

BAB VI TEKNIK PELATIHAN

A. *On The Job Training*

On the job training berasal dari kata “*job*” dan “*training*”. Kata *job* yang berarti pekerjaan. Dalam kamus bahasa Indonesia, bekerja mengacu pada aktivitas aktif yang dilakukan oleh manusia. Istilah “*training*” mengacu pada proses pelatihan suatu kegiatan atau pekerjaan.¹

Teknik *on the job training* yaitu teknik yang digunakan dalam melatih tenaga kerja yang dilaksanakan saat tenaga kerja atau karyawan melaksanakan tugasnya. Teknik ini adalah semacam pelatihan untuk menggunakan konteks di tempat kerja.² Dalam teknik ini pelatih profesional secara langsung memberikan pelatihan kepada peserta pelatihan tentang pekerjaan baru atau materi baru. Biasanya, sebagian besar perusahaan menggunakan personel internal perusahaan, yang secara langsung bertanggung jawab atas pelatihan sumber daya manusia. Pada umumnya ada empat metode yang bisa digunakan dalam teknik *on the job training* sebagai berikut;³

1. Pembinaan (*coaching*), merupakan pelatihan yang menghadirkan seorang atau beberapa orang pakar yang mengerti serta mempunyai pengalaman mendasar dan luas tentang suatu bidang pada materi pelatihan. *Trainer* akan membantu karyawan peserta pelatihan untuk membangun dan mengembangkan keterampilan

¹ Aditya A. Pratama, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Prima Media, 2003), hal. 191

² Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press), 2011) hal. 67

³ Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hal 79

dengan memberi contoh dan memberi arahan tentang aktivitas-aktivitas yang salah dan benar dengan peragaan/kerja. *Trainer* juga akan memotivasi peserta untuk memenuhi standar posisi atau pekerjaan, misalnya standar waktu penyelesaian, standar produksi, standar jumlah keluaran, dan lain-lain. Pelatih diharapkan dapat memberikan umpan balik (*feed back*). Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya karena atasan langsung sangat memahami keterampilan bawahan sehingga lebih mengetahui metode yang digunakan dalam penerapannya.

2. Rotasi jabatan (*job rotation*), mengacu pada rotasi karyawan pada posisi lain pada level yang sama. Ini akan memberi karyawan kesempatan belajar dan pelatihan yang berbeda dari lingkungan kerja sebelumnya. Rotasi jabatan bisa menambah keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja karyawan dalam hal ini karyawan dituntut memiliki multiahli.
3. Penugasan khusus adalah menugaskan pekerja untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman terkait pekerjaan dalam waktu singkat dan untuk tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki kemampuan terhadap posisi akan berhasil menyelesaikan tugas tertentu. Oleh karena itu, karyawan yang sering menerima tugas khusus dan berhasil menyelesaikannya akan bisa naik posisi.
4. Magang (*apprenticeship*) merupakan pelatihan yang sering kita dengar pada tenaga kerja. Magang adalah karyawan yang akan melaksanakan tugas baru di perusahaan. Magang mengacu pada pekerjaan langsung di bawah bimbingan dan pengawasan pekerja lain dengan proses produksi atau pengalaman operasi untuk menguasai keterampilan dan keahlian tertentu.

Berbagai prinsip-prinsip dalam pelatihan menggunakan *teknik on the job training* untuk proses perubahan keterampilan, pengetahuan dan sikap adalah sebagai berikut:⁴

1. Semakin termotivasi maka semakin cepat dan tanggap terhadap materi yang disampaikan pelatih, maka akan semakin banyak pula pengetahuan dan keterampilan baru yang ditambahkan dalam pelatihan.
2. Setiap pelatihan harus ada kemajuan setiap personal dalam kecepatan, tanggap serta efektivitas belajar.
3. Latihan dapat secara efektif menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap pribadi, sehingga partisipasi aktif dalam pelatihan sangat penting.

Kelebihan teknik *on the job training*

1. Relatif murah
2. Berlatih sambil memproduksi sesuatu.
3. Tidak diperlukan tempat pelatihan khusus.
4. Mendapatkan umpan balik cepat.

