seterusnya dapat dijadikan dasar penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan. Namun dalam menyimpulkan hasil analisis haruslah berhati-hati, perlu dicermati apakah benar kinerja yang ditemukan dari analisis tersebut terapinya harus diselenggarakan program pelatihan atau tidak.

4. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang dimaksud dengan metode adalah cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikendaki. Metode merupakan teknik yang digunakan dalam melaksanakan suatu kegiatan. Keberhasilan suatu program pelatihan dan pengembangan tak luput dari penggunaan metode-metode yang tepat.

Menurut Sikula (Anwar Prabu Mangkunegara, 2003: 52) mengatakan bahwa metode pelatihan dan pengembangan yaitu :

“On the job, vestibule, demonstration and examples, simulation, apprenticeship, classroom methods (lecture, conference, case study, role playing, and programmed instruction), and other training method. Some of the most commonly uses managerial development methods include: training methods; understudies; job rotation and planned progression; coaching-counseling; junior boards of

executives or multiple management; committee assignments; stattmeetings and projects; bussines games; sensitivity training, and other development method.”

Menurut Sikula metode pelatihan meliputi: *on the job, vestibule*, demonstrasi dan percontohan, simulasi, *apprenticeship*, metode di dalam kelas (kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan instruksi terprogram), dan metode pelatihan lainnya. Sedangkan metode pengembangan yaitu : metode-metode pelatihan, *understudy*, rotasi pekerjaan dan kemajuan berencana, pembinaan-konseling..

Hani Handoko (2000: 110) menyatakan bahwa program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok dalam metode pelatihan dan pengembangan yaitu :

- a. Metode praktis (*on the job*) yang terdiri dari :
 - 1) Rotasi jabatan.
 - 2) Latihan instruksi pekerjaan.
 - 3) Magang (*apprenticeships*).
 - 4) *Coaching*.
 - 5) Penugasan sementara.
- b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*) yang meliputi :

- 1) Teknik-teknik presentasi Informasi yaitu metode kuliah, presentasi video, metode konferensi, Instruksi pekerjaan (*programmed instruction*), studi sendiri (*self studi*).
- 2) Metode-metode simulasi yaitu metode studi kasus, *role playing*, *bussiness games*, *vestibule training*, Latihan laboratorium (*laboratory training*), dan program-program pengembangan eksekutif.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2005: 186) menyebutkan bahwa metode-metode pelatihan dan pengembangan terdiri dari :

- a. Metode-metode Pelatihan *On the job Training* yaitu meliputi *job instruction training, coaching, job rotation, dan apprenticeship*.
- b. metode-metode pelatihan *off the job Training* yaitu *lecture, video presentation, vestibule training, role playing, case study, self study, program learning, laboratory training dan action training*.

Lebih jelas lagi metode-metode pelatihan dan pengembangan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Metode *On the Job* (di tempat kerja)

Metode '*on the job*' merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang 'pelatih' yang berpengalaman (karyawan lain). Meliputi semua upaya bagi karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya

di tempat kerja yang sesungguhnya. Berbagai macam metode yang digunakan adalah sebagai berikut :

1) Rotasi Jabatan (*Job rotation*)

Memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai keterampilan manajerial (Hani Handoko, 2000: 112). Rotasi pekerjaan melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya. Menurut Mathis dan Jackson (2006: 362) di beberapa organisasi, rotasi pekerjaan tidak direncanakan. Akan tetapi, organisasi-organisasi lain mengikuti grafik dan jadwal yang terperinci, merencanakan program rotasi untuk setiap karyawan dengan tepat.

Ketika jarang ada peluang untuk promosi, rotasi pekerjaan melalui penggunaan pemindahan lateral mungkin bermanfaat untuk membangkitkan kembali antusiasme dan mengembangkan bakat-bakat para karyawan. Keuntungan job rotasi, antara lain karyawan mendapatkan gambaran luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara karyawan, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh karyawan, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, dan juga sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja sesuai dengan potensi karyawan.

