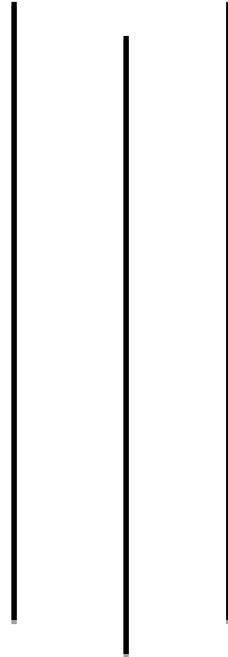


Pelatihan Sumber Daya Manusia



Disusun oleh :

- 1. M. Baihaqi (135030201111084)**
- 2. Zuhada Nurul Fial (135030207111095)**
- 3. Aries Surya W. (135030207111027)**
- 4. Melza Andini L (135030207111026)**

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2015

1. Perencanaan SDM dan Kebutuhan Pelatihan

Para ahli MSDM banyak memberikan definisi/pengertian mengenai perencanaan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

“Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.” (Prof. Dr.Sondang P. Siagian, 1992 dalam Herman Sofyandi, 2013, h 56)

“Proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah-ubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan. Karena pembiayaan dan perkiraan sumber daya manusia akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.” (*Barry Cushway, 1884*, dalam Herman Sofyandi, 2013, h 56)

Dari konsep definisi/pengertian yang diungkapkan oleh para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

“Perencanaan SDM merupakan fungsi pertama dalam manajemen SDM dan sebagai bagian dari fungsi perencanaan strategis organisasi yang artikan sebagai suatu proses sistematis dan berkelanjutan dalam menentukan kebutuhan SDM dengan menyesuaikan kondisi yang selalu berubah-ubah dimasa depan baik kuantitas maupun kualitas pada waktu yang tepat, serta meminimalisir biaya dalam rangka pencapaian tujuan individu dan organisasi.”

Karena tadi sudah disebutkan bahwa proses perencanaan SDM merupakan fungsi pertama dalam manajemen SDM, maka perencanaan SDM ini akan dibuat dan dianalisis terlebih dahulu untuk mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Salah satu hal yang dilakukan oleh SDM dalam proses perencanaan SDM yaitu pelatihan dan pengembangan, dimana kedua kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan moral yang bisa menunjang kinerja karyawan supaya bisa lebih produktif lagi.

Setiap organisasi yang tumbuh dan berkembang biasanya membagi-bagi kegiatan dalam usaha tercapainya tujuan organisasi. Setiap unit kegiatan ditunjuk orang untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Orang akan berkembang seiring dengan perkembangan unit kegiatan tersebut. Sinkronisasi antara pertumbuhan organisasi dan perkembangan karyawan dalam rangka mengisi adanya kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap seorang karyawan untuk memenuhi tuntutan jabatan tersebut adalah merupakan pelatihan. Dengan kata lain pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penugasan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan masa sekarang.

Dan menurut John Bernadian dan Joyce Russel definisi pelatihan adalah “setiap usaha memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitanya dengan pekerjaanya.”

Sebelum manajer SDM melakukan proses perencanaan dibidang pelatihan tentu ada indikator atau pemicu yang membuat kegiatan pelatihan ini sangat perlu dan sangat tepat untuk d

lakukan dalam kondisi organisasi tertentu. Menurut Adyaksa Wisanggeni, ada 3 (tiga) pertanyaan yang harus dijawab sebelum melakukan pelatihan yaitu :1.) Di bagian mana organisasi yang membutuhkan pelatihan? 2.) Apa yang harus dipelajari oleh peserta pelatihan agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya secara efektif? 3.) Siapa yang membutuhkan pelatihan dan pelatihan apa yang dibutuhkan?. Ketiga pertanyaan tersebut harus terjawab dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan (*training need analysis*). Untuk menjawab pertanyaan pertama, dilakukan *organizational analysis* (analisis organisasi). Untuk menjawab pertanyaan kedua maka perlu dilaksanakan *task analysis* (analisis pekerjaan). Sedangkan jawaban dari pertanyaan ketiga diperoleh melalui proses *person analysis* (analisis orang).

