

Book Report

PRINSIP PRINSIP DASAR MANAJEMEN PELATIHAN (Dari Analisis Kebutuhan sampai Evaluasi Program Pelatihan)

By : Jusuf Irianto



Oleh :
Dedy Kurniadi

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
BANDUNG
2007

DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Bagian I PENDAHULUAN.....	1
A. Konten Gambaran umum Keadaan Buku.....	1
B. Alasan Pemilihan Buku.....	2
C. Tujuan Pembahasan	2
C. Sistematika Penulisan	3
Bagian II KANDUNGAN ISI BUKU	4
Bab I Mengapa Pelatihan.....	4
Bab II Aspek-aspek Kritis Program Pelatihan	9
Bab III Training Needs Analysis (TNA)	18
Bab IV Implementasi Pelatihan	27
Bab V Pengembangan Sasaran	31
Bab VI Evaluasi Pelatihan	34
Bagian III PEMBAHASAN /KOMENTAR DAN KESIMPULAN.....	38
A. Pembahasan / Komentar	38
B. Kesimpulan	40

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala karunia Nya sehingga laporan buku ini dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal. Judul buku yang dibahas dalam laporan ini adalah **Prinsip Prinsip dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisa Kebutuhan sampai Evaluasi Program Pelatihan)** Merupakan karya dari Jusuf Irianto selaku Dosen Ilmu Pengembangan Sumber Daya manusia pada program Pascasarjana dan fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik Universitas Airlangga Surabaya, terbitan tahun 2001. Buku tersebut memaparkan tentang bagaimana membuat suatu perencanaan yang efektif dalam suatu pelatihan. Diantaranya membahas tentang : mengapa pelatihan perlu diberikan, aspek-aspek kritis program pelatihan, training needs analysis, implementasi pelatihan, pengembangan sasaran dan evaluasi pelatihan. Kesemuanya merupakan suatu langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakan/menyelenggarakan suatu pelatihan.

Unkapan rasa terima kasih saya sampaikan kepada Prof. Dr. H. Sutaryat Trisnamansyah, MA yang telah membimbing kami dalam mata kuliah Kajian Mandiri Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) selama satu semester di semester tiga ini.

Book report dengan judul Prinsip Prinsip dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisa Kebutuhan sampai Evaluasi Program Pelatihan) ini berisi Bagian I pendahuluan Bagian II tentang kandungan isi buku dan Bagian III tentang pembahasan / komentar serta kesimpulan.

Terakhir, terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian book report ini dan tak lupa kritik yang membangun untuk kesempurnaan dari laporan buku ini. Terima kasih.

Bandung, Januari 2007
Dedy Kurniadi

Bagian I PENDAHULUAN

A. Konten Gambaran Umum Keadaan Buku

Makalah sederhana ini merupakan book report dari buku Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan yang disusun oleh Jusuf Irianto selaku dosen Ilmu Pengembangan SDM dan Ilmu Politik Universitas Airlangga Surabaya, diterbitkan Oleh Insan Cendikia tahun 2001. Buku ini berjumlah 115 halaman dan berisi delapan bab yang terdiri dari Bab I Mengapa Pelatihan meliputi ; perubahan lingkungan, rasionalisasi pelatihan, konteks pelatihan dalam organisasi, gejala pemicu pelatihan dan hambatan mitos-mitos pelatihan.

Bab II Aspek-aspek Kritis Program Pelatihan berisi beberapa uraian tentang Komitmen organisasi terhadap pelatihan, tahapan program pelatihan, aspek aspek kritis pelatihan, dan solusi strategis masalah pelatihan. Pada Bab III *Training Needs Analysis* (TNA) berisi paparan tentang posisi strategis TNA dalam pelatihan, Tahapan pelatihan, faktor-faktor kebutuhan pelatihan, makna dan fungsi TNA, Jenis TNA, dan proses TNA. Bab IV Implementasi Pelatihan berisi paparan tentang isu utama program pelatihan, pertimbangan implementasi pelatihan, pemrograman pelatihan, tantangan tantangan kontemporer implementasi pelatihan, dan nilai strategis program pelatihan. Bab V Pengembangan Sasaran, bab ini berisikan ide dari buku Michael D. Tovey yang berjudul *Training in Australia : Design, Delivery, Evaluation & Management* yang pada dasarnya berisi pengertian sasaran pembelajaran; Tujuan diadakannya sasaran pembelajaran, sasaran pembelajaran dalam perspektif, komponen komponen sasaran pembelajaran, Tingkatan sasaran pembelajaran, Jenis-jenis sasaran pembelajaran, dan formula sasaran pembelajaran.

Bab VI Evaluasi Pelatihan. Pada bab ini diuraikan mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan pentingnya evaluasi dalam program pelatihan, makna evaluasi pelatihan, persepsi terhadap evaluasi pelatihan, model evaluasi, merancang evaluasi pelatihan, teknik evaluasi pelatihan. Bab VII Tanggung Jawab Pengembangan SDM, berisi tentang paparan pusat tanggung jawab pengembangan SDM, peran-peran manajer dalam pengembangan SDM, Karakteristik organisasi yang mempengaruhi pengembangan SDM, pendekatan-pendekatan pengembangan

SDM dan isu-isu actual pengembangan SDM. Bab VIII Rancangan Pelatihan. Ban ini menyajikan pokok-pokok pemikiran dari Eleanor M. Smith, J. Kevin Ford & Steve W.J Kozlowski dalam tulisan mereka tentang mengembangkan *adaptive expertise*, teori-teori pengembangan keahlian (*expertise*), strategi rancangan pelatihan (*training design strategies*) dan rancangan strategis untuk mengembangkan *adaptive expertise*.

Isi dari buku tersebut pada intinya memaparkan tentang bagaimana menerapkan prinsip-prinsip dasar dalam suatu kegiatan pelatihan sehingga manajemen pelatihan dapat terukur dan terlaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati bersama. Secara rinci pembahasan tentang bagaimana melaksanakan manajemen suatu pelatihan akan dibahas pada bagian II makalah ini.

B. Alasan Pemilihan Buku

Dari beberapa buku yang ditawarkan untuk dikaji, penulis sangat tertarik pada buku Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan karena di dalamnya berisi paparan tentang bagaimana seseorang menyelenggarakan suatu pelatihan yang dimenej secara baik dan dapat diukur tingkat keberhasilannya. Buku ini sangat menunjang terhadap penulis dalam mengikuti perkuliahan di program studi Pendidikan Luar Sekolah, mengingat penyelenggaraan PLS sangat kental dengan program pelatihan, karena itu pendalaman tentang teknik pelaksanaan program pelatihan betul-betul sangat dibutuhkan oleh penulis dalam rangka penyelesaian studi di S.3 Program Studi Pendidikan Luar sekolah Sekolah Pasca Sarjana Universitas pendidikan Indonesia Bandung.

C. Tujuan Pembahasan

Yang menjadi tujuan dalam pengkajian Bokk report ini adalah :

1. Untuk memperoleh informasi dan gambaran tentang prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan sehingga begitu dibutuhkan dalam penyelenggaraan Pendidikan luar Sekolah.
2. Mengkaji kendala penerapan prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan ditinjau dari sistim pendidikan nasional.

D. Sistematika Penulisan

Kata pengantar

Daftar isi

Bagian I Pendahuluan

- A. Konten Gambaran Umum Keadaan Buku
- B. Alasan Pemilihan Buku
- C. Tujuan Pengkajian
- D. Sistematika Penulisan

Bagian II Kandungan Isi Buku

- Bab I Mengapa Pelatihan
- Bab II Aspek-aspek Kritis Program Pelatihan
- Bab III Training Needs Analysis (TNA)
- Bab IV Implementasi Pelatihan
- Bab V Pengembangan Sasaran
- Bab VI Evaluasi Pelatihan

Bagian III Pembahasan dan Kesimpulan

- A. Komentar
- B. Kesimpulan

Bagian II

KANDUNGAN ISI BUKU

Bab I Mengapa Pelatihan

A. Perubahan Lingkungan.

Secara historis organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki ukuran besar dengan sistem kerja yang terbirokrasi. Sistem tersebut didedikasikan pada semua pelaku pekerjaan (karyawan) dengan fungsi-fungsi yang terdefiniskan secara jelas lewat *job description* dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan kapasitas keahlian melalui model spesialisasi kerja. Pengendalian yang ketat merupakan cara lazim untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Situasi saat ini telah berubah. Organisasi yang berukuran besar justru merupakan organisasi yang lamban berjalan dan lambat dalam mengambil keputusan. Birokratisasi menjadi semacam momok untuk bertindak cepat dan cekatan sehingga masalah-masalah urgent menjadi lambat dalam pengatasannya. Semua pihak dalam organisasi harus berani menyeberang menuju pada semua fungsi yang berjalan di organisasi dan melewati batas-batas peran dan spesialisasi. Pengendalian yang mendewakan status quo bukan lagi merupakan sarana ampuh menghadapi perubahan. Ashkenas, Ulrich, Jick dan Kerr menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan terdapat empat faktor yang harus dipenuhi yaitu : Kecepatan (*Speed*), Kelenturan (*Flexibility*), Penyatuan (*Integration*), dan Penemuan (*Innovation*).

Pembelajaran bagi komunitas organisasi dikenal dalam satu bentuk yang disebut sebagai pelatihan (*training*). Dengan demikian dapat diklarifikasikan bahwa perubahan manajemen organisasi dalam segala bentuknya mensyaratkan adanya berbagai pemenuhan *skills, knowledge* dan *ability* melalui proses pembelajaran dalam format pelatihan.

B. Rasionalisasi Pelatihan

Secara pragmatis program pelatihan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Smith (1997) menguraikan profil kapabilitas individual berkaitan dengan *skills* yang diperoleh dari pelatihan. Seiring dengan

penguasaan keahlian atau keterampilan yang diterima individu akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks seperti ini peningkatan karir atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi *skills*. Sementara dalam situasi sulit dimana organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawannya, pelatihan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *jobs security* berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi.

Smith menambahkan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi dalam memberi kontribusi pada tiga permasalahan utama, yaitu :

1. *Training and development has the potential to improve labour productivity.*
2. *Training and development can improve the quality of that output; a more highly trained employee is not only more competent at the job but also more aware of the significance of his or her action.*
3. *Training and development improves the ability the organization to cope with change; the successful implementation of change whether technical (in the form of new technologies) or strategis (new products, new markets, etc) relies on the skills of the organisation's member.*

Saat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktifitas menjadi salah satu faktor penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasi.

