



Bab 3
Aspek Penting
Program Pelatihan dan
Pengembangan

Terdapat empat aspek penting dalam program pelatihan. Aspek penting pertama adalah komitmen perusahaan/organisasi terhadap pelatihan. Pelatihan akan berhasil jika organisasi memberikan komitmen serius terhadap program pelatihan. Aspek kedua adalah tahapan dalam program pelatihan. Tahapan pelatihan dimulai dengan analisis kebutuhan pelatihan, implementasi program pelatihan, dan evaluasi program pelatihan. Aspek ketiga adalah berbagai aspek kritis pelatihan. Ada enam unsur kritis dalam pelatihan, yaitu *needs assessment*, pelaksanaan, *course content*, *training delivery methods*, *impact*, dan *job aids*. Aspek keempat adalah solusi strategis masalah pelatihan.

3.1 Komitmen Perusahaan/Organisasi terhadap Program Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan akan berhasil dan sesuai dengan visi serta misi perusahaan/organisasi jika organisasi/perusahaan tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap program pelatihan ini. Hal ini dibuktikan dengan diselenggarakannya berbagai jenis pelatihan dan pengembangan serta didukung oleh anggaran yang memadai akan mampu mengasah kemampuan dan kreativitas karyawan. Dengan demikian, diharapkan kinerja akan meningkat serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (komitmen organisasional).

3.2 Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan

Secara konseptual program pelatihan dan pengembangan pada umumnya meliputi tiga tahapan, yaitu:

- a. Tahapan analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*)

Sebelum pelatihan diselenggarakan, maka dilakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk dapat mendiagnosis berbagai dimensi permasalahan dan tantangan masa depan. Hal ini disebut juga sebagai tahap penilaian dari proses pelatihan. Dalam tahapan ini kebutuhan pelatihan dari perusahaan/organisasi, tugas, dan kebutuhan individual perlu dianalisis.

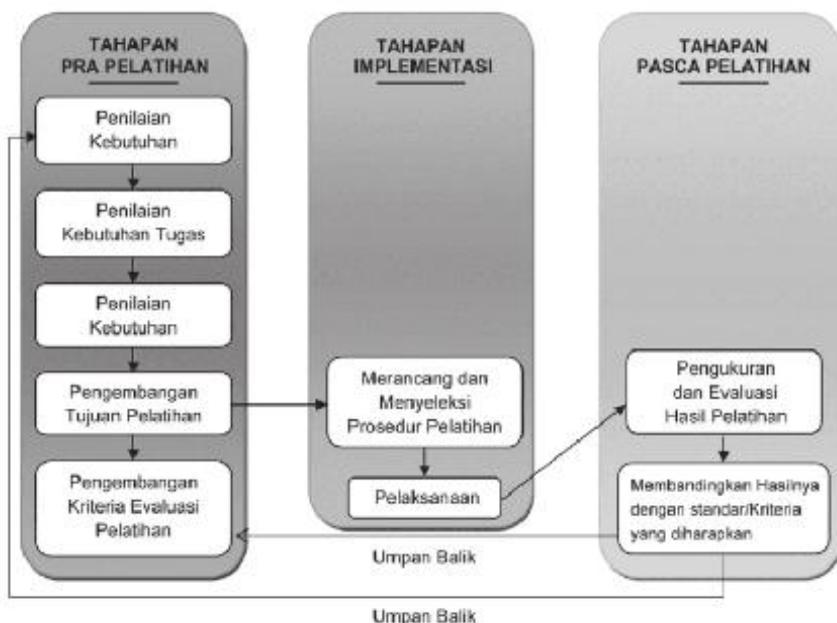
b. Tahapan implementasi pelatihan

Tahapan implementasi pelatihan pada dasarnya berfokus pada bagaimana merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan beserta penentuan dan pelaksanaan program pelatihan.

c. Tahapan evaluasi pelatihan

Pada tahapan evaluasi pelatihan difokuskan pada bagaimana mengukur hasil pelatihan dan membandingkan hasil pelatihan terhadap kriteria yang telah ditentukan.