Dan kegiatan pelatihan akan berhasil jika proses untuk mengisi kebutuhan pelatihan dilakukan secara benar. Pada dasarnya kebutuhan pelatihan disebabkan oleh adanya kekurangan akan pengetahuan, keterampilan atau sikap masing-masing karyawan dengan kadar berbeda-beda. Pelatihan dimaksudkan untuk :

- a. Memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang

Kebutuhan ini biasanya diketahui apabila terjadi kesenjangan antara prestasi seorang karyawan yang menduduki jabatan tertentu dengan persyaratan jabatan yang diperlukan oleh jabatan tertentu.

- b. Memenuhi tuntutan jabatan lain

Dalam rangka untuk memenuhi jabatan yang lebih tinggi, karena promosi, diharapkan seorang karyawan harus lebih generalis, yaitu mengetahui cara kerja bagian lainnya.

- c. Memenuhi tuntutan perubahan
- d. Perubahan-perubahan baik intern maupun ekstern, akan membawa dampak terhadap perlunya pengetahuan baru.

2. Konsep Pelatihan

Secara umum pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumber daya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia. Dalam proses pengembangannya diupayakan agar sumber daya manusia dapat diperdayakan secara maksimal, sehingga apa yang menjadi tujuan dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia dapat terpenuhi. Antara pendidikan dengan pelatihan sulit untuk menarik batasan yang tegas, karena baik pendidikan umum maupun pelatihan merupakan suatu proses kegiatan pembelajaran yang mentransfer pengetahuan dan keterampilan dari sumber kepada penerima. Walaupun demikian perbedaan keduanya akan terlihat dari tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan tersebut.

Dalam suatu organisasi, lembaga, atau perusahaan, pelatihan dianggap sebagai suatu terapi yang dapat memecahkan permasalahan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan produktifitas organisasi, lembaga atau perusahaan. Pelatihan dikatakan sebagai terapi, karena melalui kegiatan pelatihan para karyawan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap produktivitas organisasi. Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan sebagai hasil pelatihan maka karyawan akan semakin matang dalam menghadapi semua perubahan dan perkembangan yang di hadapi organisasi.

Lebih lanjut untuk mengetahui penjelasan mengenai pelatihan berikut ini diuraikan beberapa batasan atau pengertian pelatihan yang dikemukakan para ahli. Kenneth Robinson (1981), dalam Sadirman (2001:20) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan instruksional atau experensial untuk mengembangkan pola-pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan keterampilan atau sikap untuk mencapai standar yang di harapkan.

Alex S Nitisemito (1982:86) mengungkapkan tentang tujuan pelatihan sebagai usaha untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan pengetahuan, sesuai dari

keinginan individu, masyarakat, maupun lembaga yang bersangkutan. Dengan demikian pelatihan dimaksudkan dalam pengertian yang lebih luas, dan tidak terbatas semata-mata hanya untuk mengembangkan keterampilan dan bimbingan saja. Pelatihan diberikan dengan harapan warga masyarakat dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masyarakat yang telah mengikuti pelatihan dengan baik biasanya akan memberikan hasil pekerjaan lebih banyak dan baik pula dari pada masyarakat yang tidak mengikuti pelatihan.

3. Tanggung Jawab Pelatihan

Hal yang harus dilakukan dalam program pelatihan dan pengembangan Sumber daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan etos kerja dan kemampuan dalam organisasi maupun perusahaan, mengingat banyaknya karyawan maupun staff pemerintahan yang masih belum memiliki skill, kompetensi, maupun keahlian yang memadai dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Tentunya sangat berpengaruh dengan lingkungan kerja.