C. Konteks Pelatihan dalam organisasi

Secara structural pelatihan merupakan sub sistem dari suatu sistem organisasi. Pelatihan memiliki peranyang sama pentingnya dengan fungsi-fungsi organisasi lainnya seperti produksi, keuangan, atau marketing. Fungsi program pelatihan adalah memberi the right skills at the right time sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Dalam hal ini pelatihan mendukung tugas-tugas manajer lini mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Menurut Tovey (1997) fungsi sub sistem pelatihan bagi organisasi adalah :

1. *Assist wth the development of strategic planning.*

2. *Develop training policies to support the strategic direction of the organization.*
3. *Identify training needs and skills gaps in the organization.*
4. *Develop training plans to support the strategic direction of the organization..*
5. *Consult with line managers and provide advice and support.*
6. *Design and develop training programs to provide skills for when they are required.*
7. *conduct training programs.*
8. *Assess participants.*
9. *Evaluate training programs.*
10. *Provide feedback to the organization on the performance of the training department.*
11. *Keep appropriate records on training attendance, outcomes and evaluations.*
12. *Recruit and develop training staff.*

Tovey menambahkan bahwa implementasi fungsi-fungsi tersebut hendaknya diarahkan pada penciptaan suatu program pelatihan yang memberi *benefits* dalam bentuk :

1. *Greater job knowledge and number of skills.*
2. *Greater job satisfaction by employees.*
3. *Greater flexibility of employees.*
4. *Greater productivity of employees.*
5. *Lower labour turnover.*
6. *Fever errors and accidents.*
7. *Greater probability.*
8. *Better management and leadership.*

Adapun alasannya, penyusunan program pelatihan hendaknya dilakukan untuk mengatasi masalah tertentu yang akan memberi kontribusi dalam mencapai tujuannya. Pelatihan bukanlah sebuah program untuk menghabiskan dana yang telah dianggarkan atau bahkan untuk sekedar menghibur karyawan sekalipun dalam pelatihan ada unsur hiburan. Program pelatihan hendaknya merupakan suatu kegiatan yang terstruktur yang harus dapat memberi nilai tambah (*adding value*) bagi organisasi.

D. Gejala Pemicu Pelatihan

Terdapat beberapa fenomenal organisasional yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu timbulnya kebutuhan pelatihan. Tidak tercapainya standar pencapaian kerja, karyawan tidak mampu melaksanakan tugasnya. Karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun, tingkat keuntungan menurun, dan seterusnya adalah sebagian contoh dari gejala-gejala yang umumnya terjadi dalam organisasi. Menurut **Blanchard & Huszezo** (1986) gejala-gejala (*symptoms*) tersebut membutuhkan kebijakan untuk mengubah atau memperbaiki faktor-faktor penyebabnya.

Suatu gejala (*a symptoms*) yang membutuhkan pengatasan suatu masalah yang diakibatkan oleh suatu atau beberapa faktor. Sebangkan penyebab munculnya gejala merupakan faktor yang harus diubah untuk menghilangkan masalah organisasi. Blanchard & Huszezo mencontohkan adanya tujuh gejala organisasi yang membutuhkan pengatasan yaitu :

1. *Low productivity.*
2. *High absenteeism.*
3. *High turnover.*
4. *Low employee morale.*
5. *High grievances.*
6. *Strikes.*
7. *Low provitability.*

Ketujuh gejala tersebut sangat umum dijumpai dalam organisasi yang dapat disebabkan oleh setidaknya tiga faktor yang meliputi :

1. Kegagalan dalam memotivasi karyawan.
2. Kegagalan organisasi dalam memberi sarana dan kesempatan yang tepat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan
3. Kegagalan organisasi memberi pelatihan secara efektif kepada karyawan.

Sekalipun demikian permasalahan yang muncul dalam organisasi tidaklah dibatasi oleh tujuh gejala tersebut di atas. Daftar gejala akan semakin bertambah demikian pula halnya dengan sumber-sumber atau faktor penyebab munculnya masalah tersebut juga beraneka ragam.

Dalam situasi itulah program pelatihan sangat mengandalkan peran *training needs analysis* (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan yang akan dibahas pada bab 3.

E. Habatan : Mitos-mitos Pelatihan.

Terdapat berbagai macam argumentasi yang dapat menjelaskan mengapa organisasi tidak memiliki komitmen tinggi terhadap pelatihan. Kesemuaan argumentasi tersebut mengarah pada persepsi manajer yang secara rinci dikonseptualisasikan oleh Krause (1996) kedalam lima mitos pelatihan.

1. Manajer beranggapan bahwa semua pekerja yang ada sudah memiliki pengalaman yang memadai. Manajer beranggapan bahwa semua pekerja yang ada sudah memiliki pengalaman sehingga tidak memerlukan lagi pelatihan karena semua proses pekerjaan sudah dikuasai berdasarkan pengalaman kerja yang mereka miliki selama bertahun-tahun. Jadi manajer disini dianggap sebagai pimpinan yang tidak mengikuti perubahan dan kemajuan zaman serta menandakan bahwa dirinya tidak mampu membedakan antara *experience* dengan *competence*.
2. Pelatihan sudah pernah diadakan namun tidak memiliki hasil yang signifikan bagi kemajuan organisasi mitos seperti ini dianggap paling berpengaruh bagi persepsi manajer untuk meniadakan program pelatihan karena dianggap sebagai pemborosan belaka. Persepsi tersebut dapat diubah dengan penyadaran bahwa pelatihan bukanlah sekedar sebuah *entertainment event* tetapi lebih merupakan sebuah proses yang terus menerus dan akhirnya memberi penguatan individual dan organisasional.
3. Manager beranggapan bahwa organisasi yang dipimpinnya terlalu kecil untuk mampu mengadakan pelatihan. Harus diingat bahwa pelatihan tidak memandang apakah organisasi itu besar atau kecil. Program pelatihan berlaku bagi semua organisasi dan dalam segala ukurannya.
4. Manajer beranggapan bahwa program pelatihan membutuhkan biaya yang sangat besar sehingga mengurangi kekuatan organisasi atau bahkan mengganggu struktur anggaran belanja perusahaan. Manajer yang

beranggapan seperti ini tidak mempertimbangkan bahwa biaya untuk sebuah *incompetence* yang melekat pada karyawan sesungguhnya akan lebih besar jumlahnya daripada untuk sebuah pelatihan

5. Manajer selalu berpikir bahwa organisasi tidak memiliki waktu lagi untuk melatih karyawan (*we do not have time*). Pelatihan dianggap sebagai pemborosan biaya juga dinilai sebagai buang-buang waktu.

Bab II Aspek-aspek Kritis Program Pelatihan

A. Tahapan Program Pelatihan

Secara konseptual dapat dirumuskan bahwa dalam program pelatihan setidaknya meliputi tiga tahapan yaitu analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*), implementasi program pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

1. Analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*)

Pada tahap pertama organisasi melakukan fase penilaian yang ditandai dengan suatu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis* / TNA).

TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang secara spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumberdaya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu.

TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat tentang beberapa dimensi persoalan. Sedemikian rupa sehingga akhirnya perusahaan dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak.

Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui sebuah proses Tanya jawab (*asking questions getting answers*). Pertanyaan diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai

masalah dimana akhirnya kebutuhan pelatihan diketahui untuk memecahkan masalah tersebut.

Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan *lack of skills or knowledge* sehingga kerja standar tidak dapat dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa TNA merupakan sebuah proses yang membandingkan kinerja actual dengan kinerja standar. Oleh karena itu fungsi TNA adalah untuk :

1. Mengumpulkan informasi tentang *skills, knowledge, dan feelings* pekerja ;
2. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context* ;
3. Mengidentifikasi kinerja standard an kinerja actual dalam rincian yang operasional ;
4. Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan ;
5. Memberi data untuk keperluan perencanaan.

Hasil dari TNA adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja actual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasikan standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkannya dengan kinerja actual individu di tempat kerja.

Maslah penelitian pada dasarnya merujuk pada satu keyakinan bahwa sebuah pelatihan dapat mengatasi kesenjangan kinerja baik masa kini maupun untuk proyeksi maa mendatang. Di luar keyakinan tersebut, maka pelatihan tidaklah harus dilakukan. Terjadinya kebutuhan pelatihan jika karyawan tidak mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan yang bukan merupakan kebutuhan terjadi jika pekerja mengetahui tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan namun tidak mau melaksanakannya. Oleh karena itu pada hakekatnya pelatihan adalah untuk mengatasi kesenjangan jeahlian, pengetahuan dan kemampuan bagi karyawan yang tidak mengetahui bagaimana pekerjaan harus dilakukan.

Tabel di bawah ini mengilustrasikan sebagian pertanyaan yang layak diajukan analisis kebutuhan dalam melakukan TNA seperti diuraikan oleh Tovey (1996).

No	Pertanyaan
1	Masalah kinerja apa yang ada ?
2	Apakah karyawan mengetahui bagaimana cara melakukan pekerjaannya?
3	Apakah karyawan telah mengetahui persyaratan pemenuhan standar ?
4	Persoalan (kinerja) apa sajakah yang berkaitan dengan pelatihan ?
5	Kesenjangan kinerja apa yang terjadi ?
6	Mengapa terjadi kesenjangan ?
7	Faktor apa yang menyebabkan terjadi kesenjangan ?
8	Konsekuensi apa saja yang muncul akibat kesenjangan tersebut ?
9	Konsekuensi apa saja yang paling serius ?
10	Dari konsekuensi itu, apakah ada yang merupakan kebutuhan pelatihan /
11	Apa sajakah parameter masalah, kebutuhan dan tugas ?
12	Area (kebutuhan) apa yang paling penting/sebagi prioritas ?
13	<i>What goes into training ?</i>
	Jawaban terhadap pertanyaan di atas akan dapat mengembangkan kerangka kerja bagi TNA.

2. Implementasi program pelatihan

Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan program SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*. TNA dapat membantu mengidentifikasi *the right people* dan *the right program* sedangkan beberapa pertimbangan program (*training and development consideration*) dapat membantu dalam menciptakan *the right conditions*.

Terdapat beberapa pertimbangan utama yang disosialisasikan dengan implementasi program pelatihan. Pertimbangan-pertimbangan tersebut harus

secara tepat ditujukan dalam kaitannya dengan peningkatana kesempatan bagi program untuk menjadi lebih efektif. Adapun pertimbangan itu antara lain dapat dilihat pada table di bawah ini.

No	Pertimbangan
1	Siapa yang akan beprestasi dalam program ?
2	Siapa yang akan mengajar (<i>teaches</i>) program tersebut ?
3	Media apa saja yang akan digunakan dalam program tersebut ?
4	Pada level apakah program pembelajaran tersebut akan dilakukan ?
5	Prinsip-prinsip perancangan (<i>design principle</i>) apa saja yang dibutuhkan ?
6	Dimana program tersebut akan diselenggarakan ?

