

# PERUMUSAN PELATIHAN YANG EFEKTIF DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS

Mery Citra .S

## *Abstract*

*Training is believed as one effective tool that can increase organization productivity. However, not all training program assured to give result in productivity if the program only conducted based on no more than routine program, objected to spend budget or implement without appropriate program development. Steps to develop training program include: Training need analysis; Training Objective and evaluation criteria Identification; Learning principles identification, Training Content development, Actual program planning and Implementation; Training Evaluation.*

## **I. Pendahuluan**

Pelatihan merupakan salah satu praktek Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling sering dibicarakan dan dilakukan di organisasi/perusahaan. Pelatihan dipercaya sebagai salah satu alat yang efektif untuk meningkatkan produktivitas. Misalnya, pelatihan mengenai “The 7 Habbits” yang dilaksanakan di Memorial Medical Centre, Amerika Serikat telah menyebabkan Rumah Sakit tersebut mencapai Return on Investment sebesar \$ 1.74 untuk setiap dolar yang diinvestasikan dalam pelatihan. Pelatihan tersebut juga berkontribusi pada penghematan waktu dan peningkatan produktivitas sebesar 40% (hasil penelitian Jack Philip Research).

Namun apakah benar, pelaksanaan pelatihan pasti dapat memberikan hasil yang diharapkan organisasi? Jawabannya : Tidak, kalau pelaksanaan pelatihan tersebut masih bersifat rutinitas, kegiatan untuk menghabiskan anggaran dan dilaksanakan tanpa melalui proses perumusan yang benar. Beberapa organisasi / perusahaan masih menganggap pelatihan sebagai suatu rutinitas : apa yang dilakukan di masa lalu maka harus dilakukan lagi di masa sekarang. Atau pelatihan tersebut dilakukan hanya untuk menghabiskan anggaran yang memang disediakan untuk melaksanakan pelatihan. Apapun bentuk pelatihannya tidak menjadi masalah asalkan biayanya sesuai dengan yang dianggarkan. Beberapa organisasi/perusahaan mempercayakan pelatihan yang dilaksanakan di organisasi/perusahaannya begitu saja kepada pihak ketiga tanpa mereka

sendiri merumuskan apa yang menjadi tujuannya. Dengan demikian, mereka sebenarnya mengalami kerugian dua kali. Pertama karena biaya yang dibutuhkan jika proses pelatihan tersebut dialihkan ke pihak ketiga biasanya sangat mahal, dan yang kedua karena pelatihan yang menghabiskan biaya mahal tersebut belum tentu sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan/manajemen sehingga tidak membawa manfaat bagi organisasi/perusahaan.

## **II. Perumusan Pelatihan**

Pelatihan menurut **Milkovich & Boudreau (1997:408)** adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan, dan motivasi dari karyawan saat ini untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan kebutuhan pekerjaan. Pada dasarnya proses pelatihan terdiri dari tiga langkah utama: analisis kebutuhan, perancangan dan (implementasi dilanjutkan) evaluasi (**Bernardin,2003:166**). Tujuan dari fase analisis kebutuhan adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan apakah pelatihan dibutuhkan di organisasi. Tujuan dari fase perancangan adalah untuk merancang lingkungan pelatihan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tujuan dari fase evaluasi adalah untuk memeriksa apakah program pelatihan telah secara efektif memenuhi tujuan yang ditentukan. Ketiga fase tersebut harus dijalankan untuk memastikan pelatihan dirumuskan sesuai kebutuhan organisasi/perusahaan, dilaksanakan melalui rancangan yang tepat dan memberikan dampak / manfaat bagi peserta dan organisasi/perusahaan.