Berikut ini disajikan model proses pelatihan sebagai berikut.



Gambar 3 Model proses pelatihan

Sumber: Maarif dan Kartika (2014)

3.3 Unsur Kritis Pelatihan

Dulworth dan Shea (1995) menyatakan bahwa terdapat enam aspek kritis implementasi program pelatihan karyawan organisasi/perusahaan, yaitu:

- a. *Training is not adequately tied to core business strategies and tactical implementations plans.*
- b. *Little thought is given to how the skills and knowledge enhanced by training will be applied on the job.*
- c. *Course content is not tailored to the individual or the work unit.*
- d. *Training delivery methods are static and usually use one method classroom instruction.*
- e. *The impact of training on individuals or the organization is not measured in any systematic way.*
- f. *Job Aids, tools to help an employee apply what is learned through training, are infrequently provided.*

3.3.1 Needs Assessment

Unsur kritis yang pertama adalah analisis kebutuhan pelatihan. Tahapan awal program pelatihan adalah mengadakan analisis kebutuhan (*needs assessment*) secara komprehensif yang berkaitan dengan strategi bisnis organisasi. Informasi yang dihasilkan dari analisis tersebut di antaranya dapat digunakan untuk menyusun kurikulum sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa banyak organisasi/perusahaan yang sudah melakukan analisis kebutuhan gagal mengkaitkannya dengan rencana strategi bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahapan awal sebagai fondasi program pelatihan organisasi/perusahaan gagal memperoleh informasi yang relevan. Dengan demikian terdapat semacam celah (*gap*) antara isi (*content*) program dan kebutuhan (*needs*) organisasi/perusahaan sesuai dengan rencana strategisnya.

3.3.2 Teknis Pelaksanaan Pelatihan

Unsur kritis kedua berkaitan dengan teknis pelaksanaan program pelatihan, yaitu penggunaan metode pelatihan. Sering kali pelatihan ditawarkan pada karyawan tidak dalam pola *just-in-time*. Secara umum metode pelatihan sering dilakukan secara *classroom-based*, di mana karyawan dijadwalkan ke dalam sesi *one-day* atau *multiple-day*. Metode pelatihan seperti ini dianggap menghasilkan efek meluas antara saat karyawan mengikuti pelatihan dan saat mereka mengaplikasikan hasil pelatihan di

tempat kerja. Akan tetapi yang terjadi 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.

3.3.3 Materi Pembelajaran

Unsur kritis ketiga yaitu tentang materi pembelajaran 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 dan/atau unit kerja. Akibatnya sedikit manajer yang melihat pelatihan membawa dampak efektif dalam mengatasi masalah-masalah pekerjaan atau dalam memperbaiki kinerja karyawan.

3.3.4 Metode Penyampaian Pelatihan/ Pembelajaran

Metode penyampaian pelatihan menjadi unsur kritis keempat dalam pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dalam kelas adalah pilihan yang paling populer dalam penyelenggaraan pelatihan. Walaupun bersifat statis, metode ini diyakini mampu menghasilkan keterampilan terbaik dan peningkatan pengetahuan. Oleh karena itu diperlukan metode penyampaian pelatihan lain yang lebih interaktif, dinamis, dan berdaya guna.

3.3.5 Dampak Pelatihan

Unsur kritis kelima yaitu fakta yang menunjukkan bahwa dampak pelatihan, baik bagi individu maupun organisasi tidak diukur dengan cara yang sistematis. Hasil pelatihan memiliki dampak terukur (*measurable*) pada empat tingkatan, yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*). Studi yang dilakukan oleh Dulworth dan Shea menunjukkan bahwa banyak organisasi hanya mengukur salah satu tingkatan yaitu reaksi, sedangkan tiga tingkatan lainnya diabaikan. Pengabaian ini pada akhirnya mengarah pada kekurangan data/informasi, di mana organisasi/perusahaan tidak memiliki informasi komprehensif

tentang hasil pelatihan secara total. Hal ini tentu saja menyebabkan organisasi/perusahaan mengalami kesulitan untuk mengajukan bagaimana efektivitas pelatihan dapat diketahui secara baik pada individual maupun organisasional.