Berdasarkan pertimbangan di atas, manajer pelatihan akan menyeleksi sebuah program pelatihan yang spesifik diantara berbagai alternative yang ada. Pemilihan yang efektif akan tergantung pada pengetahuan tentang program-program apa saja yang mungkin ada.

3. Evaluasi Program pelatihan

Program pelatihan harus mampu menghasilkan produk tertentu. Produk tersebut merujuk pada kebutuhan untuk mengubah keadaan setelah program diadakan. Oleh karena itu peran evaluasi program pelatihan sangatlah vital untuk memastikan bahwa semua sumber daya yang akan digunakan mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

Evaluasi program dimaksudkan sebagai pemenuhan keberadaan arti atau nilai signifikan sebuah program pelatihan dan hubungannya dengan tujuan dan sasaran yang harus dikembangkan. Evaluasi tidak sekedar difokuskan pada *assessing the learners*, meskipun hasil penilaian individual tersebut juga merupakan pertimbangan utama dalam perencanaan.

Evaluasi pelatihan merupakan analisis atas arti atau nilai pelatihan melalui proses pengumpulan informasi secara sistematis tentang program pelatihan itu sendiri, partisipan, pelatihan, rancangan, metode, sumber daya dan material yang digunakan, serta *outcomes* pelatihan. Evaluasi dapat dilakukan serentak melibatkan semua komponen atau dapat pula secara parsial.

Fokus analisis dalam evaluasi terletak pada dua isu. Pertama, efektifitas program. Fokus ini berkaitan dengan apakah benar program pelatihan telah mencapai hal yang sesungguhnya ingin dicapai. Isu kedua yaitu nilai (*value*) atas program yang berkaitan dengan apakah upaya (*efforts*) dan biaya (*cost*) yang telah dikeluarkan memiliki makna signifikan (*worthwhile*). Dalam hal ini dapat dibuat hubungan positif antara strategi dan evaluasi. Strategi dalam konteks ini adalah tentang identifikasi tujuan program dan memastikan bahwa rancangan dan penyelenggaraan pelatihan berada pada rel yang benar (*on the right track*). Sedangkan evaluasi merupakan pengujian untuk melihat apakah strategi tersebut *correct* atau tidak.

Ketiga tahapan proses pelatihan di atas merupakan satu kesatuan yang harus mendapat perhatian seksama untuk mencapai pelatihan yang efektif. Kegagalan manajer pelatihan dalam mencapai efektifitas umumnya disebabkan pengabaian salah satu dari tahapan tersebut.

B. Aspek-aspek Kritis Pelatihan

Terdapat berbagai studi yang mencoba mengidentifikasi persoalan-persoalan kritis dalam program pelatihan. Salah satu dari studi tersebut adalah seperti yang telah dilakukan **Dulworth & Shea** (1995). Mereka berhasil mengidentifikasi paling tidak enam aspek kritis seperti lazim ditemui dalam implementasi program pelatihan untuk karyawan perusahaan

Keenam aspek kritis program pelatihan yang ditemukan **Dulworth & Shea** tersebut adalah seperti berikut ini :

1. *Training is not adequately tied to core business strategies and tactical implementations plans.*
2. *Little thought is given to how the skills and knowledge enhanced by training will be applied on the job.*
3. *Course content is not tailored to the individual or the work unit.*
4. *Training delivery methods are static and usually use one method classroom instruction.*

5. *The impact of training on individuals or the organization is not measured in any systematic way.*
6. *'Job Aids', tools to help an employee apply what is learned through training, are infrequently provided.*

Aspek kritis yang pertama berkaitan dengan analisis kebutuhan pelatihan. Tahapan awal program pelatihan adalah mengadakan analisis kebutuhan (*needs assessment*) secara komperhensif yang berkaitan dengan strategi bisnis. Informasi yang dihasilkan analisis tersebut diantaranya dapat digunakan untuk menyusun kurikulum sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dari studi yang telah dilakukan ditemukan bahwa banyak perusahaan yang sudah melakukan analisis kebutuhan gagal mengkaitkannya dengan rencana strategi bisnis. Hal ini mengartikan bahwa pada tahapan awal sebagai fondasi program pelatihan perusahaan gagal memperoleh informasi yang relevan. Dengan demikian terdapat semacam celah (*gap*) antara isi (*content*) program dengan kebutuhan (*needs*) perusahaan sesuai dengan rencana strategisnya.

Persoalan kritis kedua berkaitan dengan teknis pelaksanaan program khususnya tentang penggunaan metode pelatihan. Sering kali pelatihan ditawarkan pada karyawan tidak dalam pola *just-in-time*. Kebanyakan pelatihan dilakukan secara *classroom-based* dimana karyawan dijadwal ke dalam sesi *one-day* atau *multiple-day*. Metode pelatihan seperti ini diyakini menghasilkan celah meluas antara saat karyawan mengikuti pelatihan dan saat mereka mengaplikasikan hasil pelatihan di tempat kerja. sebagai contoh misalnya pelatihan tentang *total quality management* (TQM). Karena terlalu sering mengikuti pelatihan TQM tanpa diikuti rencana atau tindak lanjut bagaimana mereka dapat mengaplikasikan SKA baru di tempat kerja, yang terjadi malahan adalah degradasi pembelajaran (*learning degradation*) bahkan penolakan serta keengganan karyawan. Mereka merasa dengan pelatihan tersebut tidak membawa manfaat hanya karena metode pelaksanaan yang tidak mendorong karyawan segera mengaplikasikan hasil pelatihan di tempat kerjanya.

Aspek kritis ketiga yaitu tentang *course content* yang tidak sesuai dengan kebutuhan individu atau unit kerja. Manajer lini sangat jarang terlibat dalam perancangan pelatihan atau dalam menyelesaikan pelatihan terhadap persyaratan

spesifik individu atau unit kerja. Akibatnya adalah sedikit manajer yang melihat pelatihan secara efektif dalam mengatasi masalah-masalah pekerjaan atau dalam memperbaiki kinerja karyawan. **Dulworth & Shea** menemukan fakta bahwa dalam analisis kebutuhan untuk pelatihan suatu perusahaan *content* pelatihan yang disusun tidak disesuaikan dengan individu atau unit kerja yang akan dilatih. Sebagai contohnya dalam salah satu sesi pelatihan untuk *traders* yang mensyaratkan pengetahuan rinci tentang subjek tertentu memperoleh *content* pelatihan sama dengan posisi sebagai akuntan yang hanya membutuhkan *basic understanding* tentang konsep keuangan.

Aspek kritis keempat dalam program pelatihan berkaitan dengan metode penyampaiannya (*training delivery methods*) yang bersifat statis dan biasanya hanya menggunakan satu metode yaitu *classroom instruction*. Guna memenuhi persyaratan waktu dan biaya untuk pelatihan berbasis kelas, banyak manajer yang akhirnya enggan menilai pelatihan sebagai suatu kegiatan positif bagi karyawan mereka. Sayangnya dengan metode pelatihan kelas sejauh ini merupakan pilihan yang paling populer dalam penggunaannya. Popularitas ini memiliki alasan yang mendasar yaitu adanya keyakinan bahwa *classroom delivery method* mampu menghasilkan *greatest skill and knowledge enhancement*.

Sedangkan aspek kritis kelima yaitu fakta yang menunjukkan bahwa dampak (*impact*) pelatihan baik bagi individu maupun organisasi tidak diukur dengan cara yang sistematis. Acap dilupakan bahwa hasil penelitian memiliki dampak terukur (*measurable*) pada empat tingkatan yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*). Studi **Dulworth & Shea** menunjukkan bahwa banyak organisasi hanya mengukur salah satu tingkatan yaitu reaksi, sementara tiga tingkatan lainnya diabaikan. Pengabaian ini pada akhirnya mengarah pada *a lack of hard data*, dimana perusahaan tidak memiliki informasi konferhensif tentang hasil pelatihan secara toatal. Hal ini tentu saja menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan untuk mengajukan bagaimana efektifitas pelatihan dapat diketahui baik pada individual maupun organisasional.

Adapun aspek kritis terakhir adalah sarana pendukung (*job aids*) untuk membantu karyawan untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajarinya dari

pelatihan tidak secara berkala diberikan. Kebanyakan manajer pelatihan hanya berpikir bagaimana ilmu pengetahuan dapat ditransformasikan secara efektif, sementara petunjuk bagaimana ilmu tersebut diterapkan banyak diabaikan. Sebagian besar dari mereka hanya mengasumsikan bahwa transfer ilmu pengetahuan sudah cukup bagi karyawan untuk memperbaiki kinerja sedangkan jika persoalan di luar pelaksanaan pelatihan bukan tanggung jawab mereka.

C. Solusi Strategi Masalah Pelatihan

Apa yang dapat dikombinasikan dari tahapan program pelatihan dan aspek-aspek kritis seperti tersebut di atas ? Jika dilihat secara cermat ternyata pada setiap tahapan pelatihan terdapat satu atau beberapa aspek kritis yang perlu dicari solusi strategisnya.

Identifikasi terhadap hubungan antara tahapan pelatihan dan aspek-aspek kritis dapat memudahkan manajaer dalam menemukan solusi strategis. Tabel di bawah ini mengilustrasikan bagaimana keterkaitan antara tahapan pelatihan dengan aspek-aspek kritisnya.

No	Tahapan Pelatihan	Enam Aspek Kritis
1	Analisi kebuuhan pelatihan	9. Tidak sesuai dengan rencana implementasi strategis bisnis inti
2	Implementasi pelatihan	10. Sedikit pemikiran diberikan tentang bagaimana <i>skills</i> dan <i>knowledge</i> yang diperbaiki melalui pelatihan akan diaplikasikandalam pekerjaan
3	Evaluasi pelatihan	11. <i>course content</i> tidak sesuai dengan kebutuhan individu atau unit kerja 12. Metode penyampaian bersifat statis dan hanya menggunakan satu jenis metode 13. Dampak pelatihan baik pada individu maupun organisasi tidak diukur dengan cara yang sistematis 14. Sarana pembantu mengaplikasikan hasil pelatihan tidak dibrikan secara periodic

Hubungan antara kedua komponen pelatihan pada table di atas diperkuat oleh beberapa studi yang dilakukan para ahli. **Tall & Ilal** (1998) misalnya menyatakan bahwa tahapan implementasi merupakan faktor kunci bagi efektifitas

pelatihan. Sementara itu **Montante** (1996) dan **Richardson** (1998) bahwa kunci utama efektifitas pelatihan terletak pada masalah evaluasi. Sedangkan **Smith** (1997) menekankan pentingnya analisis kebutuhan pelatihan sebagai faktor penentu utama efektifitas pelatihan.

