



# MILLION\$

MANAGEMENT SOLUTIONS

**MSDM**

**Summary**

**Chapter 8**

*by: Gabriella Pella*

*Joanne Nainggolan*

*Rinda Gultom*

*Sheila Silalabi*

## CHAPTER 8 : Training & Developing Employees

Memilih dengan hati-hati karyawan tidak menjamin mereka akan perform dengan efektif, jika mereka tidak tahu apa yang mereka harus kerjakan. Orientasi karyawan adalah proses menyediakan karyawan baru informasi-informasi yang secara ideal harusnya mereka ketahui mengenai latar belakang perusahaan, juga membantu karyawan baru agar *emotionally attached* kepada perusahaan.

### Tujuan Orientasi

**Tujuan Orientasi, setidaknya ada 4 :**

1. Membuat karyawan baru merasa diterima dan menjadi bagian dalam tim
2. Memastikan karyawan baru memiliki informasi dasar agar dapat melakukan fungsinya dengan baik
3. Membantu karyawan baru mengerti organisasi secara luas (misalnya value, masa lalu, sekarang, strategi untuk masa depan, dll)
4. Membantu karyawan tersebut dalam memulai bersosialisasi di perusahaan

### Proses Orientasi

Proses orientasi berlangsung tergantung seberapa lama perusahaan masing-masing membutuhkan, namun biasanya akan mencakup informasi mengenai keuntungan karyawan, kebijakan perusahaan rutinitas harian, organisasi dan operasi perusahaan, regulasi dan langkah-langkah keamanan, dan fasilitas tur. Kemudian, pegawai baru wajib menerima (dan menandatangani) handbook.

### **Handbook Karyawan**

Handbook ini berisi hal-hal dalam orientasi, namun dalam bentuk tertulis dan biasanya lebih detail.

### **Teknologi Orientasi**

Karyawan menggunakan teknologi untuk mendukung orientasi, contohnya penempatan materi dalam Web.

### Overview Proses Pelatihan

Setelah orientasi, pelatihan harusnya dimulai. Pelatihan adalah memberikan pegawai, baik yang baru maupun sudah lama skill / kemampuan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan mereka.

### **Meluruskan Strategi dan Pelatihan**

Strategi perusahaan secara keseluruhan akan menentukan tujuan diadakannya pelatihan. Intinya, tugas utama adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang bagaimana yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan strateginya, dan dari situ kemudian membentuk kompetensi apa yang dibutuhkan para karyawan.

## Pelatihan dan Kinerja

Pelatihan memiliki record yang baik dalam mempengaruhi kinerja, lebih dari penilaian dan feedback.

### Lima Tahap Proses Pelatihan (ADDIE)

1. Analisis kebutuhan pelatihan
2. Desain program pelatihan secara keseluruhan
3. Develop arahnya (misalnya membuat materi pelatihan)
4. Implementasi pelatihan
5. Evaluasi efektifitas

### **A : Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Perlu diperhatikan, pelatihan ini ditujukan untuk rencana strategis (jangka panjang) atau rencana saat ini (current).

- Strategic Training Needs Analysis  
Fokusnya adalah pelatihan yang dibutuhkan untuk jangka panjang / masa depan, biasanya pelatihan untuk karyawan potensial agar mampu mengisi posisi-posisi lebih tinggi, nantinya.
- Current Training Needs Analysis  
Fokusnya adalah pelatihan untuk membuat kinerja menjadi lebih baik. Biasanya untuk karyawan baru, dengan membagi-bagi tugas secara keseluruhan dan membagi menjadi komponen yang lebih detail kemudian mengidentifikasi yang mana yang patut diajarkan pada karyawan baru, dan juga karyawan lama yang kinerjanya dibawah standar.
- Analisis Tugas  
Analisis tugas adalah kajian mengenai pekerjaan untuk menentukan skill spesifik apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Job descriptions dan job specifications adalah hal penting dalam analisis ini, untuk selanjutnya menentukan pelatihan apa yang diperlukan.
- Manajemen Talenta  
Menggunakan model kompetensi, yaitu model grafik dalam satu diagram berisi kompetensi yang diperlukan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- Analisis Kinerja  
Analisis kinerja berfungsi untuk memverifikasi apakah pelatihan adalah hal yang tepat untuk menangani kurang optimalnya kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan dapat dilihat melalui performance appraisal, data yang relevan dengan pekerjaan, observasi pihak lain, interview, survey attitude, hasil assesment center, dll. Analisis ini berguna agar perusahaan tidak menghabiskan uang dan waktu untuk pelatihan, jika memang bukan itu alasan kinerjanya kurang baik.
  - a. Can't do : Kinerja kurang baik karena memang kurang pengetahuan dan tidak dapat melaksanakan pekerjaan.
  - b. Won't do : Kinerja kurang baik karena memang karyawan tidak mau. Hal ini bisa saja disebabkan kurang jelasnya reward system, dll.

