

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia



Wustari L. H. Mangundjaya

Swascita

Perencanaan dan Pengembangan SDM

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

ISBN
978-602-88876-0-3

Ditulis oleh
Dewi Swastika
Dewi Swastika dan Cita
di Menara Meranti II Blok B,
Melawai Country Estate, Pondok Kopi,
Jakarta Timur, 13460
Telp. (021) 8812189
Email: desi@swastika.com

Swascita

Pelatihan dan Pengembangan SDM TINGKAT

Penulis:

Wustari L. H. Mangundjaya

Terbitan ke-1

2017

ISBN

978-602-98886-8-3

Diterbitkan oleh:

Swascita

(PT Swasthi Adi Cita)

Jl. Malaka Merah II No. 8,

Malaka Country Estate, Pondok Kopi,

Jakarta Timur, 13460.

Telp. (021) 8602184

Email: performa_cita@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Saat ini dimana persaingan semakin ketat di segala bidang termasuk dalam bidang bisnis, maka organisasi sebagai wadah berkumpulnya manusia dalam persaingan tersebut juga harus dapat bersaing dengan organisasi lain serta dapat memenuhi tuntutan berkompetisi. Dengan demikian, mereka yang berkumpul di dalam suatu organisasi atau biasa disebut dengan karyawan harus dapat menggerakkan organisasinya untuk selalu melakukan berbagai inovasi. Untuk itu diperlukan karyawan yang memiliki kompetensi dan talenta yang memadai. Oleh karenanya, pengembangan karyawan diperlukan melalui berbagai cara, antara lain melalui pelatihan.

Berdasarkan pengalaman praktis penulis dalam memberikan konsultasi pengembangan SDM dan melakukan pelatihan di berbagai organisasi serta sebagai pengajar dalam kuliah Pengembangan SDM di Program Magister Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, maka penulis menerbitkan buku Pelatihan dan Pengembangan SDM.

Buku ini dibuat dengan tujuan untuk dapat digunakan oleh semua pihak yang berkecimpung dengan pelatihan dan pengembangan SDM, termasuk para mahasiswa yang mendalami pengembangan SDM. Penulis berharap dengan adanya buku ini dapat ikut dalam memberikan saran dan masukan dalam aplikasi pelatihan dan pengembangan SDM di organisasi.

Jakarta, Oktober 2017

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Suatu karya tidak dapat dihasilkan sendiri, pasti banyak pihak yang terlibat di dalamnya, begitu pula halnya dengan buku ini, tidak akan selesai tanpa ada bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini ucapan terima kasih pertama kali ingin penulis sampaikan pada Bapak Hanartono yang telah berkenan untuk selalu menjadi editor, kritikus dan papan pantul (*sounding board*) serta memberikan masukan-masukan yang berarti setiap tulisan yang penulis buat, termasuk penulisan buku ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada staf Performacita, khususnya Eni dan Ety, serta keluarga besar Performacita lainnya yang telah banyak membantu penulis dalam pembuatan buku ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada anak-anak semua yang telah memberikan waktu dan perhatian selama penulisan buku ini.

Tidak lupa pula penulis sampaikan ucapan terima kasih pada seluruh peserta pelatihan dari berbagai organisasi yang selama ini menjadi tempat penulis mengasah keterampilan sebagai fasilitator pelatihan yang telah menginspirasi penulis untuk berbagi pengalaman. Ucapan terima kasih ini juga penulis tujukan kepada para mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang telah menjadi motivator bagi penulis untuk menuliskan buku ini. Penulis berharap karya kecil ini akan dapat memperkaya khasanah informasi dan ilmu pengetahuan dalam bidang Pelatihan serta Pengembangan SDM.

Jakarta, Oktober, 2017

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	xi
Pendahuluan	1
Bab 1. Pelatihan dalam manajemen SDM	5
Bab 2. Merancang desain pelatihan	27
Bab 3. Analisis kebutuhan pelatihan	53
Bab 4. Proses belajar orang dewasa	81
Bab 5. Tujuan pelatihan	111
Bab 6. Metode pelatihan	133
Bab 7. Fasilitator pelatihan	163
Bab 8. Persiapan materi pelatihan	191
Bab 9. Persiapan implementasi pelatihan	209
Bab 10. Evaluasi pelatihan	229
Bab 11. Alih belajar	257
Bab 12. Program pengembangan SDM	285
Penutup	292
Daftar pustaka	295
Glosarium	299
Indeks	305