2) Latihan Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction Learning*)

Menurut Hani Handoko (2000: 112) latihan instruksi pekerjaan adalah metode yang digunakan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.

3) Magang (*Apprenticeship*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan '*off the job*' yaitu dengan mengkombinasikan materi di kelas dengan praktek di lapangan. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan, seperti tukang ledeng, tukang potong rambut, tukang kayu, masinis dan lain sebagainya. Lebih ditekankan pada keterampilan perajin atau pertukangan.

4) *Coaching*

Menurut Hani Handoko (200: 112) *coaching* merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hal senada juga di kemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 58) bahwa *coaching* adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada karyawan bawahan. Peranan *job coach* adalah memberikan bimbingan kepada karyawan bawahan

dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Adakalanya kegiatan *coaching* ini juga diikuti dengan konseling yang merupakan pemberian bantuan kepada karyawan agar dapat menerima diri, memahami diri, dan merealisasikan diri sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan penyuluhan karyawan diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan karyawan yang bersangkutan mampu mencapai kepuasan kerja.

5) Penugasan sementara

Merupakan kegiatan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dari pemecahan masalah-masalah organisasional nyata (Hani Handoko, 2000: 113). Karyawan turut serta dalam pembuatan keputusan dengan beragam kemampuan-kemampuan yang dimilikinya. Dalam penugasan sementara karyawan berpartisipasi dalam memecahkan permasalahan, merencanakan masa depan dan berdiskusi serta berperan dalam isu-isu kritis bagi organisasi.

b. Metode *Off the Job* (di luar pekerjaan)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan

pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka.

Metode-metode yang digunakan sebagai berikut :

1) Metode-metode Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009: 54). Sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 38) Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Metode simulasi meliputi :

- a) Metode studi kasus. Merupakan metode dimana uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada. Karyawan diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya. Diharapkan dapat mengembangkan keterampilan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- b) *Role playing* (bermain peran). Metode yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta diberitahu mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Metode ini terutama di gunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta mempelajari keterampilan berhubungan antara manusia melalui praktik,

mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya.

- c) *Bussiness games* (permainan bisnis). Merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis yang nyata. Tujuannya adalah untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi organisasi.
- d) *Vestibule training*. Merupakan bentuk pelatihan yang dilaksanakan di area-area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Jadi metode pelatihan *vestibule* merupakan metode dimana telah disediakan tempat khusus untuk melaksanakan pelatihan yang ditata menyerupai lingkungan pekerjaan beserta tugas yang dilakukan.
- e) *Laboratory training*. Merupakan suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku antar beberapa peserta (karyawan). Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.

2) Metode-metode Presentasi Informasi

Yang dimaksud dengan metode ini ialah penyajian informasi, yang tujuannya untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada peserta (Hani Handoko, 2000: 115). Metode-metode yang termasuk dalam presentasi informasi yaitu :

a) Kuliah

Merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Metode ini cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling. Berupa ceramah yang disampaikan secara lisan. Metode ini harus dikombinasikan dengan metode lainnya seperti diskusi dan tanya jawab karena peserta cenderung pasif disebabkan adanya komunikasi satu arah saja.

b) Presentasi Video

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

c) Metode Konferensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Berupa pertemuan moral formal di mana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Menekankan adanya diskusi

kelompok kecil dan melibatkan peserta aktif. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Sangat berguna untuk pengembangan terhadap pengertian dan pembentukan sikap-sikap baru.

d) Studi sendiri (*self study*)

Metode ini biasanya menggunakan modul-mosul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman di mana para karyawan mempelajarinya sendiri. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Dari berbagai metode-metode pelatihan dan pengembangan yang telah disebutkan diatas sebenarnya pada hakikatnya adalah sama. Hanya saja peneliti lebih cenderung sepakat dengan metode-metode pelatihan dan pengembangan yang diungkapkan oleh Hani Handoko. Sebab metode-metode yang disebutkan sudah diklasifikasi tersendiri sehingga pembaca lebih mudah memahaminya. Menurut Hani Handoko metode-metode pelatihan dan pengembangan dibagi menjadi dua yaitu metode dalam pekerjaan (*on the job*) dan metode di luar pekerjaan (*off the job*) yang masing-masing terdiri dari berbagai metode-metode yang termasuk dalam klasifikasi tersebut.