### **D : Desain Program Pelatihan**

Desain berarti merencanakan program pelatihan secara keseluruhan, termasuk objektif, metode penyampaian, dan evaluasi program.

- Mengatur objektif pembelajaran  
Apa yang ingin dicapai dari pelatihan seharusnya bisa diukur.
- Membuat lingkungan belajar yang motivasional  
Pelatihan harus *meaningful*, perlu diperhatikan materi yang akan disampaikan, dll. Secara general, yang pertama trainer harus menguasai materi dan kedua, pihak yang mengikuti pelatihan harus termotivasi untuk belajar dari materi pelatihan.
- Membuat pembelajaran berarti
  - a. Saat awal memulai training, overview materi secara luas
  - b. Gunakan banyak contoh berbeda yang relevan
  - c. Susun informasi agar bisa disampaikan dengan logis dan meaningful
  - d. Gunakan kata-kata dan konsep yang familiar / mudah dipahami
  - e. Gunakan sebanyak mungkin alat bantu visual
  - f. Pastikan penerima latihan merasa latihan ini berguna
- Membuat transfer skill menjadi lebih jelas dan mudah
  - a. Buatlah kesamaan antara situasi training dan kenyataan dalam dunia perusahaan
  - b. Persiapkan latihan yang cukup
  - c. Identifikasi setiap fitur mesin / langkah-langkah dalam proses
  - d. Arahkan kepada hal-hal yang memang penting untuk pekerjaan mereka
  - e. Gunakan informasi yang –mempersiapkan|| karyawan dengan apa yang akan terjadi pada pekerjaan mereka, misalnya : wajar jika supervisor menghadapi kondisi yang stressfull, dll.
  - f. Karyawan belajar dengan kecepatan, langkah, cara mereka sendiri, jadi biarkanlah
- Memperkuat pelatihan
  - a. Karyawan yang dilatih belajar banyak saat pelatih mengulang-ulang contoh yang benar.
  - b. Jadwal latihan perlu dipertimbangkan, misalnya full day tidak akan seefektif setengah hari.
  - c. Siapkan tugas-tugas follow up setelah pelatihan, agar mereka berkewajiban mengaplikasikan apa yang sudah mereka pelajari.
- Memastikan adanya transfer pembelajaran (dari pelatihan) ke pekerjaan
- Isu-isu terkait desain pelatihan lainnya  
Perusahaan menghadapi isu-isu lain, misalnya bagaimana metode penyampaian pelatihan, menyusun komponen pelatihan, evaluasi program, rencana pelatihan, dan memperoleh persetujuan manajemen dalam pelaksanaannya.

## D: Develop Programnya

Develop programnya berarti membuat konten dan materi program pelatihan, mendesain bagaimana metode instruksional yang spesifik (apakah dengan lecture, case study, Web?), memikirkan peralatan-peralatan yang dibutuhkan untuk pelatihan (iPad, slide).

## I : Implementasi program pelatihan

Implementasi berarti melakukan pelatihan sebenarnya, dengan menggunakan satu atau lebih metode yang akan dijelaskan dibawah ini.

## 1. On-the-job training

Pelatihan ini diadakan saat karyawan benar-benar bekerja (*learning by doing*). Ada beberapa jenis, seperti *coaching/understudy method*, karyawan yang sudah berpengalaman, trainer . supervisor yang melatih karyawan dengan menunjukkan step by step yang harus dikerjakan; *job rotation*, dimana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan menurut interval yang sudah direncanakan. *Special assignments* membuat karyawan level bawah mendapat pengalaman untuk bekerja menurut masalah yang sebenarnya.