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Keseimbangan antara kemampuan pekerja baru dengan tuntutan pekerjaan	7
Gambar 2	Piramida kebutuhan	8
Gambar 3	Analisis masalah SDM dan cara mengatasinya	10
Gambar 4	Hubungan antara proses pelatihan dan manajemen SDM	11
Gambar 5	Hubungan penilaian kinerja dan kebutuhan pelatihan	13
Gambar 6	Perluasan fungsi pelatihan	16
Gambar 7	Siklus program pelatihan	27
Gambar 8	Hubungan antara faktor yang mempengaruhi & tujuan pelatihan	42
Gambar 9	Integrasi dari masukan, proses, dan luaran pada pembelajaran dan pengembangan	43
Gambar 10	Tahapan penyusunan program pelatihan dan pengembangan.	44
Gambar 11	Siklus program pelatihan	46
Gambar 12	Variabel program pelatihan	48
Gambar 13	Siklus program pelatihan	53
Gambar 14	Penentuan kebutuhan pelatihan	62
Gambar 15	Proses analisis kebutuhan pelatihan	65
Gambar 16	Hubungan analisis jabatan dan indentifikasi Kebutuhan pelatihan	68
Gambar 17	Variabel pelatihan	81
Gambar 18	Model daur belajar	101
Gambar 19	Variabel pelatihan	111
Gambar 20	Variabel pelatihan	133
Gambar 21	Variabel pelatihan	163

Gambar 22	Model daur belajar	180
Gambar 23	Variabel pelatihan	191
Gambar 24	Contoh lembar perencanaan sesi	206
Gambar 25	Siklus pelatihan.....	209
Gambar 26	Model posisi tempat duduk	223
	- Keterlibatan rendah	
Gambar 27	Model posisi tempat duduk	223
	- Keterlibatan moderat	
Gambar 28	Model posisi tempat duduk	223
	- Keterlibatan tinggi	
Gambar 29	Model posisi tempat duduk	224
	- Keterlibatan tinggi – Trainer bergabung	
Gambar 30	Model posisi tempat duduk	224
	- Keterlibatan tinggi – Pengembangan model perkuliahan	
Gambar 31	Penyusunan model perkuliahan	224
	dengan konfigurasi informal	
Gambar 32	Model posisi tempat duduk	225
	- Keterlibatan tinggi – Informalitas maksimum	
Gambar 33	Siklus pelatihan.....	229
Gambar 34	Langkah dalam melakukan evaluasi..... program pelatihan & pengembangan.	232

Gambar 35	Siklus umpanbalik palsu	237
Gambar 36	Proses perhitungan ROI	241
Gambar 37	Model ROI dalam pelatihan dan pengembangan.....	242
Gambar 38	Siklus pelatihan.....	257
Gambar 39	Model proses alih belajar	261
Gambar 40	Skala dukungan manajemen pada pelatihan	266
Gambar 41	Peran Fasilitator Dalam Pelatihan	270

Gambar 42	Model siklus pelatihan	270
Gambar 43	Model siklus pelatihan	270
Gambar 44	Model siklus pelatihan	270
Gambar 45	Model siklus pelatihan	270
Gambar 46	Model siklus pelatihan	270
Gambar 47	Model siklus pelatihan	270
Gambar 48	Model siklus pelatihan	270
Gambar 49	Model siklus pelatihan	270
Gambar 50	Model siklus pelatihan	270
Gambar 51	Model siklus pelatihan	270
Gambar 52	Model siklus pelatihan	270
Gambar 53	Model siklus pelatihan	270
Gambar 54	Model siklus pelatihan	270
Gambar 55	Model siklus pelatihan	270
Gambar 56	Model siklus pelatihan	270
Gambar 57	Model siklus pelatihan	270
Gambar 58	Model siklus pelatihan	270
Gambar 59	Model siklus pelatihan	270
Gambar 60	Model siklus pelatihan	270
Gambar 61	Model siklus pelatihan	270
Gambar 62	Model siklus pelatihan	270
Gambar 63	Model siklus pelatihan	270
Gambar 64	Model siklus pelatihan	270
Gambar 65	Model siklus pelatihan	270
Gambar 66	Model siklus pelatihan	270
Gambar 67	Model siklus pelatihan	270
Gambar 68	Model siklus pelatihan	270
Gambar 69	Model siklus pelatihan	270
Gambar 70	Model siklus pelatihan	270
Gambar 71	Model siklus pelatihan	270
Gambar 72	Model siklus pelatihan	270
Gambar 73	Model siklus pelatihan	270
Gambar 74	Model siklus pelatihan	270
Gambar 75	Model siklus pelatihan	270
Gambar 76	Model siklus pelatihan	270
Gambar 77	Model siklus pelatihan	270
Gambar 78	Model siklus pelatihan	270
Gambar 79	Model siklus pelatihan	270
Gambar 80	Model siklus pelatihan	270
Gambar 81	Model siklus pelatihan	270
Gambar 82	Model siklus pelatihan	270
Gambar 83	Model siklus pelatihan	270
Gambar 84	Model siklus pelatihan	270
Gambar 85	Model siklus pelatihan	270
Gambar 86	Model siklus pelatihan	270
Gambar 87	Model siklus pelatihan	270
Gambar 88	Model siklus pelatihan	270
Gambar 89	Model siklus pelatihan	270
Gambar 90	Model siklus pelatihan	270
Gambar 91	Model siklus pelatihan	270
Gambar 92	Model siklus pelatihan	270
Gambar 93	Model siklus pelatihan	270
Gambar 94	Model siklus pelatihan	270
Gambar 95	Model siklus pelatihan	270
Gambar 96	Model siklus pelatihan	270
Gambar 97	Model siklus pelatihan	270
Gambar 98	Model siklus pelatihan	270
Gambar 99	Model siklus pelatihan	270
Gambar 100	Model siklus pelatihan	270