Dengan demikian maka solusi strategis yang dapat diambil mengacu pada penguatan (*empowering*) manajer untuk memahami konsep mendasar pada masing-masing tahapan pelatihan. Dengan pemahaman yang benar tentang makna setiap pentahapan pelatihan diyakini dapat mereduksi pembiasan program.

Dalam konteks pengentasan masalah kritis pelatihan, teknologi memiliki peran strategis. Untuk membantu bagaimana perusahaan mengatasi masalah-masalah kritis. **Dulworth & Shea** (1995) misalnya mengajukan gagasan tentang peran teknologi sebagai sarana yang efektif.

Dalam hal pengentasan aspek-aspek kritis pada tahapan TNA peranan teknologi relatif bersifat minor. Isu utamanya adalah bagaimana manajemen senior dan manajemen lini mempresepsikan fungsi proses yang digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan. Namun demikian penggunaan teknologi seperti *survey softwaretools* yang meliputi *survey creation, administration and report analysis capabilities* dapat mengurangi waktu dan biaya dalam melakukan TNA.

Pada tahapan implementasi, aspek-aspek kritis dapat dipecahkan menggunakan teknologi mutakhir. Menurut **Dulworth & Shea** pemanfaatan *interactive multi media learning system* seperti *advance computer-based tutorials* yang menyatukan *text, graphics, audio, animation* dan *video* secara ekstim dapat menyampaikan *course content* secara lebih efektif dan efisien.

Sedangkan pada tahapan evaluasi, aspek-aspek kritis lazimnya diatasi dengan menggunakan analisis komparatif *pre and post tests training*. Kini perusahaan dapat menggunakan *computer-based assessments* untuk mengukur perubahan perilaku. Metode alternative lain dalam mengukur perubahan perilaku adalah dengan mengintegrasikan *training assessments* dengan *existing performance evaluation system*. Demikian pula pengembangan dan penggunaan *computer job aids* dapat mendukung paelatih dalam memberi *job aids* secara periodic bagi karyawan dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan selepas mengikuti pelatihan.

Tabel di bawah ini menyederhanakan hubungan antara teknologi dengan aspek-aspek kritis pada masing-masing tahapan pelatihan.

No	Tahapan & Masalah Kritis Pelatihan	Enam Teknologi
1	TNA : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketidak sesuaian dengan rencana bisnis ▪ Pemecahan SKA melalui SKA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Survey software tools</i> ▪ <i>Interactive multi media learning systems</i>
2	Implementasi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Course content</i> ▪ Metode penyampaian 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Interactive multi media learning systems</i> ▪ <i>Interactive multi media learning systems</i>
3	Evaluasi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dampak pelatihan ▪ <i>Job aids</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Computer-based assessments /integrating training assessments with existing performance evaluation system</i> ▪ <i>Development and deployment of computer job aids</i>

Bab III Training Needs Analysis (TNA)

A. Posisi Strategis TNA dalam Pelatihan

Pelatihan memiliki posisi strategis guna meningkatkan kinerja dan kapabilitas karyawan. Namun demikian ada sejumlah studi yang menunjukkan bahwa fungsi penting pelatihan menjadi tidak efektif karena berbagai sebab. Salah satu sebab yang menonjol mengarah pada sikap manajer yang tidak mengikuti proses pentahapan program pelatihan secara disiplin. Indikasi ini diantaranya terlihat dari diabaikannya salah satu tahap pelatihan yaitu *assessment phase* yang substansinya dihasilkan lewat *training needs assessments* atau *training needs analysis* (TNA). TNA berfungsi sebagai fundamen informasi bagi manajer dalam menetapkan program pelatihan dalam segala formatnya.

B. Tahapan Pelatihan

Beberapa ahli telah merumuskan pelatihan menjadi tiga tahapan integrative yaitu *assessment phase*, *implementation phase*, dan *evaluation phase*. Menurut

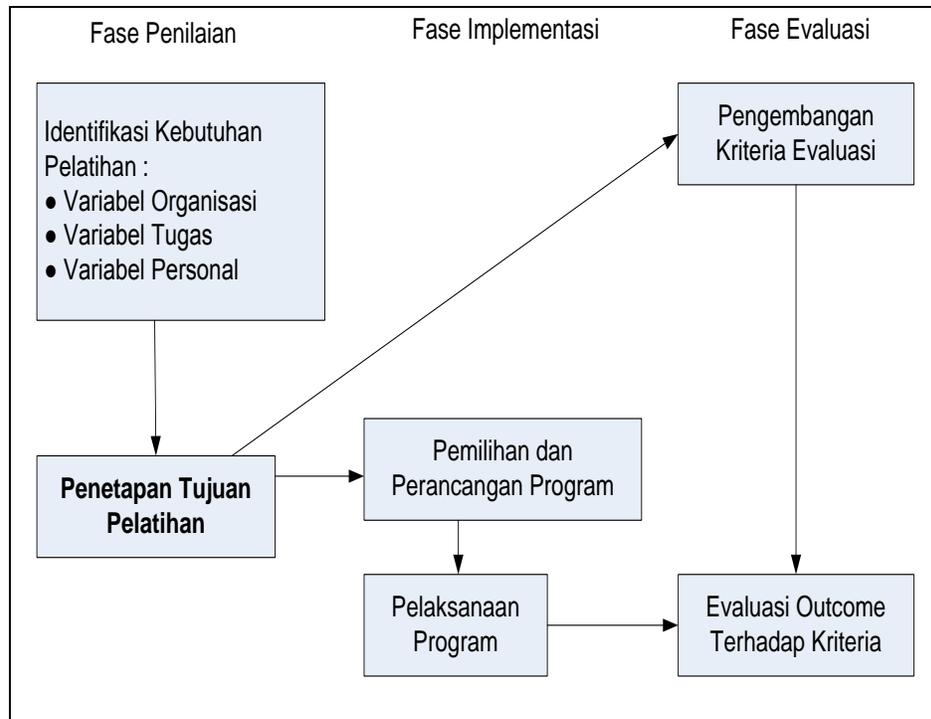
Schuler *et al* (1992) *assessment phase* sebagai tahap yang sangat penting untuk menentukan kebutuhan apa saja yang harus direkomendasikan dalam pelatihan termasuk juga bagaimana format dan rancangan pelatihan yang akan diimplementasikan. Tahap ini boleh dikatakan sebagai pengarah bagi tahapan pelatihan lainnya.

Tahapan kedua adalah mengimplementasikan semua keputusan pelatihan yang dihasilkan dari tahapan pertama. selain menterjemahkan semua informasi dari tahapan pertama, dalam tahap ini manajer juga membuat strategi tentang bagaimana pelatihan secara teknis akan dilaksanakan. Strategi ini mencakup sejumlah persoalan yang berkaitan dengan isi dan proses pelatihan termasuk juga tentang penetapan lokasi, waktu, pelatih, dan seterusnya.

Tahapan ketiga adalah evaluasi yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan telah mencapai target yang ditentukan. Oleh karena itu, kegiatan utama manajer dalam tahap ketiga ini adalah mengadakan pengukuran sampai sejauh mana efektifitas pelatihan dapat dicapai.

Korelasi ketiga tahapan integrative tersebut menjelaskan bahwa penentuan substansi pelatihan dan proses transformasi kebutuhan kedalam tahapan implementasi akan menghasilkan sebuah program yang tidak hanya sekedar disiplin atau taat asas, namun lebih dari itu pada akhirnya dapat membuahkan hasil yang sangat efektif berdasarkan pengukurannya. **Stone** (1998) menambahkan jika tahapan *assessment* tidak cukup diperhatikan, pelatihan boleh jadi tidak akan konsisten dengan kebutuhan actual. Sayangnya dalam banyak kasus, menurutnya sangat banyak manajer bahkan pada perusahaan besar yang cenderung mengabaikan tahapan pertama ini.

Untuk memahami secara jelas hubungan antara ketiga tahapan pelatihan tersebut, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



C. Faktor-faktor Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan dapat dipahami sebagai sarana perubahan untuk meningkatkan *skills, knowledge, dan ability* (SKA) para karyawan. Desakan untuk meningkatkan kinerja baik individual maupun kelompok umumnya disebabkan oleh beberapa faktor. **Cushway** (1994) misalnya menyatakan bahwa kebutuhan pelatihan pada umumnya didasari oleh munculnya sejumlah fenomena internal dan eksternal organisasi seperti *staff turnover*, perubahan teknologi, perubahan dalam pekerjaan, perubahan peraturan perusahaan dan perkembangan ekonomi, cara dan prosedur dalam bekerja, *market pressure*, kebijakan pemerintah, keinginan karyawan, *performance variation*, dan *equalization of opportunity*. Menurut **Cushway**, setiap organisasi selalu dihadapkan pada situasi tersebut dimana kebutuhan pelatihan untuk mengantisipasinya menjadi tidak terelakan.

Lebih lanjut **Hyman** (1994) merumuskan faktor kebutuhan pelatihan ke dalam dua kelompok, yaitu *structural factors* dan *occupational factors*. Menurutnya faktor-faktor structural meliputi degradasi kualitas *skills* dan pekerja, hadirnya teknologi baru, tekanan-tekanan kompetisi, target-target pencapaian kualitas, dan *manajemen style*. Sedangkan yang disebut faktor-faktor *occupational* meliputi komitmen pengusaha (*the positive reception by employers*) kemudian diikuti

dengan dukungan senior manajemen yang secara sadar mengakui betapa ada keterkaitan yang sangat erat antara dan pelatihan dan peningkatan kinerja, dan harapan akan adanya perubahan *status personnel* dan hierarki manajerial yang secara signifikan meningkat setelah mengikuti pelatihan.

Persoalan kini adalah bagaimana organisasi dapat memilah secara selektif sejumlah fenomena dan faktor tersebut. Di sinilah peran TNA mulai menampakan dirinya.

D. Makna dan Fungsi TNA

Dalam menyikapi datangnya sejumlah perubahan, organisasi acap mengatasi persoalan dan tekanan yang muncul dengan tetap mempertahankan *status quo*. Namun demikian, lazimnya organisasi harus menghadapinya dengan suatu respon khusus dan menyadari bahwa perubahan tersebut harus pula diikuti dengan program pelatihan baru. Dalam hal ini manajer hendaknya mengetahui secara cepat tentang dua hal pokok, yaitu : *symptoms of the need for change* dan *cause(s) of the symptom*.

Sebuah *symptoms of the need for change* adalah sebuah masalah yang kemungkinan muncul dari beberapa sumber. Sedangkan sebuah *cause(s) of the symptoms* adalah sebuah faktor yang harus diubah sedemikian rupa untuk mengeliminasi *symptom* atau problem tersebut.