Pelatihan OJT sekarang sudah banyak menggunakan *peer training*, ada pula yang menggunakan tim karyawan untuk menganalisa pekerjaan dan menyusun materi pelatihan.

### **Proses OJT :**

Step 1 : Persiapkan karyawan yang akan mengikuti OJT

Buat karyawan tenang dan mengerti kenapa mereka harus diajarin / mengikuti OJT, bangun rasa interest mereka dan dengarkan apa yang mereka ketahui tentang pekerjaan tersebut, jelaskan pekerjaan tersebut secara keseluruhan (dan kaitkan dengan apa yang mereka sudah ketahui), buat mereka merasa familiar dengan peralatan, material, dll.

Step 2 : Presentasikan operasinya

Jelaskan apa yang diperlukan (segi kuantitas dan kualitas) untuk melakukan pekerjaan. Pertama-tama, biarkan kondisi kerja dalam keadaan normal, kemudian jelaskan kepada mereka dengan perlahan (*slow pace*) beberapa kali, setiap tahap. Selama penjelasan dan pelaksanaan, jelaskan bagian sulit yang memungkinkan terjadinya error. Ulang kembali penjelasan dengan perlahan, kemudian jelaskan poin-poin kuncinya. Setelah itu, biarkan karyawan menjelaskan tahap-tahapnya sementara trainer melaksanakan pekerjaan tersebut.

Step 3 : Melaksanakan try out

Biarkan karyawan melaksanakan pekerjaannya beberapa kali, sambil tetap menjelaskan setiap tahap, kemudian laksanakan pekerjaannya dengan kecepatan normal. Setelah mereka mampu mengerjakannya, perlahan-lahan pacu untuk meningkatkan kemampuan dan kecepatan. Jika karyawan sudah menunjukkan kemampuan dalam pekerjaannya, mulailah dia bekerja, namun jangan ditinggalkan.

Step 4 : Follow up.

Jelaskan pada siapa mereka harus melapor untuk bantuan, kurangi pengawasan dari waktu ke waktu, perbaiki kesalahan dlm pola pengerjaan agar tidak menjadi kebiasaan (jelaskan mengapa metode yang dijelaskan adalah metode terbaik), puji pekerjaan yang baik.

**Advantages :** tidak mahal, learn by doing, karyawan mendapatkan feedback dengan cepat.

## 2. Apprenticeship Training (magang)

Kombinasi belajar secara formal dan OJT dalam waktu yang panjang.

## 3. Informal Learning

Kursus diluar tempat kerja. Misalnya: belajar dengan sesama karyawan.

## 4. Job Instruction Training

Pelatihan dengan menjelaskan tahap-tahap pekerjaan dengan urutan yang benar, biasanya dengan menjelaskan poin-poin kunci yang harus diperhatikan dalam pengerjaan setiap tahap.

## 5. Lectures

Biasanya ada satu orang yang menjadi sumber informasi dalam pelatihan, dan hal yang harus diperhatikan trainer adalah :

- a. Jangan salah menempatkan diri, misalnya memulai dengan joke yang tidak relevan.
  - b. Jelaskan hal-hal yang memang dengan jelas trainer ketahui
  - c. Berikan sinyal-sinyal dalam penjelasan agar mudah dimengerti, misalnya: saya akan menjelaskan **empat** tahap. Tahap **pertama**.... kemudian tahap **kedua**, dll.
  - d. Gunakan banyak ilustrasi agar lebih mudah dimengerti
  - e. Lebih peka terhadap body language pendengar, jaga eye contact, dan pastikan seluruh ruangan mendengar dengan jelas
  - f. Perhatikan body language sendiri
  - g. Berikan break dan biarkan setiap sesi dibagi menjadi sesi-sesi pendek
  - h. Latihan dengan baik
6. Programmed Learning  
Ada tiga tahap:
- a. Trainer mempresentasikan pertanyaan, fakta atau masalah kepada karyawan
  - b. Biarkan mereka merespon
  - c. Mempersiapkan feedback untuk akurasi jawaban, serta tahap apa yang harus dilakukan selanjutnya

*Intelligent tutoring system* : program yang kemudian bisa mendeteksi pertanyaan dan pendekatan mana yang tidak berjalan dengan baik dengan karyawan, kemudian menganalisa apa yang sebenarnya dia butuhkan.