Secara rinci, langkah-langkah dalam menyusun program pelatihan adalah sebagai berikut:

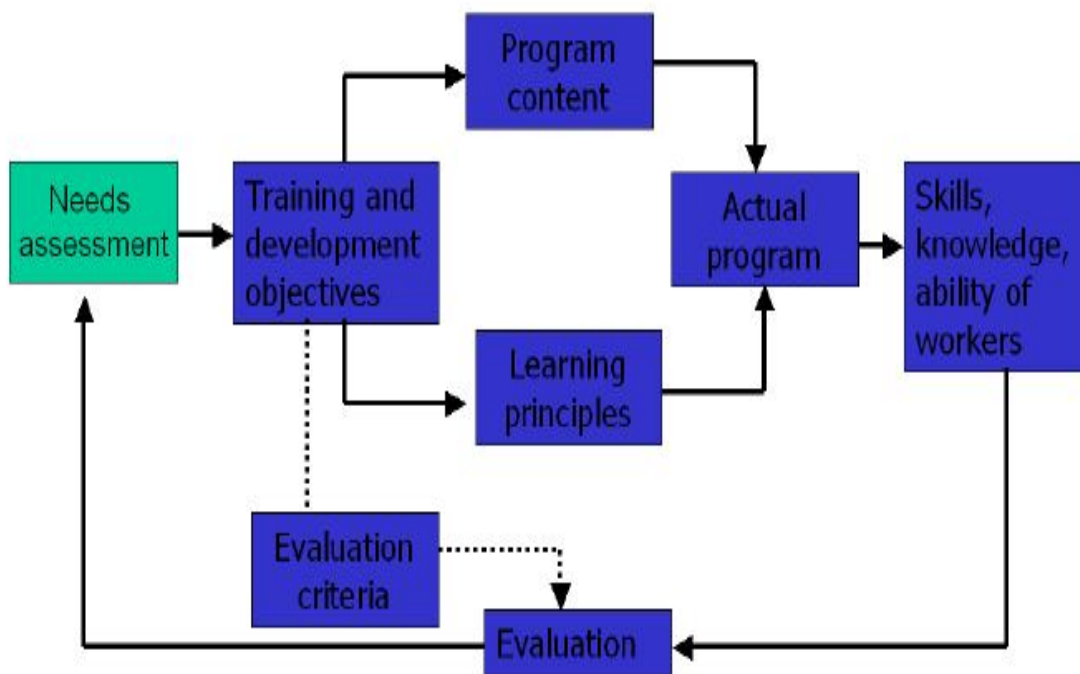
1. Analisis kebutuhan pelatihan
2. Penentuan tujuan pelatihan dan kriteria evaluasi
3. Perumusan prinsip-prinsip pembelajaran yang akan diterapkan
4. Perumusan muatan pelatihan
5. Perencanaan Pelaksanaan Pelatihan & Implementasi
6. Evaluasi Pelatihan

### 1. Analisis kebutuhan pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan proses mengidentifikasi gap atau kesenjangan yang menjadi tujuan dan merupakan suatu cara untuk menetapkan tujuan dan standar evaluasi (**Milkovich & Boudreau, 1997:412**). Adapun menurut **Bernardin (2003:167)**, analisis

kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan yang objektif dan sistematis yang didalamnya dilakukan tiga tipe analisis, terdiri dari analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu. Analisis organisasi mencoba menjawab pertanyaan dimana/pada tingkat mana pelatihan harus dilakukan di dalam organisasi dan faktor apa saja yang mempengaruhi pelatihan tersebut **(Bernardin, 2003:168)**. Analisis organisasi berupaya menganalisis baik kebutuhan saat ini maupun kebutuhan masa depan..

Gambar 1  
Langkah-Langkah Penyusunan Program Pelatihan



Source: Wherther & Davis

msdm/d3/2007/k7

6

- Kebutuhan pelatihan saat ini (*Present Training Needs*) : muncul saat pelatihan dirasakan mampu untuk menghilangkan hambatan yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan /kinerja yang diinginkan

- Kebutuhan pelatihan masa depan (*Future Training needs*) : Muncul saat pelatihan dirasakan mampu untuk menghilangkan hambatan-hambatan yang mungkin muncul di masa datang yang dikhawatirkan akan mempengaruhi kinerja

Untuk dapat menganalisis kebutuhan saat ini, manajemen harus peka terhadap gejala yang muncul, misalnya: semakin menurunnya tingkat produksi, menurunnya kinerja, meningkatnya angka kecelakaan, meningkatnya absensi, meningkatnya keluhan pelanggan, dll. Adapun kebutuhan masa depan muncul karena adanya perubahan tujuan, factor yang mempengaruhi pencapaian tujuan atau kombinasi keduanya.