Pencandraan terhadap kedua hal pokok tersebut membutuhkan suatu model diagnosis yang dapat merinci setiap persoalan dan kebuuhan. Dalam hal ini TNA diakui sebagai suatu model yang dirancang untuk menentukan *the cause(s)* yang telah memunculkan *symptom(s)* tersebut. Dengan demikian para ahli seperti **Camp & Husaczo** (1986) memberi makna TNA sebagai *the examination or diagnostic portion of the training system*. *Symptoms* yang diuji oleh TNA acap merujuk pada persepsi *performance deficiencies* yang timbul manakala terdapat perbedaan (*gap*) antara *expected* dan *perceived job performance*.

Sementara itu **Tovey** (1996) mengidentifikasi makna TNA sebagai *a process of asking question, getting answers to them to verifying and documenting business problems which training can solve*. pengertian teknis ini mengartikan bahwa persoalan bisnis yang dapat dipecahkan melalui pelatihan berkaitan dengan

situasi dimana karyawan sebagai *learners* memiliki kesenjangan SKA untuk melakukan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian menurut **Tovey**, TNA pada dasarnya merupakan *a process of comparing the actual performance of individuals with the standard of performance at which they are expected to operate*. Berdasarkan makna yang demikian inilah, TNA memiliki berbagai fungsi antara lain meliputi :

1. *Collect information on the skills, knowledge and feelings of the performers;*
2. *Collect information on the job content and context;*
3. *Defined the desired and actual performance in useful detail;*
4. *Involve stakeholders and build support;*
5. *Provide data for planning.*

Sekalipun demikian haruslah diingat bahwa analisis kebutuhan ini hanyalah merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi masalah bisnis, lingkungan pekerjaan, kinerja, serta kebutuhan pelatihan. Oleh karena itu, **Sofo** (1999) mengemukakan bahwa focus TNA bukanlah pada *solution-based* namun ditujukan pada klarifikasi dan pembatasan sejumlah kebutuhan pokok dalam program yang akan disusun.

E. Jenis TNA

Sebagai suatu proses kerja, secara umum TNA dapat dikategorikan kedalam dua jenis yaitu :

1. Reaktif
2. Proaktif

TNA reaktif menurut **Camp & Huszezo** dapat terjadi bila *the perceived performance for the employee's current job*. Sesuai namanya, TNA jenis ini sifatnya reaktif dimana acap terjadi perbedaan tingkat persepsi diantara para pengambil keputusan. Beberapa organisasi memandang perbedaan kinerja standar dengan kinerja actual sebagai hal yang lumrah, sementara sebagian lainnya menganggapnya sebagai sebagai suatu persoalan penting. TNE reaktif dengan demikian sifatnya sangat subjektif.

TNA proaktif dirancang *to respond to the perception that current job behaviour reflects an inability to meet future standards or expectations*. Sesuai

dengan namanya, TNA ini mencoba bersikap proaktif atas sejumlah fenomena dimana semuanya diarahkan pada refleksi kemampuan kinerja karyawan terhadap standard an harapan yang sangat mungkin mengalami perubahan di masa mendatang.

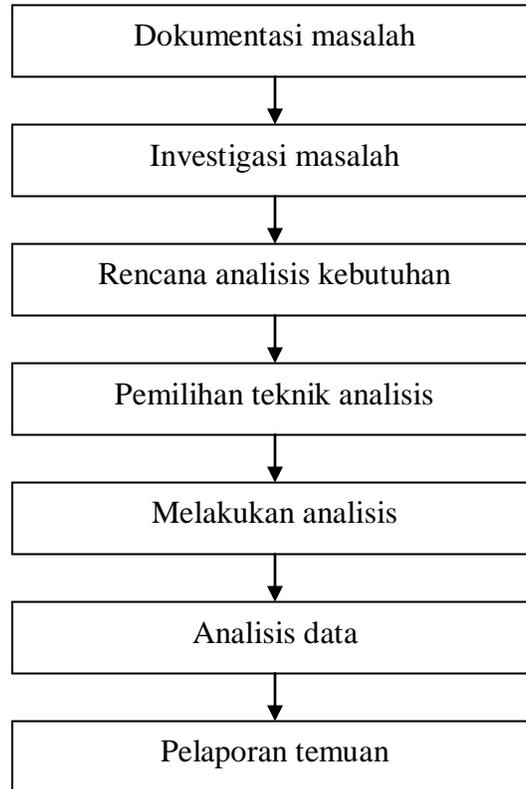
Terdapat dua varian dalam TNA proaktif ini yaitu :

1. *Preventive approach*
2. *Developmental approach*

Pendekatan preventif dalam TNA proaktif sengaja dirancang untuk meyakinkan bahwa seorang karyawan akan dapat memenuhi *future expectation* dari *current job*-nya. Sedangkan *developmental purposes* merupakan buah hasil persepsi manajer sebagai supervisor yang menilai kemampuan karyawan untuk masa mendatang berdasarkan potensi yang kini dapat dilihat dan kelak dapat dikembangkan pada *higher level position*. Berdaarkan persepsi inilah manajer dapat merancang program pelatihan untuk karyawan potensial tersebut.

F. Proses TNA

Untuk keberhasilan program pelatihan, YNA harus ditetapkan secara *carefully analysed, skillfully developed, dan artfully presented*. Harus diingat bahwa TNA merupakan fundamen informasi bagi manajer untuk merancang program pelatihan. Menurut **Tovey** ada enam tahapan pokok dalam TNA yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



1. Dokumentasi Masalah

Tahapan pertama dalam poses TNA ini manajer berupaya menemukan sebanyak mungkin persoalan dan mendokumentasikannya sehingga akhirnya dapat dibuat *a considered decision* tentang berbagai isu dan bagaimana hal itu dapat mengarahkan pada suatu tindakan analisis. Salah satu cara terbaik untuk melakukan tahap pertama ini adalah melalui wawancara dengan beberapa staff atau pihak tertentu yang diperkirakan terlibat dengan munculnya sejumlah isu yang dipermasalahkan. Informasi yang dapat diperoleh dari tahapan pertama antara lain :

- a. Deskripsi lengkap persoalan
- b. Sejarah singkat munculnya persoalan
- c. Kapan dan bagaimana persoalan terjadi
- d. Dampak persoalan terhadap pekerja dan unit organisasinya
- e. Tindakan yang siap dilakukan
- f. Mengapa manajer/staf memandang fenomena tersebut sebagai suatu persoalan

2. Investigasi Masalah

Setelah memperoleh rumusan yang jelas tentang isu persoalan yang muncul, kini saatnya manajer menginvestigasi segala kemungkinan-kemungkinan yang menjadi penyebab serta duduk persoalan apa yang sebenarnya. Investigasi tidak dilakukan secara *indepth* namun dianggap sudah cukup memadai jika memungkinkan manajer membuat verifikasi bahwa telah terjadi persoalan yang serius dan kemudian memutuskan apakah pelatihan diperlukan atau tidak untuk mengatasinya.

3. Merencanakan Kebutuhan Analisis

Langkah selanjutnya adalah manajer mulai merencanakan membuat kerangka analisis. Dalam hal ini manajer mengidentifikasi pelaksanaan analisis itu sendiri berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu : urgensi persoalan, kapasitas manajer dalam konteks penyelesaian masalah, akses terhadap beberapa pihak yang dapat diajak konsultasi, serta segala sesuatu yang berkaitan dengan sarana pendukungnya untuk membuat analisis. **Tovey** memberikan sebuah *uotline* yang mungkin dapat digunakan untuk melakukan analisis, yaitu :

- a. Identifikasi apa yang ingin dicapai
- b. Identifikasi tugas utama analisis
- c. Membagi tugas-tugas utama ke dalam sub-tugas
- d. Identifikasi mengenai ketersediaan sumber daya manusia (SDM)
- e. Identifikasi SDM mana yang dapat melaksanakan tugas
- f. Mengulas kembali jadwal dan *timeframe* yang telah disusun
- g. Penjadwalan SDM melaksanakan tugas di dalam *timeframe* yang telah dibuat
- h. Mengulas kembali rencana untuk meyakinkan bahwa semua tindakan akan mengkover seluruh tujuan
- i. Perbaiki kembali beberapa rencana sebelum melakukan analisis

Dalam tahapan proses ke tiga ini, perlu ditambahkan adanya tiga tingkatan TNA yang meliputi :

- a. Analisis organisasional

Analisis ini berhubungan dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan diikuti dengan identifikasi bagaimana pelatihan dapat dieksploitasi sedemikian

rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis ini berupaya memahami apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh organisasi.

b. Analisis jabatan

Analisis jabatan ini dapat dikaitkan dengan kebutuhan terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi dan dapat digunakan sebagai informasi tentang substansi utama pekerjaan tersebut untuk selanjutnya dikembangkan standar kinerja. disamping itu juga dimungkinkan untuk mengidentifikasi tingkat SKA yang dibutuhkan untuk mencapai standar yang telah ditetapkan.

c. Analisis personal

Pada tingkat analisis ini manajer dapat mengkaitkan dengan kebutuhan individual dalam organisasi dan sejauh mana kinerja yang telah dicapainya.

4. Pemilihan Teknik Analisis

Pemilihan teknis analisis ini harus dilakukan dengan secermat mungkin untuk memastikan pula bahwa data yang diperoleh adalah sesuai dengan teknis analisisnya. Terdapat berbagai macam teknik analisis misalnya *survey of organizational data, surveys and questionnaires, observations, performance analysis, task analysis, employee apparsial, work sample*, dan sebagainya.

5. Melakukan Analisis

Dalam tahapan ini manajer harus menginformasikan kepada semua pihak yang terlibat tentang jadwal pelaksanaan analisis sekaligus memperoleh ijin dari pihak yang berkompeten. Pada tahap ini manajer memperoleh kesempatan untuk mengembangkan segala kemungkinan aas bentuk format analisis sebagi laporan kepada senior manajer.

6. Analisis Data

Analisis data harus sesuai dengan metode pelaporan yang lazim digunakan secara umum karena akan dibaca oleh pihak lain.

7. Pelaporan Temuan

Sebagai tahapan terakhir, manajer membuat laporan tentang temuan sekaligus rekomendasi pemecahan persoalan.

Bab IV Implementasi Pelatihan

A. Isu Utama Program Pelatihan

Secara umum terdapat beberapa isu utama sebagai pertimbangan dalam pengembangan implementasi program pelatihan. Menurut **Sofo** (1999) isu pertama dinyatakan bahwa sebetulnya organisasi telah membuat rencana strategis namun tidak dapat dioprasionalkan pada tahapan implementasi. Di bidang manajemen sumber daya manusia terdapat juga tujuan guna mengembangkan program-program manajerial. Oleh karena itu isu utama lainnya adalah bagaimana manajer SDM dapat menghubungkan aktivitas dirinya dengan tujuan dan sasaran keseluruhan bidang lainnya dalam organisasi. Dengan demikian tujuan dan sasaran program pelatihan harus diarahkan juga pada pemenuhan bidang-bidang lainnya.