**Advantages** : mengurangi waktu pelatihan, pembelajaran dengan cara karyawan masing-masing, mendapatkan feedback dengan cepat, mengurangi error untuk karyawan.

7. Audiovisual-Based Training  
Pelatihan dengan audiovisual (DVD, film, ppt) biasanya digunakan dalam kondisi :
- a. Perlu ilustrasi untuk mengikuti beberapa tahap, misalnya: replay, pause, slow motion.
  - b. Perlu menjelaskan hal-hal yang tidak bisa didemonstrasikan saat pelatihan, misalnya : video kunjungan ke pabrik.
8. Vestibule Training  
Pelatihan dengan menggunakan alat-alat yang akan mereka gunakan dalam pekerjaan sebenarnya, namun peralatan tersebut tidak dioperasikan saat latihan (pertimbangannya adalah keselamatan, biaya mahal) mis : simulasi pilot.
9. Electronic Performance Support System  
Alat-alat yang sudah dikomputerisasi dengan pelatihan otomatis, dokumentasi dan bantuan telepon, untuk tahap-tahap penyelesaian pekerjaan. *Job aids* : instruksi, diagram atau beberapa metode similar yang tersedia untuk menjadi pedoman karyawan.
10. Videoconferencing  
Metode pelatihan ini biasanya dilakukan karena karyawannya tersebar secara geografis.
11. Computer-Based Training  
Menggunakan sistem komputer yang interaktif untuk menambah pengetahuan / skill. Misalnya *interactive multimedia training* mengintrasi teks, video, grafis, foto, dan animasi serta suara untuk memproduksi suasana pelatihan. *Virtual reality*

menempatkan karyawan ke dalam lingkungan yang sudah disimulasi.

**Advantages :** mengurangi waktu pelatihan, biaya efektif, konsistensi instruksi dalam pelatihan.

## 12. Simulated Training

Memberikan yang berbeda kepada orang yang berbeda. *Virtual reality* menempatkan karyawan pada lingkungan 3D yang memang sudah disimulasi untuk menjelaskan keadaan yang akan mereka alami sebenarnya. Misalnya: simulasi untuk tentara sebelum perang.

## 13. Interactive Learning

Pembelajaran secara interaktif (tidak saja melalui textbook atau apa yang dipelajari di kelas).

## 14. Internet-Based Training

Dua program yang bisa ditawarkan:

- a. Mendorong karyawan untuk mengambil kursus online
- b. Learning portals: menyediakan materi pelatihan yang bisa diakses karyawan melalui situs pribadinya dalam perusahaan.

## **Mendorong Produktivitas dengan HRIS**

Learning management systems adalah software khusus yang mendukung pelatihan Internet dan membantu menemukan kebutuhan pelatihan karyawan, jadwalnya, penyampaiannya, penilaiannya, bahkan mengatur pelatihan online itu sendiri.

Banyak pro-kontra mengenai efisiensi pelatihan dengan internet, namun pada implementasinya, perusahaan banyak memilih *blended learning*, yaitu trainer menggunakan beberapa metode untuk mempelajari materialnya, kemudian pembuat software menggunakan sistem pelatihan yang biasa digunakan trainer, dan kemudian menggunakan sistem kelas virtual untuk kelas tambahan, dan pertemuan bulanan dengan distributor.

## **Mobile Learning**

Berarti: menyampaikan materi pembelajaran melalui media seperti telepon seluler, laptop, iPad, dimanapun dan kapanpun.

## **Kelas Virtual**

Menggunakan kolaborasi berbagai software untuk memungkinkan kontrol karyawan, membuat mereka bisa berpartisipasi dan berdiskusi dalam audio live, berkomunikasi melalui teks, dan belajar konten dengan slide.