3.3.6 Sarana Pendukung

Unsur kritis terakhir adalah sarana pendukung untuk membantu karyawan dalam mengaplikasikan apa yang telah dipelajarinya dari pelatihan tidak secara berkala diberikan. Kebanyakan manajer pelatihan hanya berpikir bagaimana ilmu pengetahuan dapat ditransformasikan secara efektif, sedangkan 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 persoalan di luar pelaksanaan pelatihan bukan tanggung jawab mereka.

3.4 Solusi Strategis Masalah Pelatihan

Keenam unsur kritis pelatihan tersebut memerlukan solusi strategis. Identifikasi terhadap hubungan antara tahapan pelatihan dan unsur-unsur kritis pelatihan dapat memudahkan pimpinan dalam menemukan solusi strategis yang tepat. Penguatan (*empowering*) pimpinan untuk memahami secara benar konsep dasar setiap tahapan pelatihan diharapkan dapat mereduksi terjadinya bias pada program pelatihan.

Dulworth dan Shea (1995) mengajukan gagasan tentang peran teknologi sebagai sarana yang efektif dalam mengatasi unsur kritis pelatihan. Dalam pengentasan unsur kritis pada tahapan analisis kebutuhan pelatihan, peranan teknologi relatif bersifat minor. Isu utamanya adalah bagaimana manajemen senior dan manajemen lini mempersepsikan fungsi proses yang digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan. Namun demikian, penggunaan teknologi seperti *survey software tools* yang mencakup *survey creation, administration, and report analysis capabilities* dapat mengurangi waktu dan biaya dalam melakukan TNA.

Pada tahapan implementasi, unsur kritis pelatihan dapat diatasi menggunakan teknologi mutakhir multimedia. Pemanfaatan *interactive multi media learning system* seperti *advance computer-based tutorials*

yang menyatukan *text, graphics, audio, animation, dan video* dapat menyampaikan materi pembelajaran secara lebih efektif dan efisien. Akan tetapi pada tahapan evaluasi, unsur kritis pelatihan dapat diatasi menggunakan analisis komparatif *pre and post test* pelatihan. Kini organisasi/perusahaan dapat menggunakan *computer-based assessments* untuk mengukur perubahan perilaku. Alternatif metode lain dalam mengukur perubahan perilaku adalah dengan mengintegrasikan analisis kebutuhan pelatihan dengan sistem evaluasi kinerja eksisting. Demikian pula pengembangan dan penggunaan *computer job aids* dapat mendukung pelatih dalam memberi *job aids* secara periodik bagi karyawan dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan setelah mengikuti pelatihan.

Secara sederhana, hubungan antara unsur kritis pelatihan dan penerapan teknologi disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1 Hubungan unsur kritis pelatihan dengan penerapan teknologi

| No. | Tahapan dan Masalah Kritis Pelatihan | Teknologi |
|-----|--|---|
| 1. | <p>TNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketidaksesuaian dengan strategi bisnis • Ketidaksesuaian dengan kebutuhan dan kurikulum/kriteria | <ul style="list-style-type: none"> • Perangkat lunak survei • Sistem multimedia pembelajaran yang interaktif |
| 2. | <p>Implementasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metode Penyampaian Pelatihan • Materi Pembelajaran | <p>Sistem multimedia pembelajaran yang interaktif</p> |
| 3. | <p>Evaluasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dampak Pelatihan • Sarana Pelatihan | <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian berbasis komputer/ penilaian pelatihan terpadu dengan sistem penilaian kinerja • Pengembangan dan penyebaran alat bantu kerja komputer |