B. Pertimbangan Implementasi Pelatihan

Menurut **Schuler, Dowling, Smart, & Huber** (1992) pertimbangan-pertimbangan utama yang harus diperhatikan dalam implementasi program pelatihan mencakup enam perkara :

1. *Who participates in the program* (siapa harus ikut sebagai partisipan dalam pelatihan)?

Umumnya program pelatihan dirancang untuk memberi pembelajaran atas kebutuhan penguasaan *skills* tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan hanya memiliki satu jenis kelompok partisipan sebagai sasaran pembelajaran. Sekalipun demikian terdapat berbagai macam pelatihan yang dihadiri oleh lebih dari satu jenis kelompok partisipan. Dengan adanya beberapa kelompok peserta dalam pelatihan secara bersama-sama akan dapat memfasilitasi proses-proses kelompok pembelajaran seperti dalam *problem solving* dan *decision making*, dimana keduanya merupakan elemen-elemen yang sangat berguna dalam proyek *quality circle* dan kelompok kerja semi otonom.

2. *Who teaches the program* (siapa yang memberi pengajaran dalam pelatihan) ?

Program pelatihan kemungkinan dapat menentukan dari beberapa sumber untuk menentukan siapa yang berkompeten. Sumber-sumber tersebut secara

sederhana dapat dikategorikan menjadi dua macam yaitu : sumber internal dan sumber eksternal. Dari sumber internal program pelatihan dapat menentukan penyelia (*supervisor*), pekerja yang memiliki pengalaman atau terlebih dahulu mendapat pengalaman atau manajer-manajer yang memiliki pengetahuan tertentu. Sedangkan dari sumber eksternal, dapat ditentukan pihak-pihak seperti para spesialis yang ada di berbagai organisasi, konsultan, asosiasi perusahaan atau industri, serta pengajar dari perguruan tinggi yang memiliki kompetensi di bidang tertentu.

3. *what media are used to teach* (media apakah yang akan digunakan dalam proses pembelajaran) ?

Terdapat berbagai macam jenis media dengan apa orang dapat menggunakannya sebagai cara dalam pelatihan. Jika pelatihan diadakan di sebuah perguruan tinggi misalnya, umumnya media yang digunakan adalah dengan cara kuliah, kombinasi kuliah dengan diskusi, studi kasus serta instruksi terprogram.

4. *What is the level of learning* (pada tingkat pembelajaran apakah pelatihan diadakan) ?

Ada empat kategori level pembelajaran yang diarahkan pada jenis *skills* akan diajarkan dalam pelatihan yaitu :

- (a) *Basic skills*
- (b) *Basic job skills*
- (c) *interpersonal skills*
- (d) *Boarder base conceptual skills*

5. *What principles are needed* (prinsip-prinsip rancangan pelatihan apakah yang dibutuhkan) ?

Program pelatihan dapat dikategorikan mencapai efektifitas optimal jika dikaitkan dengan prinsip-prinsip pembelajaran kritis sebagai acuan. Prinsip-prinsip pembelajaran tersebut antara lain :

- (a) Motivasi karyawan
- (b) Pengakuan adanya perbedaan individual
- (c) Peluang-peluang yang diberikan untuk praktek

- (d) Penguatan (*reinforcement*)
 - (e) Umpan balik (*knowledge of result* atau *feedback*)
 - (f) Tujuan
 - (g) Kurva pembelajaran (*learning curve*)
 - (h) Transfer pembelajaran (*transfer of learning*)
 - (i) Tindak lanjut (*follow up*)
6. *Where is the program to be conducted* (dimana program akan dilakukan) ?

Pertimbangan terakhir dalam implementasi program keputusan tentang dimana pelatihan akan dilakukan dihadapkan pada setidaknya tiga pilihan yaitu:

- (a) Di unit kerja
- (b) Di tempat kerja tetapi tidak di unit kerja, yaitu di ruang khusus suatu organisasi
- (c) Di luar arena tempat kerja seperti di perguruan tinggi, di kantor pusat konferensi atau di tempat lainnya.

Jika dikaitkan dengan tingkat *skills* yang dibutuhkan, *basic skills* umumnya diajarkan di tempat kerja. Sementara beberapa *skills* yang mengkombinasikan interpersonal dan koseptual dilakukan di luar arena kerja. Untuk mencapai tujuan-tujuan efektifitas diskusi dan menjadikan program berlangsung konsisten, pelatihan acap dilakukan di dalam organisasi yang disebut dengan *on the job* yang meliputi baik di unit kerja, di tempat kerja, maupun diluar tempay kerja.

C. Program Pelatihan

Dada tiga jenis pemrograman pelatihan dilihat berdasarkan tempat pelaksanaannya, yaitu :

1. Program *On the Job* ; program pelatihan ini acap dikembangkan dan diimplementasikan organisasi secara formal sekalipun ada juga yang mengembangkannya secara tidak formal.
2. Program *On Site but not On the Job* ; Program ini sangat sesuai untuk organisasi yang membutuhkan *after-hour programs* dimana oerorganisasi menghendaki agar

karyawan tetap *keep in touch* dengan pekerjaannya. Metode ini juga sesuai untuk karyawan yang ingin *keep-up date* keahlian dan pengetahuannya.

3. Program *Off the Job* ; dalam program ini ada enam metoda yang dapat digunakan untuk karyawan non-manajerial dan karyawan manajerial yaitu metoda *formal course, simulation, human relations role playing, human relation sensitivity training, case discussion, dan wilderness training.*

D. Tantangan-tantangan Kontemporer Implementasi Pelatihan

Tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen pelatihan setidaknya meliputi empat pertanyaan penting yang membutuhkan jawaban tepat agar pelatihan terlaksana secara efektif. Keempat pertanyaan tersebut adalah :

1. Cara apakah yang terbaik untuk melatih karyawan ?
2. Terdapat persepsi bahwa program pelatihan tampak sebagai kegiatan yang tidak memiliki manfaat dalam jangka panjang. Segera setelah program dilaksanakan, peserta kembali untuk mengerjakan apa yang dikerjakan sebelumnya. Bagaimana efek program pelatihan akhirnya dapat mempengaruhi mereka ?
3. Siapa yang seharusnya paling tepat untuk dilatih ? Bagaimanakah organisasi dapat menentukan siapa seharusnya dilatih dan jenis pelatihan apakah yang seharusnya ditawarkan ?
4. Bagaimanakah efektifitas program pelatihan dapat dilihat ?

E. Nilai Strategis Program pelatihan

Setidaknya ada dua efek perubahan positif yang diharapkan muncul setelah program pelatihan diimplementasikan, yaitu :

1. Memperoleh keuntungan kompetitif
2. Terikat dengan strategi organisasional

organisasi dapat menggunakan program pelatihan sebagai sarana atau kegiatan guna mendapatkan keuntungan kompetitif. Banyak perusahaan dirancang untuk memenuhi kebutuhan khusus dari pelanggan dan pasar yang ada. Dalam konteks yang demikian ini pelatihan *on the job* memberikan kepastian bahwa semua kapabilitas *company's technologically advanced system* dapat berfungsi secara keseluruhan semua keuntungan akhirnya dapat diperoleh.

Bab V Pengembangan Sasaran

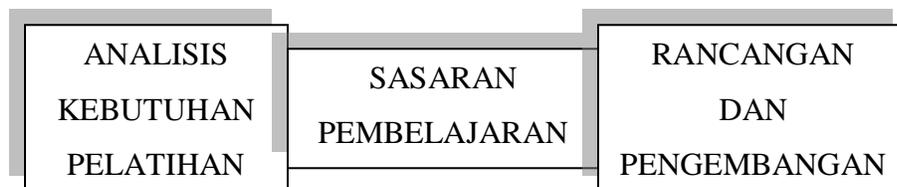
A. Pengertian Sasaran Pembelajaran

Dikalangan para ahli perilaku sasaran pembelajaran diartikan sebagai suatu pernyataan tentang apa yang akan dapat dilakukan oleh peserta (*learner*) pada saat mengikuti program pelatihan. Pernyataan tersebut ditulis dalam rumusan tertentu untuk menghindari kerancuan dan memungkinkan peserta pelatihan mengetahui secara tepat tentang apa yang mereka harapkan untuk dapat dilakukan serta materi apa saja yang diberikan dalam pelatihan yang akan diikutunya.

Pengertian sasaran pembelajaran dalam rumusan lain mengacu pada tujuan-tujuan instruksional. Rumusan ini memusatkan perhatiannya pada pelatih (*trainer*) dan bukan pada peserta (*learner*). Namun perlu diperhatikan bahwa sebuah sasaran pembelajaran mendeskripsikan tentang apa yang akan dapat peserta lakukan. Oleh karena itu, rumusan sasaran pembelajaran yang sempurna adalah rumusan yang memfokuskan pada prespektif peserta.

B. Tujuan Diadakannya Sasaran Pembelajaran

Sasaran pembelajaran menyajikan suatu keterkaitan (*link*) dan *blueprint* antara tahapan analisis sistem pelatihan dengan tahapan perancangan dan pengembangan. Dengan kata lain, sasaran pembelajaran membuat suatu garis keterkaitan antara pemikiran kemana arah yang ingin dituju peserta dengan kegiatan perancangan dan pengembangan pembelajaran yang dibuat. Tanpa perumusan sasaran yang jelas, *outcomes* pembelajaran kemungkinan besar tidak dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan hasil analisis kebutuhan pelatihan. Pada gambar di bawah ini dapat dilihat posisi sasaran pembelajaran dalam kaitannya dengan analisis kebutuhan pelatihan dan rancangan dan pengembangan.



C. Komponen-komponen Sasaran Pembelajaran

Outcome dari pelatihan selalu berkaitan dengan perubahan perilaku individu yang mengikutinya. Oleh karena itu sasaran pembelajaran terdiri dari komponen-komponen dengan titik tekan pada perilaku individu. Ada tiga komponen sasaran pembelajaran yaitu :

1. Kinerja (*performance*)
2. Standar dimana suatu kinerja ditetapkan pengukurannya
3. Syarat-syarat (*conditions*) dimana kegiatan dapat dilakukan

Sasaran pembelajaran yang berkaitan dengan perilaku tidak dapat dikatakan objektif jika tidak memiliki ketiga komponen tersebut. Dengan demikian suatu sasaran pembelajaran haruslah meliputi ketiga komponen itu.