## **Teknik Lifelong and Literacy Training**

Lifelong learning berarti mempersiapkan karyawan dengan pengalaman pelatihan yang kontinyu selama mereka bekerja dalam perusahaan, dengan tujuan memastikan mereka memiliki kesempatan untuk belajar skill yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan mereka, dan berkembang.

Literacy training, berarti pelatihan dalam kecakapan, biasanya kecakapan dasar seperti membaca, menulis, atau speaking.

## **Diversity Training**

Pelatihan dengan tujuan pemahaman mengenai sensitivitas cross-cultural, dengan tujuan membangun suasana kerja yang harmonis.

## Team Training

Team training berfokus pada isu teknis, interpersonal dan manajemen tim. Biasanya perusahaan akan mendorong karyawan-karyawan dalam tim untuk mempelajari pekerjaan orang lain. *Cross training* berarti karyawan-karyawan yang mengikuti pelatihan ini akan diassign untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dengan yang mereka kerjakan biasanya (fleksibilitas dan job rotation).

## Pelaksanaan Program Pengembangan Manajemen

Tidak selalu setelah pelatihan selesai, pengembangan manajemen terjadi. Pengembangan manajemen adalah usaha untuk mengimprove kinerja manajerial (baik manajer sekarang maupun calon manajer) dengan memberikan pengetahuan, merubah perilaku dan menambah skill.

## Strategi dan Pengembangan

Proses pengembangan manajemen terdiri dari :

- Menilai kebutuhan strategis perusahaan
- Mengevaluasi kinerja manajer saat ini
- Mengembangkan manajer (dan calon manajer)

Pengembangan seringkali dikaitkan dengan *succession planning*, yaitu proses perencanaan perusahaan untuk mengisi bangku-bangku senior level. Pengembangan dapat dilakukan dengan tujuan untuk persiapan seluruh karyawan potensial untuk mengisi pekerjaan lebih tinggi (biasanya mereka yang baik dalam proses pelatihan akan diberikan semacam *fast track* untuk memperoleh jabatan yang lebih baik) dan kemudian untuk mengisi posisi spesifik yang memang kosong, misalnya melalui proses pengembangan dll, dipilihlah beberapa orang yang kinerjanya baik, kemudian akan ada bermacam-macam proses sebelum proses pemilihan.

## Managerial On-the-Job Training

Metode managerial on the job training termasuk job rotation, coaching / understudy, dan pembelajaran aksi (action learning).

Job rotation yang dilakukan adalah berpindah dari satu departemen ke departemen yang lain untuk memperluas pengalamannya dan mengidentifikasi titik kekuatan dan kelemahannya. Coaching adalah dimana pelatihan diberikan oleh senior (pihak yang jabatannya akan kemudian digantikan), biasanya berisi pemahaman tanggungjawab dan kesempatan pembelajaran. Action learning berarti karyawan-karyawan potensial diassign kedalam 1 tim kemudian diberikan waktu untuk menganalisa dan menyelesaikan suatu masalah.

## Off-the-Job Manajemen Training dan Teknik Pengembangan

Teknik-teknik off-the-job training, diantaranya adalah :

- Metode studi kasus



Pemberian deskripsi masalah, kemudian dilanjutkan dengan analisis kasus, diagnosa masalah, dan penyampaian penemuan dan solusinya dengan yang lain. *Integrated case scenarios* memperluas konsep analisis kasus dengan membuat situasi kasus yang komprehensif dan jangkanya lebih panjang, tujuannya untuk mengembangkan skill spesifik.

- Permainan manajemen

Permainan manajemen yang terkomputerisasi memungkinkan karyawan yang memperoleh pelatihan untuk membuat keputusan yang realistis berdasarkan keadaan yang telah disimulasi.

- Seminar dari luar
- Program terkait universitas

Mengikuti program-program pendidikan eksekutif yang biasa diadakan oleh universitas.

- Role playing

Membangun situasi realistis dan kemudian mengasumsikan orang-orang yang mengikuti pelatihan sebagai bagian atau satu pihak spesifik. Tujuannya adalah untuk mengembangkan skill karyawan dalam leadership dan delegasi.