Pelatihan dan pengembangan dapat membantu untuk menjamin bahwa anggota organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif, mengambil satu tanggung jawab baru, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi. Pelatihan ini terfokus pada pengajaran anggota organisasi (sumber daya manusia) tentang bagaimana mereka dapat menjalankan pekerjaan dan membantu mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang di butuhkan untuk kinerja yang efektif. Sedangkan pengembangan terfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi sehingga mereka dapat dipersiapkan untuk mengambil tanggung jawab dan tantangan baru.

Dengan melakukan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam instansi, maka diharapkan kinerja dalam perusahaan akan semakin meningkat dan maksimal. Berikut beberapa fungsi dan tujuan dalam Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia:

1. Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi.
2. Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
3. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan persoalan operasional.
5. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.

6. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
7. Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.

Sebelum mendesign program pelatihan dan pengembangan, manajer seharusnya menunjukkan perkiraan kebutuhan untuk menentukan mana-mana karyawan yang memerlukan pelatihan dan pengembangan dan jenis pengetahuan atau keterampilan apa yang mereka butuhkan. Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya manusia dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif.

Adapun yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ini adalah pimpinan organisasi di semua level dan dapat dibantu oleh para staff spesialis yang ditugaskan organisasi untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan.

Disaat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional.

Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), diantaranya dengan melakukan diklat, seminar, atau kegiatan pelatihan diluar ruangan seperti kegiatan outbound training, corporate culture, dan berbagai pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) lainnya.

4. Jenis-jenis Pelatihan

Program pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, mengurangi absensi, perputaran dan menghindarkan diri dari keusangan serta melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Jenis-jenis pelatihan dibedakan menjadi 2 yaitu :

- a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*)
- b. Pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*)

a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*)

Pelatihan ditempat kerja adalah jenis pelatihan, dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Pada dasarnya setiap

karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan. Ada beberapa macam teknik pelatihan di tempat kerja.

- **Coaching (bimbingan)**, dimana petatar dilatih dalam pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang berpengalaman atau supervisor petatar. Pada manajemen tingkat bawah, bimbingan ini dapat hanya sekedar menyuruh petatar mengamati supervisor dalam mengembangkan keterampilan menjalankan mesin.
- **Rotasi jabatan**, dimana karyawan dari satu pekerjaan pindah ke pekerjaan yang lain dalam jangka waktu yang telah direncanakan. Dengan demikian keterampilan karyawan akan bertambah pada pekerjaan baru tersebut.
- **Penugasan sementara**, memberikan pengalaman kepada karyawan yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara aktual.
- **Instruksi pekerjaan**, merupakan proses belajar langkah demi langkah sesuai dengan urutan langkah-langkah logis, dimana tiap langkah dicantumkan petunjuk pokok cara pelaksanaannya.
- **Apprenticeship (program magang)**, melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan. Program magang ini biasanya menggabungkan pelatihan ditempat kerja dengan pengalaman dari sekolah untuk mata pelajaran tertentu.

b. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)

Pelatihan di luar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik-teknik simulasi dan teknik presentasi informasi.

Teknik-teknik simulasi, pada teknik ini petatar menerima representasi tiruan tentang suatu aspek organisasi dan petatar diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. beberapa teknik simulasi yang banyak dikenal :

- **Studi kasus.** Kasus ini mempergunakan contoh-contoh nyata, yang dikumpulkan dari berbagai organisasi untuk melakukan suatu diagnosis. Karyawan-karyawan yang terlibat diminta untuk dapat mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis dan membuat alternatif pemecahan.
- **Business games.** Business games disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi dan atau pelaksanaan bisnis secara rinci. Para petatar dibentuk untuk mengadakan diskusi-diskusi yang berkaitan dengan jumlah produksi, penelitian dan pengembangan, penjualan dan kegiatan lain yang disimulasikan.