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Model pengembangan karir.....	15
Tabel 2	Implikasi strategi usaha pada pelatihan	17
Tabel 3	Pelaksanaan pelatihan di organisasi	22
Tabel 4	Tingkatan analisis kebutuhan pelatihan.....	66
Tabel 5	Hubungan analisis kebutuhan pelatihan	67
	dengan evaluasi pelatihan.	
Tabel 6	Rangkuman penggunaan alat analisis kebutuhan	72
	pelatihan.	
Tabel 7	Perbandingan metode analisis kebutuhan.....	73
	pelatihan.	
Tabel 8	Kekuatan & kelemahan metode analisis kebutuhan.....	75
	pelatihan.	
Tabel 9	Perbedaan antara pedagogi dan andragogi	96
Tabel 10	Implikasi teori proses belajar orang	100
	dewasa pada pelatihan.	
Tabel 11	Daftar kata-kata untuk menjelaskan	121
	tujuan pengetahuan.	
Tabel 12	Daftar kata-kata untuk menjelaskan tujuan.....	121
	keterampilan.	
Tabel 13	Daftar kata-kata untuk menjelaskan tujuan sikap.....	122
	sikap.	
Tabel 14	Daftar kata-kata untuk penulisan tujuan	123
Tabel 15	Kalimat tanya untuk penulisan kriteria	123
Tabel 16	Domain kognitif.....	124
Tabel 17	Afektif/afeksi.....	126
Tabel 18	Perbedaan pembelajaran <i>experiential</i>	134
	vs tradisional.	

Tabel 19	Variasi metode pelatihan.....	144
Tabel 20	Perbandingan kekuatan dan kelemahan metode pelatihan.	154
Tabel 21	Hubungan tujuan pelatihan..... dengan metode pelatihan.	157
Tabel 22	Evaluasi kegiatan <i>ice breaking</i>	216
Tabel 23	Kekuatan dan kelemahan pekerjaan rumah (<i>pre-work</i>).	218
Tabel 24	Perbandingan berbagai alat audio-visual	219
Tabel 25	Hubungan tingkat evaluasi dengan aspek yang diukur	234
Tabel 26	Hubungan antara level evaluasi pelatihan dan jenis pertanyaan.	235
Tabel 27	Kekuatan dan kelemahan wawancara	246
	sebagai alat evaluasi pelatihan.	
Tabel 28	Contoh catatan penilaian.....	247
Tabel 29	Teori alih belajar	262
Tabel 30	Karakteristik dari iklim positif untuk <i>transfer</i>	263
Tabel 31	Karakteristik utama organisasi pembelajaran.....	271

PENDAHULUAN

Buku ini ditulis dengan tujuan untuk memberikan wacana mengenai bagaimana merancang, melaksanakan, melakukan evaluasi, serta mempersiapkan proses alih belajar dari suatu program pelatihan, karena pelatihan dapat dikatakan sebagai salah satu media, alat atau sarana dalam pengembangan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) di suatu organisasi. Untuk itu, pada buku ini dibagi kedalam beberapa bab, yaitu sebagai berikut:

Bab 1, Pelatihan dalam Manajemen SDM. Bab ini membahas mengenai hubungan antara pelatihan dalam manajemen SDM; peran, fungsi, dan kapan dilakukan, serta tujuan dari pelatihan.

Bab 2, Merancang Desain Pelatihan. Bab ini membahas secara umum prinsip dasar dan lingkaran pelatihan yang harus diikuti untuk dapat memperoleh hasil pelatihan yang efektif.

Bab 3, Analisis Kebutuhan Pelatihan. Bab ini membahas mengenai analisis atau identifikasi kebutuhan pelatihan yang merupakan langkah pertama yang harus dilakukan pada waktu suatu program pelatihan di organisasi akan dilakukan.