- Pemodelan perilaku Pemodelan perilaku mencakup :

- a. Menunjukkan kepada karyawan bagaimana cara yang baik melakukan sesuatu
- b. Membiarkan karyawan berlatih dengan cara tersebut
- c. Memberikan umpan balik terhadap apa yang mereka lakukan / kinerjanya

Prosedur dasar melakukan pemodelan :

#### 1. Modeling

Trainee akan memberikan model / contoh yang baik

2. Role playing  
Karyawan dalam pelatihan diberikan peran untuk bermain dalam situasi tertentu, diharapkan melatih apa yang sudah diajarkan (model)

#### 3. Social reinforcement

Trainer memberikan penguatan (pengulangan) untuk memberikan umpan balik yang konstruktif.

#### 4. Transfer of training

Kemudian, karyawan didorong untuk menerapkan skill baru mereka saat mereka kembali ke dalam pekerjaan mereka.

- Corporate universities (in-house development centres)

Center-center berikut ini biasanya menawarkan katalog tentang kursus dan program yang bertujuan untuk mendukung kepentingan pengembangan manajemen karyawan. Karakteristik corporate universities mencakup :

1. Sejalan dengan goals perusahaan
2. Fokus terhadap pengembangan skill yang mendukung kebutuhan bisnis
3. Evaluasi pembelajaran dan kinerja
4. Menggunakan teknologi untuk mendukung pembelajaran
5. Bekerjasama dengan akademi

- Pelatih eksekutif

Pelatih eksekutif adalah konsultan dari luar yang memberikan pertanyaan kepada bos eksekutif (top management), peers, bawahan bahkan terkadang keluarga, untuk mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan eksekutif, sehingga nantinya eksekutif dapat memgkapitalisasi kelebihannya dan menghindari

- kelemahannya.
- Sistem Pembelajaran SHRM  
Adanya sertifikasi dengan pemberian test.

## **Manajemen Talenta dan Karyawan Mission-Critical : Differential Development Assignments**

Pendekatan modern ini berfokus pada rasa recognized (dipandang/ dianggap) karyawan-karyawan yang *rising star*, banyak perusahaan yang memberikan treatment yang berbeda, mis: difasilitasi, kepada karyawan-karyawan dengan kinerja baik.

### **Mengatur / Managing Program Perubahan Organisasional**

Me-manage perubahan tidaklah mudah, namun hal yang lebih berat adalah banyaknya orang yang masih menghindari perubahan karena terbiasa dengan cara untuk melakukan hal-hal seperti dulu, karena pengaruh persepsi, dan lain-lain.

### **What to Change**

Hal-hal yang bisa diubah dari perusahaan adalah : strategi, kultur, teknologi, attitude dan skill karyawannya.

- Strategic change : perubahan dalam strategi perusahaan, misi, dan visi.
- Perubahan lain : struktur, teknologi, dan kultur

### **Proses Perubahan Lewin**

Proses perubahan terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Unfreezing  
Mengurangi faktor-faktor yang membuat seseorang tetap bertahan dalam status quo. Biasanya karena adanya masalah provokatif yang membuat orang-orang sadar akan perlunya perubahan.
2. Moving  
Membangun tingkah laku, value dan attitude baru.
3. Refreezing  
–Memperkuat|| pembangunan hal-hal baru untuk memastikan perusahaan tidak kembali ke cara yang lalu untuk melakukan hal-hal.

### **Memimpin Perubahan Organisasional**

- Unfreezing Stage
  - a. Membangun *sense of urgency* (agar semua orang merasa perlu dengan segera ada perubahan)
  - b. Memobilisasi komitmen. Setelah membangun *sense of urgency*, pemimpin kemudian membuat faktor-faktor untuk mendiagnosis masalah-masalah yang dihadapi perusahaan. Dengan begitu mereka sama-sama memahami apa yang mereka harus dan bisa lakukan.
- Moving Stage
  - c. Membuat koalisi dengan orang-orang yang influensial

- d. Membangun dan mengkomunikasikan visi yang dibagi
- e. Membantu karyawan membuat perubahan
- f. Mengkonsolidasi dan membuat lebih banyak perubahan  
Perusahaan kemudian melihat kembali hal-hal yang belum sesuai dengan visi baru perusahaan, kemudian merubahnya.
- Refreezing Stage
  - g. Mengulang / menguatkan kembali cara melakukan hal yang baru
  - h. Pemimpin harus mengontrol dan memeriksa perkembangan.