- **Role playing.** Teknik ini merupakan suatu cara yang memungkinkan para petatar untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Petatar ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu kriteria dan diminta untuk menanggapi para petatar lain yang berbeda perannya.
- **Vestibule training.** Bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus. Perlengkapan yang akan digunakan karyawan dalam melaksanakan kerja atau perlengkapan pengganti ditempatkan pada ruang terpisah. Vestibule training dilakukan agar tidak mengganggu kegiatan operasi perusahaan.
- **Latihan laboratorium.** Teknik ini merupakan bentuk pelatihan kelompok, terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan kepekaan. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kepekaan dan kepercayaan manajerial, serta meningkatkan penghargaan bagi sumbangan orang lain.
- **Program pengembangan eksekutif.** Biasanya diselenggarakan dilembaga-lembaga pendidikan. Karyawan bisa dikirim untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan pelatihan khusus.
- **Teknik presentasi informasi,** teknik ini bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para petatar, Seperti: kuliah, *program instruction*, *self study*, analisis transaksional, presentasi video, konferensi.

5. Pendekatan-pendekatan Terhadap Sistem Pelatihan

Sejumlah besar pendekatan tersedia bagi organisasi ketika sedang mempertimbangkan pelatihan dan pengembangan bagi staff manajerial maupun non-manajerial. Pendekatan-pendekatan yang sangat penting yaitu :

Sitting by Nellie (demonstrasi)

Peserta pelatihan ditunjuki bagaimana melakukan pekerjaan oleh anggota staf yang berpengalaman dan kemudia diperbolehkan untuk meneruskannya. Keuntungan pendekatan ini adalah bahwa proses belajar berkaitan secara langsung dengan pekerjaan. Kerugiannya adalah bahwa anggota staf yang berpengalaman (yang mungkin bukan ahli melatih) mungkin mengalami kesulitan didalam menjelaskan sesuatu dan berempati kepada peserta pelatihan, padahal kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh peserta pelatihan tersebut bisa mahal sekali. Di samping itu, pendekatan ini tidak menyiapkan pembentukan umpan balik yang sesuai dengan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja yang efektif.

Coaching (Pembekalan)

Coaching dianggap sebagai versi yang lebih baik daripada demonstrasi dan memiliki keuntungan yang berupa interaksi antara pelatih dan peserta pelatihan. *Coaching* mempunyai materi inti yang tidak diasosiasikan dengan demonstrasi, seperti struktur, umpan balik dan motivasi.

Mentoring

Mentoring adalah metode *on the job training* (pelatihan dalam pekerjaan), khususnya bagi para manajer senior yang cakap, yang semakin penting kedudukannya. Peserta pelatihan mengamati keterampilan yang dipertunjukkan oleh mentor, yang biasanya seorang manajer senior yang bukan atasan langsung, dan menirukan dan mengadopsi perilaku manajer senior itu. Mentor (penasehat) mendorong dan membantu dalam berbagai tugas yang ditangani oleh bawahan dan bisa memberikan pandangan yang tidak ternilai dalam politik dan budaya organisasi itu. Bawahan bisa mengambil manfaat dari dialog berkesinambungan dengan mentor yang bila berpengaruh dalam organisasi itu maka akan dapat memberikan pengaruh untuk tugas-tugas yang menarik bawahan, disamping bisa membuka banyak kesempatan. Akibatnya, mentor memberikan kontribusi bagi pengembangan kepercayaan dan karir bawahan dan memberikan jaringan informal yang berguna bagi bawahan didalam organisasi itu. Saat ini pentingnya sistem mentoring dalam sense budaya perusahaan telah digarisbawahi. Sistem mentoring ini menyediakan saluran dimana nilai-nilai organisasi yang utama dan makna-makna disampaikan dan diperkuat oleh para mentor yang berstatus manajer senior di penghujung karir mereka, dan diserap oleh mereka yang pada akhirnya akan menggantikan kedudukan mereka. (Collin, 1992 dalam Eugene dan Beech h 211)

Gambaran-gambaran menarik dari sistem mentoring telah dinyatakan diatas, namaun sebelum meninggalkannya kita perlu memikirkan aspek-aspek negatifnya. Menurut Goss, 1994, dalam Eugene dan Beech. Aspek-aspek negatif itu adalah sebagai berikut :

- Ada banyak tuduhan tentang elitisme dari mereka yang tidak dianggap sebagai bawahan (peserta program).
- Mungkin ada ketidakcocokan antara mentor dengan bawahan (peserta program).
- Bawahan mungkin terlalu tergantung pada mentor.
- Mentor mungkin memperlihatkan ketidakmampuannya dalam menangani hubungan ini dengan efektif.
- Umumnya manajer-manajer lini curiga terhadap proses dan menunjukkan ketidakmauan untuk mengubah dan kurang bekerja sama karena adanya efek yang mengganggu dalam pelaporan hubungan yang sudah terbentuk.