D. Karakteristik Sasaran Pembelajaran

Berdasarkan ketiga sasaran pembelajaran di atas, dapat diidentifikasi beberapa karakteristik sasaran pembelajaran, yaitu :

1. Kinerja
 - (a) Komponen kinerja dalam sasaran pembelajaran harus menyatakan suatu kinerja tertentu (*should state only one performance*) untuk setiap sasaran. Jika memiliki lebih dari satu maka harus dibuat sebanyak sasaran yang diinginkan. Setiap sasaran harus memiliki *outcome* karena jika tidak akan membingungkan peserta dan sangat sulit untuk menentukan prestasi.
 - (b) Komponen kinerja harus diawali dengan kata kerja (*verb*). Sebuah kata kerja merupakan *action word* dan mendemonstrasikan konsep yang mengubah perilaku individu setelah mengikuti pelatihan. Terdapat banyak kata kerja yang memiliki makna atau arti berbeda.
2. Standar
 - (a) Komponen standar menyatakan secara tepat bagaimana kinerja yang diharapkan dari seorang peserta pelatihan dapat diukur. Standar menyatakan pada peserta pelatihan seberapa jauh peserta pelatihan nantinya dapat melakukan suatu tugas. Seperti halnya dengan komponen kinerja, perhatian harus diarahkan pada penggunaan kata yang tepat atau sesuai tentang apa saja yang menjadi suatu arah pengukuran.

- (b) Komponen standar dalam sasaran pembelajaran mungkin juga memiliki lebih dari satu pengukuran kinerja. Sebagai contoh misalnya : “menggunakan lebih dari empat macam mesin, menghasilkan 30 unit per menit, dan tanpa pengawasa.” Dalam contgoh tersebut terdapat tiga macam standar yang menjadi acuan kerja.
- (c) Standar hanya digunakan jika memang dinilai penting khususnya berkaitan dengan *outcome* kinerja. Sebagai contoh misalnya ada standar yang menyatakan seorang karyawan harus dapat memproses 30 unit perjam dengan 100% akurasi tanpa kesalahan di tempat kerja Adalah tidak valid menuliskan sasaran pembelajaran yang diinginkan peserta untuk mencapai *skills* tersebut di ruang pelatihan yang situasinya tida sama dengan di tempat kerja.
- (d) Pengururan kinerja meliputi kecepatan (*speed*), ketepatan (*accuracy*), kualitas, waktu atau kuantitas. Sebagai contoh :”100 kata per menit” (kecepatan), “tanpa kesalahan” (ketepatan), “sesuai dengan spesifikasi yang tertera dalam buku” (kualitasa), “dalam waktu lima menit” (waktu), dan “40 transaksi dalam setiap jam” (kuantitas).
- (e) Komponen standar harus mengukur hanya kepada kinerja yang diharapkan dari peserta. Standar menjadi tidak relevan dan tidak berguna jika tidak mengukur kinerja.

E. Jenis-jenis Sasaran Pembelajaran

Sasaran pembelajaran ditulis untuk memperoleh gambaran semua *outcomes* pembelajaran. Menurut jenisnya, sasaran pembelajaran digolongkan menjadi tiga domain pembelajaran utama yaitu :

1. *Cognitive*
2. *Affective*
3. *Psychomotor*

Setiap jenis sasaran pembelajaran tersebut berkaitan dengan serangkaian *skills* yang berbeda dimana individu akan mempergunakannya.

Bab VI Evaluasi Pelatihan

A. Pentingnya Evaluasi Dalam program Pelatihan

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara Sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu *training needs analysis*, tahap implementasi, dan tahap evaluasi. Tahap terakhir merupakan tahap kritis dalam setiap kegiatan karena acap diabaikan sementara fungsinya sangat vital bahwa pelatihan yang telah dilakukan bisa mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

B. Persepsi Terhadap Program Pelatihan

Pada tataran praktis evaluasi kegiatan pelatihan umumnya mengalami implikasi sebagai berikut :

1. Diabaikan atau tidak dilakukan
2. Diperhatikan namun dilaksanakan secara tidak benar
3. Tidak dipahami secara komprehensif
4. Mengalami reduksi makna

Menurut **Smith** (1997) Evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan *a necessary and useful activity*, namun demikian secara praktis sering dilupakan atau tidak dilaksanakan sama sekali. Padahal tanpa evaluasi sangat tidak mungkin untuk menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan berhasil memenuhi harapan ataukah tidak.

C. Makna Evaluasi Pelatihan

Banyak studi yang menunjukkan bahwa makna evaluasi pelatihan tidak hanya berkaitan dengan analisis keberhasilan peserta. **Richardson** (1998) misalnya menyatakan bahwa evaluasi secara sistematis berkaitan dengan persoalan sampai sejauh mana pelatihan dapat memberikan nilai (*value*) bagi perusahaan sehingga mampu mengikuti perubahan khususnya perkembangan teknologi.

Tovey mendefinisikan evaluasi pelatihan secara komprehensif dengan mencakup semua aspek yaitu sebagai :

“the analysis of the worth of a training program through a systematic process of collection of information on the training program, the participant, the trainers, the design, methods, resources and material used and the outcomes of the training”.

Berdasarkan rumusan definitif tersebut, makna evaluasi pelatihan dapat dipahami secara komprehensif sebagai upaya memperoleh informasi yang mencakup :

1. Program pelatihan itu sendiri
2. Peserta
3. Pelatih
4. Disain atau rancangan pelatihan
5. Metode pelatihan
6. Sumber daya yang digunakan, misalnya keuangan
7. Bahan-bahan yang digunakan dan
8. *Outcome* atau dampak pelatihan

Dengan demikian maka setiap upaya pelaksanaan evaluasi pelatihan minimal harus mencakup kedelapan aspek tersebut di atas. Dengan demikian jika makna evaluasi pelatihan dapat dipahami secara benar dan selanjutnya dilaksanakan secara konsisten, maka dua persoalan esensial yaitu efektifitas dan nilai bagi organisasi dapat dipastikan pengukurannya.

D. Model Evaluasi

Salah satu model yang paling menonjol dalam evaluasi pelatihan adalah *The Kirkpatrick Model* yang merekomendasikan adanya empat tingkatan sebagai basis evaluasi. Keempat tingkatan tersebut adalah :

1. Tingkatan reaksi (*reaction level*)
2. Tingkatan pembelajaran (*learning level*)
3. Tingkatan perilaku atau perubahan keahlian (*behaviour or skill change level*)
4. Tingkatan dampak atau organisasional (*outcome or organizational level*)

Umumnya evaluasi pelatihan yang selama ini pernah dilakukan berkisar pada tingkatan reaksi. Reaksi para pembelajar atau peserta direkam dalam bentuk

umum yang disebut sebagai *happy sheet*. Lembaran-lembaran tersebut memuat data tentang perasaan, pemikiran/keinginan dan reaksi peserta tentang pelaksanaan pelatihan, pelatih, dan lingkungan pelatihan. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang selanjutnya diisi oleh peserta.

Tingkatan evaluasi kedua yaitu pembelajaran. Tingkatan ini mengidentifikasi tentang apa yang telah dipelajari para peserta. Didalam model pelatihan berbasis kompetensi tingkatan ini dikenal sebagai *assessment phase*. Hasil akhir yang dapat diperoleh dari evaluasi ini adalah umpan balik tentang bagaimana hasil pelatihan setelah peserta bekerja kembali di tempat kerja asalnya. Data tentang kinerja setelah pelatihan di tempat kerja umumnya memuat tentang *work based project* atau *specific workplace problem* yang dilengkapi oleh peserta pelatihan beberapa waktu setelah kembali ke pekerjaannya.

Tingkatan ketiga dalam evaluasi pelatihan menurut **Model Kirkpatrick** adalah perilaku atau perubahan keahlian. Tingkatan evaluasi ini memusatkan perhatiannya pada perubahan apa sajakah yang telah terjadi sebagai hasil dari pelatihan yang telah diikuti. Perubahan perilaku biasanya dimonitor saat peserta kembali bekerja. Para peserta tersebut diobservasi oleh supervisor atau manajer yang akhirnya menghasilkan laporan kemajuan peserta tersebut. Tingkatan ini merupakan evaluasi yang paling penting karena memusatkan perhatiannya pada apa yang harus dikerjakan peserta di tempat kerjanya.

Tingkatan keempat dalam evaluasi pelatihan bertujuan untuk mengukur dampak atau *outcome*. Evaluasi ini berkaitan dengan dampak bagi organisasi. Di tingkat inilah dapat dilihat bagaimana pelatihan secara signifikan memiliki keterkaitan erat dengan rencana bisnis perusahaan serta tujuan-tujuan strategis organisasi. Dapat dilihat pula dampak apa saja yang dihasilkan oleh pelatihan bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu jenis evaluasi ini membutuhkan waktu yang lebih lama daripada evaluasi pada tingkatan lainnya.

E. Merancang Evaluasi Pelatihan

Merancang sebuah evaluasi pelatihan bukanlah proses yang sulit. Dalam sebuah rancangan evaluasi setidaknya ada empat tahapan, yaitu :

1. Tahap 1 : Menentukan untuk siapa evaluasi diadakan
2. Tahap 2 : Memutuskan apa yang dievaluasi
3. Tahap 3 : Mengidentifikasi jenis keputusan yang diinginkan dari evaluasi
4. Tahap 4 : Mengembangkan strategi evaluasi

F. Teknik Evaluasi Pelatihan

Penentuan teknik apa yang digunakan mengacu pada sejumlah isu permasalahan pelatihan. Untuk itu, pertama kali yang harus diperhatikan adalah memastikan terlebih dahulu bahwa pihak yang ditunjuk untuk melakukan evaluasi harus benar-benar memiliki kemampuan yang memadai.

Kedua, proses dan teknik evaluasi haruslah dapat diterima tau disetujui oleh siapa saja yang terlibat dalam evaluasi sebagai subjek. Oleh karena itu perlu diidentifikasi isu-isu tentang hambatan bahasa, literasi, kemepuan memberikan informasi yang dibutuhkan dan sebagainya.

Ketiga, teknik yang digunakan harus dapat diterima organisasi dimana evaluasi dilakukan. Keempat, harus disadari bahwa setiap teknik evaluasi membutuhkan biaya yang berbeda. Oleh karenma itu efektifitas biaya menjadi pertimbangan utama untuk menentukan teknik yang akan digunakan. Dan kelima, terdapat kemungkinan untuk menggunakan lebih dari satu teknik guna menghasilkan informasi yang *valid* dan *reliable*.