## Menggunakan Pengembangan Organisasional

Banyak hal yang mengurangi keenganan/ ketahanan akan perubahan, salah satunya adalah **organizational development**, yaitu proses perubahan dimana karyawan sendiri yang memformulasikan perubahan yang dibutuhkan dan kemudian mengimplementasikannya. Karakter OD adalah :

1. Biasanya mencakup *action research*, yang berarti mengumpulkan data mengenai kelompok, departemen, atau organisasi dan memberikan informasi kembali kepada karyawan sehingga mereka bisa menganalisa dan mengembangkan hipotesis mengenai bagaimana masalah akan mungkin terjadi.
2. OD menerapkan pengetahuan behavioral science untuk memperbaiki/ mengimprove efektifitas organisasi
3. OD mengubah organisasi dalam arah yang particular, menuju empowerment, memperbaiki pemecahan masalah, responsif, kualitas kerja dan efektifitas.

Ada empat kategori dasar dari aplikasi OD:

### a. Human Process Applications

Tujuan : memberikan karyawan insight dan skill yang dibutuhkan untuk menganalisis perilaku mereka dan orang lain dengan lebih efektif, sehingga mereka dapat menyelesaikan masalah interpersonal dan intergroup.

#### 1. Sensitivity, laboratory, t-group (training-group)

Biasanya dilakukan dengan adanya pertemuan para karyawan tanpa agenda spesifik, kemudian masing-masing dimintai feedback mengenai feelings dan emotions member dalam pertemuan.

#### 2. Team building

Tipikalnya adalah adanya wawancara antara pemimpin dan tim member sebelum pertemuan, misalnya mengenai bagaimana masalah mereka, bagaimana pandangan mereka tentang fungsi grup, dll, setelah itu dapat ditentukan apa kira-kira agenda (tema-tema) pertemuan yang kemudian dipilih sendiri oleh member. Dalam pertemuan, mereka melakukan diskusi dan pemecahan masalah.

#### 3. Survey research

Menggunakan survey menyeluruh kepada anggota perusahaan kemudian menggunakan data tersebut sebagai basis untuk analisis masalah.

### b. Technostructural Interventions

Menggunakan intervensi teknostruktural, misalnya pengumpulan data dari sistem yang lama, kemudian redesign serta implementasi yang baru.

### c. Human Resource Management Applications

Memberikan karyawan kesempatan untuk menganalisis dan mengubah praktik HR. Misalnya Performance Appraisal Systemnya.

#### d. Strategic OD Applications

Tujuannya adalah mengimprove manajemen stratejik suatu perusahaan. Cth: Integrated strategic management, yang terdiri dari 4 tahap:

1. Menganalisis strategi lama dan struktur organisasional
2. Memilih strategi dan struktur organisasional yang diinginkan
3. Mendesain rencana strategis – rencana perubahan yang menggerakkan perusahaan dari strategi lama ke strategi yang diinginkan
4. Implementasi perubahan strategis dan review hasilnya

#### **E : Evaluasi Usaha Pelatihan**

Di jaman yang penekanannya sekarang pada hasil, sangat penting untuk manajer mengevaluasi program pelatihan.

#### **Desain Studi**

Bagaimana kita dapat yakin bahwa pelatihan membuahkan hasil?

1. Time series  
Perbandingan performance karyawan sebelum dan setelah program pelatihan.
2. Controlled experimentation  
Perbandingan performance karyawan yang tidak dan sudah mendapat program pelatihan.

#### **Efek Pelatihan yang Bisa Diukur**

Yang bisa diukur dalam pelatihan, adalah :

1. Reaksi (apakah mereka menyukai programnya? Apa menurut mereka ini meaningful?)
2. Pembelajaran (uji karyawan apakah mereka belajar sesuatu dari pelatihan)
3. Behavior (melihat adakah perubahan yang berubah setelah pelatihan; apakah supervisormu memberitahu cara baru mengerjakan ini?)
4. Hasil (misalnya dari berkurangnya jumlah komplain)