Rotasi Pekerjaan

Rotasi berhubungan dengan pemindahan para karyawan dengan landasan yang sistematis untuk meluaskan pengalaman mereka. Keuntungan pendekatan ini adalah bahwa keterkaitan antara departemen/bagian bisa terpelihara dan para karyawan dapat mengembangkan fleksibilitas karena jangkauan aktivitas yang ditangani. Namun demikian, kerugiannya adalah bahwa pendekatan ini tidak memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mempraktekkan seluruh ketrampilan karena terbatasnya waktu pada setiap pekerjaan. Di samping itu, masalah bisa muncul dari kesalahan-kesalahan yang bisa terjadi karena kurangnya pengalaman karyawan yang ditransfer, dan ketika para manajer memilih para pekerja yang tidak cakap dalam sistem rotasi pekerjaan.

Pengalaman-pengalaman Lain yang Berhubungan dengan Pekerjaan

Terlepas dari rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan bisa digunakan untuk memperluas pengalaman kerja karyawan. Perluasan pekerjaan memperluas sebuah pekerjaan secara horizontal, yang bertentangan dengan perluasan pekerjaan secara vertikal yang ditemukan dalam *'job enrichment'*. Keanekaragaman ditingkatkan dengan menambah jumlah tugas yang dilaksanakan oleh seorang karyawan. Contohnya, pekerjaan seorang *operator 'word processor'* dapat diperluas mencakup tugas-tugas seperti bertindak sebagai resepsionis secara berkala dan pengarsipan. Perluasan pekerjaan, seperti halnya berpartisipasi dalam kerja proyek tim atau kelompok kerja, bisa menjadi latihan pengembangan yang bermanfaat.

Pelatihan Formal

Di antara pendekatan-pendekatan yang digunakan adalah kuliah dan diskusi, beserta studi kasus, permainan peran dan simulasi, dan pelajaran terprogram. Studi kasus menggunakan situasi-situasi yang sudah ditentukan sebelumnya untuk memberikan kesempatan bagi analisis data dan presentasi pemecahan masalah tanpa resiko kegagalan sehubungan dengan situasi-situasi dunia nyata. Permainan peran dan simulasi memberikan peserta pelatihan kesempatan untuk tampil dalam situasi-situasi yang seolah-olah nyata, contohnya pelatihan pilot pesawat terbang. Pelajaran yang terprogram dengan bantuan komputer bisa digunakan untuk menguji pengetahuan dan kemampuan, mulai dari tingkat dasar, dan kemudian meningkat ke tugas-tugas yang lebih sulit.

Pelatihan formal bisa dilakukan diluar pekerjaan. Pelatihan bisa berupa kursus yang panjang untuk menghimpun pengembangan karyawan secara keseluruhan, namun tidak secara khusus ditujukan pada pekerjaan. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpikir jernih dan bertemu dengan orang-orang dengan pengalaman-pengalaman yang berbeda di luar pekerjaan. Saat ini kursus-kursus pelajaran terbuka telah populer. Peserta

belajar sendiri dengan seperangkat materi kursus, kecuali jika tindakan-tindakan tertentu dilakukan (seperti penyediaan bantuan tutorial) maka peserta pelajaran bisa merasa agak terisolasi.