Analisis tugas mencoba menjawab pertanyaan apa yang harus diajarkan dalam pelatihan sehingga peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan (**Bernardin,2003:168**). Analisis tugas dilakukan dengan mengidentifikasi tugas-tugas apa yang harus dikerjakan; bagaimana seharusnya tugas tersebut dikerjakan; pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan baik; spesifikasi dari orang yang dapat menjalankan tugas dengan baik; pelatihan yang diperlukan dalam suatu jabatan tersebut (**Milkovich & Boudreau,1997:412**).

Analisis individu berusaha menjawab pertanyaan siapa yang membutuhkan pelatihan dan jenis spesifik dari pelatihan yang dibutuhkan (**Bernardin,2003:169**). Analisis individu dilakukan dengan membandingkan kinerja individu (karyawan) dengan kinerja standard yang ditetapkan perusahaan (**Milkovich & Boudreau,1997:415**).

## 2. Penentuan tujuan pelatihan dan kriteria evaluasi

Setelah menganalisis kebutuhan pelatihan, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah:

- Mendefinisikan tujuan pelatihan
- Keterampilan atau kemampuan yang harus dimiliki
- Kriteria dalam pengukuran kompetensi

Karakteristik tujuan

- Menjelaskan apa yang harus dilakukan peserta, bukan hanya menggambarkan pengalaman dalam pelatihan
- Menggambarkan kinerja bukan hanya yang harus dilakukan atau berusaha dicapai
- Menggambarkan hasil dari sebuah instruksi, bukan proses instruksinya
- Menggambarkan apa yang dapat dilakukan peserta pelatihan nantinya jika mereka kompeten bukan menggambarkan bagaimana membuat mereka kompeten
- Mengkomunikasikan gambaran keberhasilan peserta dalam istilah perilaku

### **Komponen dari tujuan**

#### 1. Kinerja:

- Memberitahu secara persis apa yang mampu dilakukan peserta setelah keluar dari pelatihan
- Menggunakan istilah kata kerja (lihat taxonomy Bloom)

#### **2.Kondisi**

- Menjelaskan situasi dimana peserta melakukan pekerjaannya.
- Kondisi tertentu.
- Beberapa pedoman tambahan.

#### 3.Kriteria ( standar)

- ØMenjelaskan derajat atau tingkat kemampuan (proficiency) yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan berhasil
- ØMengindikasikan kualitas dari unjuk kerja yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan
- ØInformasi yang diberikan dalam kriteria digunakan untuk mengevaluasi kinerja

### **Taxonomy Bloom**

Menurut Benjamin Bloom, terdapat 3 (tiga) ranah (*domain*) dalam suatu kegiatan pembelajaran, yaitu:

- **Cognitive:** mental skills (*Knowledge*)

Pemahaman (knowledge) : mendefinisikan, menggambarkan, mengidentifikasi, menyebutkan kembali, membuat daftar, dll

Penguasaan (comprehensive)

Penerapan (application)

Analisis

Sintesis

- **Affective:** growth in feelings or emotional areas (*Attitude*)
- **Psychomotor:** manual or physical skills (*Skills*)

3. Perumusan prinsip-prinsip pembelajaran yang akan diterapkan

4. Perumusan muatan pelatihan

#### **Pemilihan metode pelatihan**

Pertimbangan dalam pemilihan metode pelatihan yang digunakan :

- *Cost-effectiveness*
- *Desired program content*
- *Learning principles*
- *Appropriateness of the facilities*
- *Trainee preferences and capabilities*
- *Trainer preference and capabilities*

Metode Pelatihan:

- *Job instruction training*
- *Job rotation*
- *Apprenticeship and coaching*
- *Lecture and video presentation*
- *Vestibule training*
- *Role playing and behavior modeling*
- *Case study*
- *Simulation*
- *Self-study and programmed learning*
- *Laboratory training*
- *Action learning*

5. Perencanaan Pelaksanaan Pelatihan & Implementasi

6. Evaluasi Pelatihan

Ada 4 (empat) kriteria yang di ukur dalam mengevaluasi efektivitas suatu pelatihan, yaitu:

1. **The reactions** by trainees to the training content and process
2. **The knowledge or learning** acquired trough the training experience
3. **Changes in behavior** that result from the training
4. **Measurable results** or improvements in the individuals or the organization, such as lower turnover, fewer accidents, or less absenteeism

## DAFTAR PUSTAKA