Kekurangan teknik *on the job training*

1. Jika salah menentukan *trainer*, materi pelatihan tidak bisa diterima oleh peserta pelatihan.
2. Jika motivasi pelatih kurang, berdampak pelatihan jadi kurang serius dan efektif.
3. Karyawan tanpa pelatihan yang tepat dapat berdampak negatif pada pekerjaan dan organisasi.⁵

⁴ Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992) hal. 101

⁵ Budi Santoso, *op. cit.*, hal. 55

B. Off The Job Training

Teknik *off the job training* adalah kebalikan dari teknik *on the job training*, bahwasanya pelatihan dilakukan diluar jam pekerjaan, dilakukan disaat karyawan tidak menjalankan tugasnya. Tujuannya adalah agar fokus pada program pelatihan saja. Teknik ini digunakan bila ada banyak peserta pelatihan yang harus dilatih dengan cepat dan bersama-sama. Pelatih dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena tidak tersedianya pelatih dalam organisasi atau perusahaan. Teknik *off the job training* pada umumnya terdiri dari 2 kelompok metode pelatihan, yaitu:

1. Kuliah Klasikal

Kuliah klasikal adalah metode pelatihan yang menggunakan cara penyampaian pengetahuan seperti kuliah dalam kelas, menggunakan media perantara dalam penyampaian pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan. Terdapat empat metode dalam kuliah klasikal yaitu konferensi dan seminar, *problem based learning* (pembelajaran berdasarkan pada masalah), analisis transaksional, dan studi kasus.

Konferensi adalah pertemuan bersama yang dilakukan secara formal untuk menyampaikan informasi tertentu tentang topik tertentu melalui presentasi, pidato, dan musyawarah. Tujuan diadakan konferensi adalah memberikan pandangan untuk menyelesaikan permasalahan atau memutuskan sesuatu, sedangkan seminar adalah pertemuan bersama seperti layaknya kuliah yang diberikan kepada sekelompok orang tertentu oleh satu atau lebih ahli untuk menyampaikan informasi yang berkaitan dengan suatu subjek.

Problem based learning (pembelajaran berdasarkan pada masalah), dalam pelatihan ini diselenggarakan di kelas atau ruangan khusus. Selanjutnya peserta pelatihan akan diberikan kerangka dasar teori dan menganalisis masalah yang muncul. Setelah pelatih merasa

cukup membagi teori, pelatih akan membagi peserta pelatihan ke dalam kelompok awal. Dalam kelompok inilah pelatih akan membagi kertas yang berisi artikel atau narasi yang di dalamnya terdapat masalah atau problem. Setelah peserta menemukan permasalahannya, peserta pelatihan akan dibagi berdasarkan pada permasalahan yang ditemukan. Kemudian pelatih membuat kelompok baru yang anggotanya berasal dari anggota kelompok awal berdasarkan pada permasalahan. Kelompok kedua itu akan mendiskusikan solusi atas permasalahan yang ditemukan. Dalam kelompok kedua ini diharapkan mendiskusikan atau membahas fokus permasalahan dan diharapkan menghasilkan solusi. Setelah mendapatkan solusi dari kelompok kedua, masing-masing anggota kembali ke kelompok awal untuk mengumpulkan solusi dari berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi pada awal.

Analisis transaksional menekankan pada kejadian yang bersifat transaksional, maksudnya sesuatu akan terjadi karena suatu sebab yang telah disepakati sehingga seseorang mungkin akan mendapatkan sesuatu atas pengorbanan itu. Analisis ini diperlukan dalam pelatihan untuk membekali karyawan atas kemungkinan situasi seperti itu. Tenaga kerja yang telah mengikuti pelatihan diharapkan dapat dengan cepat menyelesaikan permasalahannya dan bisa mencapai kinerja yang optimal.