Bab 4, Proses Belajar Orang Dewasa. Salah satu variabel penting dalam lingkaran pelatihan adalah peserta pelatihan. Untuk itu, karena terkait dengan program pengembangan SDM, maka salah satu yang perlu dipahami dalam program pelatihan SDM adalah prinsip dan proses belajar orang dewasa yang proses belajarnya berbeda dengan proses belajar anak-anak.

Bab 5, Penetapan Tujuan Pelatihan. Setelah mengetahui kebutuhan pelatihan, apa dan siapa peserta pelatihan, maka awal dari perancangan atau desain suatu pelatihan adalah menetapkan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan adalah penting, karena hal ini berhubungan dengan metode dan materi yang diberikan maupun bagaimana proses evaluasi dan alih belajar dilakukan.

Bab 6, Metode Pelatihan. Salah satu keberhasilan pelatihan adalah adanya metode yang tepat, karena setiap tujuan memerlukan metode yang berbeda, sehingga pemahaman dan wacana mengenai metode pelatihan perlu pembahasan yang lengkap.

Bab 7, Fasilitator Pelatihan. Adanya motto *it is not the song but the singer*, sangat tepat untuk mencerminkan pentingnya *trainer* atau fasilitator dalam pelaksanaan suatu pelatihan. Untuk itu, pada bab ini membahas mengenai peran, fungsi dan karakteristik yang diperlukan bagi seorang fasilitator.

Bab 8, Materi Pelatihan. Pada suatu program pelatihan yang baik, diperlukan adanya materi pelatihan yang baik dan menarik. Selain materi yang perlu disampaikan kepada para peserta pelatihan, juga bagaimana cara menyampaikan materi tersebut.

Bab 9, Implementasi Pelatihan. Bila pada bab-bab sebelumnya pembahasannya adalah mengenai rancangan pelatihan sampai dengan materi yang disajikan, pada bab ini dibahas mengenai persiapan yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan pelatihan.

Bab 10, Evaluasi Pelatihan. Untuk mengetahui apakah pelatihan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sesuai

dengan rancangan atau desain pelatihan, maka evaluasi pelatihan perlu dilakukan. Evaluasi pelatihan terdiri dari beberapa tingkatan (*level*), dimulai dari tahapan Reaksi, Proses Pembelajaran, Perubahan Perilaku, dan Hasil/Produktivitas. Pada bab ini juga dibahas mengenai ROI (*Return on Investment*) atau ROTI (*Return on Training Investment*).

Bab 11, Alih Belajar (*Transfer of Learning*). Membahas mengenai sampai seberapa jauh program pelatihan dapat diterapkan. Tahap ini sering dilupakan, padahal bisa saja desain dan proses pelatihan sudah baik, tetapi pada waktu kembali di tempat kerja para pegawai tidak dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajarinya.

Bab 12, Program Pengembangan SDM. Bab ini membahas mengenai berbagai metode yang dapat digunakan untuk pengembangan SDM, dimana salah satunya adalah program pelatihan.

Penutup, membahas mengenai rangkuman dan tantangan yang dihadapi yang terkait dengan program pelatihan dan pengembangan SDM.

TENTANG PENULIS



Wustari H. Mangundjaya adalah seorang Psikolog lulusan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, yang kemudian mengambil spesialisasi dalam bidang Psikologi Industri & Organisasi di *Department of Psychology Queensland University, Brisbane, Australia*, dan doktor dalam bidang psikologi. Untuk memperkaya pengetahuan psikologi organisasinya, penulis menlengkapi pendidikannya di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Selain itu penulis menambah pengetahuannya dengan Diploma *Strategic Human Resources Management* dari University of Ateneo de Manila, Filipina, disamping beberapa pelatihan pengembangan organisasi dari CORD, University of Ateneo de Manila.

Saat ini penulis adalah Staf Pengajar pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia baik untuk Program S1 maupun Program Pasca Sarjana untuk mata kuliah yang berhubungan dengan bidang Psikologi Industri & Organisasi, Psikologi dalam Manajemen SDM, Perilaku Manusia dalam Organisasi, maupun Pelatihan dan Pengembangan. Selain mengajar di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, penulis juga pernah pula mengajar pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Pengalamannya sebagai Senior Konsultan dan *Managing Partner* pada Performacita dalam hal ini memperkaya wawasannya dalam bidang manajemen, sumber daya manusia (SDM), dan organisasi, serta dalam mengelola program pelatihan maupun pengembangan SDM lainnya, baik sebagai fasilitator, perancang program maupun dalam melakukan kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan serta Evaluasi Pelatihan.