

MODUL MATA KULIAH

**BAHAYA PSIKOSOSIAL
DAN
STRES KERJA**



OLEH :

DECY SITUNGKIR, SKM, M.KKK

PROGRAM STUDI/ KESEHATAN MASYARAKAT

FAKULTAS ILMU-ILMU KESEHATAN

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

TAHUN 2018

BAB XI

TRAINING AND DEVELOPMENT

OLEH : DECY SITUNGKIR, SKM, M.KKK

11.1. Pendahuluan

Setelah tenaga kerja diterima perusahaan sebagai hasil seleksi dan penempatan, maka belum dapat diharapkan dari mereka bahwa mereka langsung dapat bekerja dan memberikan sumbangannya yang optimal kepada perusahaan. Pengetahuan, sikap dan keterampilan mereka masih perlu disesuaikan dengan yang diperlukan oleh perusahaan. Ini berlaku untuk setiap tenaga kerja dari tingkatan bawah hingga manajerial. Seorang lulusan teknik menengah, jurusan mesin misalnya, belum dapat langsung bekerja di sebuah bagian parik dibagian pemeliharaan mesin-mesin, karena pengetahuan tentang mesin dan keterampilan dalam menangani dan merawat mesin yang diperoleh disekolah pada umumnya berbeda dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh pabrik. Selain jenis mesin yang begitu banyak ragamnya, juga merek (buatannya) berbeda sehingga tidak semuanya mungkin diajarkan disekolah/lembaga pendidikan, menghasilkan tenaga yang siap latih bukan yang “siap pakai”. Tenaga kerja yang merupakan pindahan dari perusahaan sejenis, yang melakukan pekerjaan sama misalnya para wiraniaga farmasi (detilman) masih memerlukan pelatihan diperusahaannya yang baru. Seorang lulusan MBA, lulusan progam studi manajemen, yan diterima bekerja oleh suatu perusahaan setiap masih memerlukan latihan agar dapat bekerja dengan baik sesuai harapan perusahaan.

Disamping itu, perkembangan teknologi menyebabkan timbulnya peralatan dan mesin-mesin baru yang lebih canggih dan lebih effisien yang kemudian digunakan oleh perusahaan. Akibatnya ada pekerjaan yang hilang, muncul pekerjaan yang baru atau pekerjaan masih tetap sama tapi memerlukan pelatihan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru itu.

Perkembangan perusahaan, perkembangan teknologi dan perkembangan ilmu-ilmu sossial, perkembangan hubungan internasional dibidang sosial-ekonomi, industri da perdagangan membawa akibat perlunya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja terus-menerus agar perusahaannya mampu bersaing, di dalam diluar negeri dan mampu untuk terus berkembang.

Pelatihan dan pengembangan pekerja adalah tugas penting untuk manajemen. Jika pekerja tidak mendapatkan pelatihan yang tepat tentang penanganan alat dan alat berat mereka bahkan tidak membahayakan mesin tertentu tetapi juga mereka sendiri yang lebih berharga bagi organisasi. Mereka melatih dan mengembangkan pekerja mereka dengan berbagai cara

dengan hanya memberikan demonstrasi atau biasanya simulator atau cara lain apa pun. Dalam skenario ini menjadi lebih penting karena pengenalan teknologi baru. Jika mereka tidak mengatasi teknologi terbaru daripada itu akan menghasilkan produksi rendah.

Dari sudut pandang psikologis pekerja jika mereka tidak mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang tepat dari keprihatinan mereka sesuai dengan kebutuhan pekerja dan kebutuhan majikan, hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan. Dan juga diperlukan bahwa perusahaan harus memiliki program yang sistematis, jika tidak, para pekerja akan mencoba untuk memiringkan pekerjaan dengan cara trial and error yang mungkin terbukti sangat mahal bagi pengusaha. Dalam bab ini kita membahas pelatihan dan pengembangan secara rinci mengenai definisi, tujuan, metode, proses, jenis, evaluasi dan cara menyusun program

11.2. Defenisi

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan pencapaian pengetahuan, penajaman keterampilan, konsep, aturan, atau perubahan sikap dan perilaku untuk meningkatkan kinerja pekerja. Ini adalah kegiatan yang pada dasarnya bertujuan untuk menyediakan keterampilan, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan dalam pekerjaan tertentu (atau sekelompok pekerjaan terkait) dalam setiap bidang kegiatan ekonomi.

Menurut Flippo, "Pelatihan adalah tindakan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu." Menurut Blum & Naylor, "pelatihan adalah proses yang mengembangkan dan meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan kinerja. Program pelatihan yang efektif dapat menghasilkan peningkatan produksi, mengurangi pergantian tenaga kerja dan kepuasan karyawan yang lebih besar."

Pelatihan adalah proses di mana seorang pekerja belajar beberapa keterampilan teknis atau psikologis baru. Pelatihan mengarah untuk meningkatkan kinerja para pekerja yang ada dan mempersiapkan mereka untuk melakukan pekerjaan khusus yang lebih tinggi dan lebih maju di masa depan.

Pelatihan adalah proses belajar urutan perilaku terprogram dan pengembangan mencakup kegiatan-kegiatan yang meningkatkan kinerja pekerjaan tetapi juga yang menghasilkan pertumbuhan kepribadian secara keseluruhan.

Pengembangan adalah proses meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan kapasitas individu perusahaan. Pengembangan tidak hanya mencakup peningkatan kinerja pekerjaan, tetapi juga termasuk pertumbuhan individu dalam organisasi. Pembangunan

bertujuan membuat pekerja tidak hanya berkinerja baik tetapi juga manusia yang lebih baik.