Ada juga kursus-kursus pendek. Walaupun kursus-kursus pendek tertentu bersifat umum, beberapa yang lain secara khusus ditujukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Kursus-kursus formal bisa mahal, dan tidak dan tidak ada jaminan bahwa pelajaran dapat ditransfer dalam situasi kerja. Para pendukung "*on the job training*", bila dibandingkan, akan bersikeras bahwa pelatihan dalam jam kerja akan lebih berhubungan dengan praktek-praktek kerja.

***Outdoor Courses* (Kursus Luar)**

Sesi-sesi pelatihan luar, bisa mengenai penggunaan-penggunaan inisiatif, pemecahan masalah dan kerja sama, dan bisa digunakan oleh organisasi yang tertarik dalam pengembangan pembentukan tim dan keterampilan-keterampilan kepemimpinan. Terdapat pula kegiatan saling berbagi pengalaman oleh para anggota kelompok saat menghadapi keadaan-keadaan fisik yang tidak menguntungkan, seperti pendakian gunung yang menantang. Hal ini bisa memberikan kontribusi terhadap pengembangan mode-mode operasi kooperatif dan kedekatan psikologis.

Sesi-sesi pelatihan ini bisa membuahkan hasil yang baik bila perhatian diberikan terhadap sejumlah isu yang berhubungan dengan perencanaan kursus, pelaksanaan kursus dan mngkaitkan kursus tersebut dengan kondisi-kondisi dalam lingkungan organisasi sendiri. Contohnya, apakah kursus itu mempunyai tujuan yang jelas? Apakah kursus itu merupakan bagaian yang wajar dari penyediaan pelatihan organisasi secara keseluruhan? Apakah para pengelola kursus akrab dengan budaya dan praktek-praktek dalam organisasi tempat asal pekerja? Sudahkah para pengelola kursus mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan dengan mempertimbangkan keamanan/keselamatan? Di samping itu rasio instruktur/peserta pelatihan harus rendah, dan bila mungkin apa yang berlangsung selama sesi-sesi pelatihan itu dihubungkan dengan tempat kerja partisipan.

Perlu disadari Masalah-masalah potensial pun. Bila beberapa atau semua anggota kursus pelatihan berasal dari organisasi yang sama namun dengan kedudukan yang berbeda-beda, para atasan mungkin merasa tidak enak atas citranya di mata pera bawahan ketika mereka tidak tampil sebaik yang diharapkan. Sebaliknya, para bawahan mungkin berperilaku dengan cara organisasional yang bisa diramalkan dengan mengadopsi prilaku khas (contohnya, sikap submisif dan kepatuhan) di mana mereka memandang para atasan berperilaku resmi. Mungkin ada kesulitan dalam menstransfer keuntungan/manfaat yang

didapatkan dari sesi pelatihan ke situasi kerja karena adanya hambatan-hambatan dalam implementasinya. Orang-orang kunci tertentu dalam organisasi mungkin merasa tidak senang bila mereka yang kembali dari pelatihan mendapatkan ketrampilan-ketrampilan behavioural yang membuat mereka bisa menentang praktek-praktek yang dipelihara (Lowe, 1991). Akhirnya, ada penurunan kursus luar, menurut survei Industrial Society baru-baru ini (Hegarty dan Dickson, 1995). Para kritikus sepertinya menunjukkan bahwa akan lebih masuk akal bila para peserta kursus melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan apa yang mereka lakukan di pekerjaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Mckenna, Eugene & Beech, Nic. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Ed. I.*, Diterjemahkan oleh Totok Budi Santosa. Yogyakarta: Andi, 2002.
- Swasto, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2011.
- Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: SINAR BARU, 1987.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Ed. II.*, Yogyakarta: ANDI, 1995.
- Sofyandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Ed. I.*, Yogyakarta: GRAHA ILMU, 2013.
- Wisanggeni, Adyaksa. 2011. (<http://portalhr.com/komunitas/opini/identifikasi-kebutuhan-pelatihan/>), (Online). Diakses pada 27 November 2015.
- Makalah Kelompok 2. <http://herusuilofia.lecture.ub.ac.id/files/2014/12/PELATIHAN-I-KELOMPOK-2.pdf> , (Online). Diakses pada 30 November 2015.