Dalam pemilihan metode pelatihan dan pengembangan tergantung pada kebutuhan. Menurut Hani Handoko (2000: 110) tidak ada teknik

atau metode yang di nilai paling baik. Namun setidaknya dalam penggunaan metode tersebut ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. Efektifitas biaya (*cost-effectiveness*).
- b. Isi program yang dikehendaki (*desired program content*).
- c. Kelayakan fasilitas-fasilitas (*appropriateness of the facilities*).
- d. Prefensi dan kemampuan peserta (*trainee preferences and capabilities*).
- e. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih (*trainer preferences and capabilities*).
- f. Prinsip-prinsip belajar (*learning principles*).

Dengan beberapa pertimbangan diatas diharapkan organisasi dapat menggunakan metode pelatihan dan pengembangan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Hal ini dilakukan agar tujuan yang ingin di capai dapat terwujud dan bermanfaat.

B. Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan berfokus pada proses dan *outcome* (Sjafri Mangkuprawira, 2003: 156). Selanjutnya, ada beberapa hal yang penting yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.
2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dan pengembangan, dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
3. Perubahan dalam perilaku, yaitu dari sikap dan keterampilan yang dihasilkan.

4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran karyawan, kecelakaan kerja dan ketidakhadiran.

Hal senada juga diungkapkan oleh Kirkpatrick (Mondy, 2008: 231) terkait dengan model evaluasi pelatihan dan pengembangan yang terdiri dari pendekatan sebagai berikut :

1. Opini Peserta

Mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan dengan menanyakan opini para peserta merupakan hal yang memberikan respons dan saran untuk perbaikan. Pendekatan ini adalah cara yang baik untuk mendapatkan umpan balik secara cepat dan murah.

2. Tingkat Pembelajaran

Beberapa organisasi melaksanakan tes-tes untuk menentukan apa yang telah dipelajari para peserta dalam program pelatihan dan pengembangan. Desain kontrol *pretest-posttest* adalah salah satu prosedur evaluasi yang mungkin digunakan.

3. Perubahan Perilaku

Tes-tes bisa secara akurat menunjukkan apa yang telah dipelajari para peserta, namun hanya memberikan sedikit petunjuk mengenai kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka. Hal yang dapat menjadi pembuktian dalam pelatihan dan pengembangan yaitu dengan munculnya perubahan perilaku.

4. Pencapaian Tujuan pelatihan dan pengembangan

Pendekatan lain untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan melibatkan penentuan sampai dimana program-program tersebut telah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja.

Dari beberapa konsep yang dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan dapat dilihat dari empat aspek yang meliputi reaksi karyawan terhadap program yang dilaksanakan, pembelajaran atau pengetahuan yang diperoleh oleh karyawan, adanya perubahan perilaku karyawan dan yang terakhir yaitu sejauh mana pelatihan dan pengembangan karyawan dapat berdampak pada perbaikan organisasi yang tampak pada pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan. Aspek-aspek tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam menindaklanjuti program yang telah dilaksanakan apakah perlu perbaikan dan penyesuaian-penyesuaian dengan perkembangan baru.

C. Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di KOPMA UNY periode 2010-2011?
 - a. Bagaimana analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan di KOPMA UNY periode 2010-2011?
 - b. Bagaimana kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan KOPMA UNY periode 2010-2011?

- c. Bagaimana evaluasi pelatihan dan pengembangan di KOPMA UNY periode 2010-2011?
- 2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di KOPMA UNY periode 2010-2011?
 - a. Apa saja faktor pendukung dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di KOPMA UNY periode 2010-2011?
 - b. Apa saja faktor penghambat dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan di KOPMA UNY periode 2010-2011?