Studi kasus dalam pelatihan adalah pembelajaran yang dapat menjawab beberapa isu atau objek fenomena yang terjadi, di mana disajikan beberapa kasus yang terjadi di perusahaan-perusahaan lain.⁶ Kasus-kasus tersebut biasanya sudah diuji dan dibahas dalam konferensi serta dimuat dalam jurnal. Meskipun kasus yang telah terjadi itu telah diketahui secara umum bahkan solusinya juga sudah dikemukakan oleh beberapa pakar, namun masih relevan untuk didiskusikan untuk memperoleh tingkat pemahaman yang lebih

⁶ Sri Yona, Penyusunan Studi Kasus, *Jurnal Keperawatan Indonesia*, Vol. 10 No. 2, September, 2006, hal. 77

dalam atau untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih luas. Peserta pelatihan diharapkan membuat kelompok diskusi dan mencari sumber rujukan untuk dituangkan dalam makalah dan kemudian dibentangkan sebagai bahan diskusi kelas. Peran *trainer* adalah memotivasi peserta pelatihan untuk mendapatkan solusi terbaik dan dapat menambahkan beberapa teori dan kasus lain yang relevan.

2. Praktis

Dalam teknik *off the job training* praktis terdapat empat metode pelatihan yang biasa digunakan yaitu pelatihan laboratorium, pelatihan vestibul (*vestibule training*), permainan bisnis (*business games*), dan permainan peran (*role playing*).⁷

Pelatihan laboratorium atau lab merupakan penyelenggaraan pelatihan di lab. Pelatihan ini biasanya digunakan untuk menganalisis penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Di dalam lab tersedia seperangkat peralatan yang bisa digunakan untuk mendukung penyelesaian masalah.

Pelatihan *vestibule* merupakan pelatihan yang bersifat praktis yang diselenggarakan dalam kelas. Segala mesin dan peralatan yang diperlukan dalam pelatihan ini akan didatangkan dan dipasangkan dalam kelas sesuai standar pemasangan. Misalnya pelatihan penanganan mesin ATM. Dalam pelatihan ini peserta pelatihan bisa mempraktikkan secara langsung dalam menangani hal seperti mengasih uang tunai, memasang kembali kertas slip, memperbaiki ATM yang *hang* atau *error*, dan permasalahan-permasalahan lain yang terjadi pada mesin ATM.

Permainan bisnis merupakan metode pelatihan yang menggunakan permainan bisnis sebagai media dan alat pelatihan. Tujuannya mengasah naluri bisnis karyawan untuk memaksimalkan keuntungan, menekan biaya, mencari sumber-sumber pembiayaan,

⁷ Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hal. 81

menghemat waktu pengerjaan, menjaga kualitas produk agar dapat menjual dengan harga tinggi atau konsisten.

Permainan peran dalam pelatihan diharapkan peserta pelatihan memerankan suatu jabatan tertentu untuk memecahkan suatu masalah. Pelatihan akan menjadi lebih seru bila peserta pelatihan diberi waktu yang cukup untuk menyusun semua perlengkapan sesuai dengan perannya masing-masing. Metode pelatihan ini juga sangat efektif untuk memunculkan bakat-bakat terpendam karyawan.

C. Teknik Fasilitas

Teknik fasilitas dalam pelatihan mengacu pada jenis pelatih yang mengikuti aturan yang disepakati selama proses pelatihan dan dengan sepenuh hati membantu peserta pelatihan dalam mencapai tujuan pelatihan. Dalam proses pelatihan, dibutuhkan seorang (fasilitator) yang berperan penting dalam pelatihan manajemen. Peran fasilitator dalam teknik fasilitas sebagai orang yang memudahkan peserta pelatihan untuk memahami materi yang biasa disebut oleh pelatih (*trainer*) karena dapat mengatur dan membimbing keikutsertaan peserta pelatihan.⁸ Untuk melakukan program pelatihan, fasilitator perlu memiliki pengetahuan dasar tentang beberapa hal yang berkaitan erat dengan proses dan struktur pelatihan. Seorang fasilitator harus tahu peserta pelatihan yang difasilitasinya tetap mengikuti proses pelatihan dengan penuh semangat, efisien, efektif maka dari itu fasilitator mengetahui dalam mengelola kreativitas proses pelatihan. Berikut beberapa fasilitas yang dapat digunakan dalam suatu pelatihan menciptakan lingkungan yang nyaman, *ice breaker ideas*, materi yang komprehensif, sertifikat kelulusan pelatihan, *trainer* yang paham di bidangnya kata profesional, adanya jumlah maksimum peserta yang ditetapkan setiap latihan agar pelatihan bisa efektif.

⁸ Budi Santoso, *op. cit.*, hal. 55