Bagian III

PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

A. PEMBAHASAN / KOMENTAR

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam Bagian II penulis dapat memberikan berbagai komentar sesuai dengan masing-masing Bab yang dipaparkan, antara lain :

Bab I Mengapa Pelatihan

Bila dilihat dari perannya, pelatihan sangatlah penting bagi perusahaan, pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu setiap program pelatihan pada dasarnya tidaklah memperhitungkan apakah organisasi berskala kecil atau besar. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besa daripada biaya atau waktu yang harus disediakan. Dari konsep ini kami sangat setuju mengingat pelatihan sangat memberikan nilai tambah bagi berlangsungnya sebuah organisasi.

Bab II Aspek-aspek Kritis Program Pelatihan

Bila kita kaji secara lebih lanjut, perhatian terhadap masing-masing tahapan pelatihan merupakan tugas yang sangat esensial bagi setiap manajer pelatihan. Kemampuan mengidentifikasi aspek-aspek kritis pada setiap tahapan tersebut juga merupakan tugas tambahan guna membantu perusahaan mencapai pelatihan yang efektif. Dengan demikian proses pelatihan dapat dimaksimalkan secara tepat guna dan berdaya guna.

Bab III Training Needs Analysis (TNA)

Kemampuan pemahaman terhadap TNA sangatlah penting mengingat dengan TNA seorang manajer dapat memperoleh gambaran yang sangat jelas tentang persoalan yang muncul dikaitkan dengan kebutuhan pelatihan. Selain itu kemungkinan diperolehnya informasi isu di luar masalah pelatihan dapat diperoleh melalui serangkaian proses TNA. Dengan TNA pula akan didapat gambaran standar

kinerja yang diperlukan serta apa saja yang perlu dipertimbangkan sehubungan dengan *learning outcomes* dan *learnig objectives*.

Bab IV Implementasi Pelatihan

Setiap kegiatan manajemen SDM, program pelatihan berisikan banyak pilihan yang harus terkait dengan strategi organisasi secara keseluruhan, yaitu :

1. Sampai sejauh mana program pelatihan memusatkan perhatiannya pada kebutuhan karyawan, Jangka panjang versus jangka pendek ?
2. Berkaitan dengan tawaran yang diberikan program yang harus mengarah pada tiga hal pokok yaitu skills, Knowledge dan ability (SKA) yang dikonseptualisasikan sebagai kompetensi karyawan. Pelatihan yang tidak menciptakan kompetensi sesungguhnya adalah bukan pelatihan !
3. Sampai sejauh mana program pelatihan memiliki posisi yang terencana, formal dan secara sistematis berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen SDM.
4. Apakah penyampaian pelatihan memiliki orientasi yang terfokus Individual versus kelompok.
5. Sampai sejauhmana program pelatihan melibatkan partisipasi karyawan mulai dari perencanaan sampai pada evaluasinya.

Bab V Pengembangan Sasaran

Sejalan dengan unjukan penulis buku ini yang dipaparkan dalam Bagian II pada Book report ini yang mengatakan bahwa : Sasaran pembelajaran merupakan sarana penting bagi pelatih untuk keefektipan program pelatihan. Sasaran tersebut menentukan arah pelatihan dan memungkinkan setiap orang yang terlibat dalam pelatihan dapat memperhatikan dan memahami secara tepat apa yang diharapkan setelah mengikuti pelatihan. Sasaran yang terumuskan secara jelas membuat pekerjaan dalam perancangan dan pengembangan pelatihan lebih mudah dilakukan dan lebih relevan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sasaran pembelajaran dapat pula membantu dalam mengembangkan criteria-kriteria penilaian (*assessment*) dan rancangan evaluasi program pelatihan. Sasaran pembelajaran membuatnya mudah bagi manajer lini dalam melihat apa *outcome* pelatihan yang akan dilakukan. Untuk

peserta yang berpotensi sasaran pembelajaran dapat dilihat sebagai harapan. Sedangkan bagi pelatih sasaran pembelajaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui apa yang akan dikerjakan. Sasaran pembelajaran bagi manajemen merupakan alat untuk mengidentifikasi keuntungan potensial dari program pelatihan.

Bab VI Evaluasi Pelatihan

Banyak pihak tidak memahami evaluasi sebagai totalitas dari nilai dan efektifitas suatu kegiatan yang berkaitan dengan strategi jangka panjang perusahaan. Akibatnya besarnya sumber daya yang telah digunakan tidak diimbangi dengan hasil yang memuaskan. evaluasi ditujukan untuk memastikan bahwa suatu pelatihan dapat dinilai berhasil atau gagal secara terukur. Pengertian evaluasi tidak sekedar pada pengujian kemampuan peserta sebelum dan setelah mengikuti kegiatan. Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui sampai seberapa jauh pelatihan telah memberikan nilai tambah dan efektifitas bagi organisasi.

B. KESIMPULAN

Dari uraian yang telah dipaparkan dalam Bagian II penulis dapat menyimpulkan beberapa simpulan dari berbagai bab, diantaranya :

1. Bab I Mengapa Pelatihan

Peran pelatihan sangatlah penting bagi perusahaan, pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Disamping itu program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah organisasi berskala kecil atau besar. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besa daripada biaya atau waktu yang harus disediakan.

2. Bab II Aspek-aspek Kritis Program Pelatihan

Perhatian terhadap masing-masing tahapan pelatihan merupakan tugas yang sangat esensial bagi setiap manajer pelatihan. Kemampuan mengidentifikasi

aspek-aspek kritis pada setiap tahapan tersebut juga merupakan tugas tambahan guna membantu perusahaan mencapai pelatihan yang efektif.

Penggunaan teknologi sebagai sarana solusi bukanlah merupakan *panacea* untuk mengatasi masalah-masalah kritis dalam pelatihan. Teknologi memiliki peran signifikan dan bermanfaat bagi setiap manajer mengatasi persoalan efektifitas. Contoh-contoh teknologi seperti tertera pada table di atas bukanlah yang terbaik bagi perusahaan karena saat ini dan pada saat mendatang telah dan akan berkembang teknologi terbaru yang dapat digunakan untuk mencapai pelatihan efektif.

Adalah tugas manajer dan organisasi untuk mengikuti perkembangan teknologi dalam setiap perencanaan pelatihan untuk mendukung perencanaan strategis organisasi secara keseluruhan.

3. Bab III Training Needs Analysis (TNA)

Pemahaman terhadap TNA sangatlah penting mengingat dengan TNA manajer dapat memperoleh gambaran yang sangat jelas tentang persoalan yang muncul dikaitkan dengan kebutuhan pelatihan. Selain itu kemungkinan diperolehnya informasi isu di luar masalah pelatihan dapat diperoleh melalui serangkaian proses TNA. Dengan TNA pula akan didapat gambaran standar kinerja yang diperlukan serta apa saja yang perlu dipertimbangkan sehubungan dengan *learning outcomes* dan *learning objectives*.

Apa yang seharusnya dicatat dari bahasan ini adalah produk akhir TNA haruslah berupa seperangkat *behavioral objectives* yang komperhensif yang memberi arah bagi upaya program pelatihan secara utuh.

4. Bab IV Implementasi Pelatihan

Sebagai bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan manajemen SDM, program pelatihan berisikan banyak pilihan yang harus terkait dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Pilihan pertama adalah sampai sejauhmana program pelatihan memusatkan perhatiannya pada kebutuhan karyawan, Jangka panjang versus jangka pendek ? Kedua, berkaitan dengan tawaran yang diberikan

program yang harus mengarah pada tiga hal pokok yaitu skills, Knowledge dan ability (SKA) yang dikonseptualisasikan sebagai kompetensi karyawan. Pelatihan yang tidak menciptakan kompetensi sesungguhnya adalah bukan pelatihan ! Pilihan ke tiga adalah sampai sejauhmana program pelatihan memiliki posisi yang terencana, formal dan secara sistematis berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen SDM. Keempat, adalah apakah penyampaian pelatihan memiliki orientasi yang terfokus Individual versus kelompok. Kelima sampai sejauhmana program pelatihan melibatkan partisipasi karyawan mulai dari perencanaan sampai pada evaluasinya.

5. Bab V Pengembangan Sasaran

Sasaran pembelajaran merupakan sarana penting bagi pelatih untuk keefektifan program pelatihan. Sasaran tersebut menentukan arah pelatihan dan memungkinkan setiap orang yang terlibat dalam pelatihan dapat memperhatikan dan memahami secara tepat apa yang diharapkan setelah mengikuti pelatihan. Sasaran yang terumuskan secara jelas membuat pekerjaan dalam perancangan dan pengembangan pelatihan lebih mudah dilakukan dan lebih relevan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sasaran pembelajaran dapat pula membantu dalam mengembangkan criteria-kriteria penilaian (*assessment*) dan rancangan evaluasi program pelatihan.

Lebih jauh dapat dikatakan pula bahwa sasaran pembelajaran membuatnya mudah bagi manajer lini dalam melihat apa *outcome* pelatihan yang akan dilakukan. Untuk peserta yang berpotensi sasaran pembelajaran dapat dilihat sebagai harapan. Sedangkan bagi pelatih sasaran pembelajaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui apa yang akan dikerjakan. Sasaran pembelajaran bagi manajemen merupakan alat untuk mengidentifikasi keuntungan potensial dari program pelatihan.

6. Bab VI Evaluasi Pelatihan

Sebagai program yang membutuhkan sumber daya, khususnya keuangan yang sangat besar, persoalan evaluasi menjadi faktor kritis dalam pengembangan

SDM melalui pelatihan. Banyak pihak tidak memahami evaluasi sebagai totalitas dari nilai dan efektifitas suatu kegiatan yang berkaitan dengan strategi jangka panjang perusahaan. Akibatnya besarnya sumber daya yang telah digunakan tidak diimbangi dengan hasil yang memuaskan. evaluasi ditujukan untuk memastikan bahwa suatu pelatihan dapat dinilai berhasil atau gagal secara terukur.

Sebagai proses sistematis, pelatihan terdiri dari tiga tahapan utama yaitu bersifat *integrative* yaitu perencanaan (*training need assessment*), implementasi, dan evaluasi. Ketiga tahapan tersebut memiliki peranan yang sangat penting. Untuk memastikan keberhasilan setiap kegiatan pelatihan, evaluasi memegang peranan vital.

Pengertian evaluasi tidak sekedar pada pengujian kemampuan peserta sebelum dan setelah mengikuti kegiatan. Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui sampai seberapa jauh pelatihan telah memberikan nilai tambah dan efektifitas bagi organisasi.

Organisasi dihadapkan pada sejumlah pilihan untuk menerapkan model, strategi, dan teknik evaluasi pelatihan. Penentuan model, strategi dan teknik evaluasi yang digunakan sangat penting artinya bagi organisasi untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sifatnya efisien.