Pengembangan adalah proses pendidikan yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana personel manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Menurut Flippo, "Proses pengembangan manajemen memungkinkan manajer dan eksekutif untuk tidak hanya memperoleh keterampilan dan kompetensi tetapi juga mengembangkan kemampuan manajerial di masa depan."

Menurut Madan, pengembangan manajemen melibatkan membuat latihan dalam aliran tenaga kerja, inventaris keterampilan manusia masa depan, kemampuan untuk menyesuaikan permintaan perluasan dan diversifikasi operasi organisasi. Ini mencakup semua kegiatan dan program, ketika diakui dan dikendalikan, memiliki pengaruh besar pada perubahan kapasitas individu untuk melakukan tugasnya sekarang lebih baik dan dalam melakukan itu cenderung meningkatkan potensinya untuk penugasan manajemen di masa depan.

Kesimpulannya pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

11.3. Tujuan Pelatihan

Menurut Sirkula tujuan dari pelatihan dan pengembangan secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut:

a) Meningkatkan Produktifitas

Pelatihan dan pengembangan selain diberikan kepada tenaga kerja baru, sebagaimana telah disinggung diatas diberikan juga kepada tenaga kerja yang sudah lama bekerja di perusahaan. Pelatihan dapat meningkatkan taraf prestasi tenaga kerja pada jabatannya sekarang. Prestasi kerja yang meningkatkan mengakibatkan peningkatan dari produktifitas. Produktivitas adalah keluaran dibagi dengan masukan. Salah satu unsur keluaran adalah prestasi kerja. jadi prestasi kerja meningkat, keluaran meningkat, produktivitas meningkat.

b) Meningkatkan Mutu

Pelatihan dan pengembangan yang tepat tidak saja meningkatkan kuantitas dari keluaran tetapi juga meningkatkan kualitas/mutu dari keluaran. Tenaga kerja yang berpengetahuan dan keterampilan baik hanya akan membuat sedikit kesalahan, dan cermat dalam melaksanakan pekerjaan.

c) Meningkatkan Ketepatan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan yang tepat dalam membantu perusahaan untuk memenuhi keperluan akan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu dimasa yang akan datang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga kerja dari dalam perusahaan sendiri (jika perusahaan memprakarsai dan secara teratur memberikan program pelatihan yang sesuai dan serasi untuk para tenaga kerjanya.

d) Meningkatkan Semangat Kerja

Iklim dan suasana organisasi ada umumnya menjadi lebih baik jika perusahaan mempunyai program pelatihan yang tepat. Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.

e) Menarik Dan Menahan Tenaga Kerja Yang Baik

Para tenaga kerja, terutama para manajernya memandang kemungkinan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan sebagai bagian dari imbalan jasa (compensation) dari perusahaan terhadap mereka. Mereka berharap perusahaan membayar program pelatihan yang mengakibatkan mereka bertambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian masing-masing. Karena itu banyak perusahaan yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang khusus menarik tenaga kerja yang berpotensi baik.

f) Menjaga Kesehatan Dan Keselamatan Kerja

Pelatihan dan ketepatan yan membantu menghindari timbulnya kecelakaan diperusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil.

g) Menghindari Keusangan (Obsolenscence)

Usaha pelatohan dan pengembangan diperlukan secara terus-menerus supaya agar tenaga kerja dapat mengikuti perkembangannya terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing. Ini berlaku baik untuk tenaga kerja pekerja (nonmanajerial) maupun untuk tenaga kerja manajerial.

h) Menunjang Pertumbuhan Pribadi (Personal Growth)

Pelatihan dan penegmbangan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga menguntungkan tenaga kerja sendiri.

11.4. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan digunakan untuk kegiatan serupa yaitu untuk meningkatkan kinerja pekerja dengan cara apa pun apakah itu dengan memberikan pengetahuan tentang keterampilan baru atau meningkatkan kemampuan mereka sendiri untuk kinerja tugas. Namun ada perbedaan antara pelatihan dan pengembangan seperti yang ditunjukkan di bawah ini.

Pelatihan	Pengembangan
Pelatihan dirancang untuk non manajer maupun manajer	Hanya melibatkan personel manajerial
Proses jangka pendek	Proses jangka panjang
Personil manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis	Personil manajerial belajar pengetahuan konseptual dan teoritis
Tujuan pelatihan adalah tujuan spesifik yang berhubungan dengan pekerjaan	Tujuannya memiliki gambaran umum yang lebih luas dan mempertimbangkan pengetahuan umum
Mempelajari hal-hal baru dan menyegarkan yang lama	Menerapkan sesi yang dipelajari dan menemukan yang baru
Prihatin dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan karyawan	Suatu proses untuk membuat karyawan cukup efisien untuk menangani situasi kritis di masa depan

11.5. Proses Pelatihan



Gambar 11.1 Proses Pelatihan

Tahap 1 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Proses pelatihan dimulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan. Manajemen pertama mengidentifikasi dan menganalisa bahwa karyawan mereka benar-benar membutuhkan pelatihan atau tidak. Bagaimana pelatihan ini membantu pertumbuhan organisasi? Sejauh mana itu akan bermanfaat bagi para pekerja? Apakah pelatihan untuk pekerja yang trampil, semi-trampil atau tidak terampil? Semua pertanyaan ini harus dijawab pada tingkat dasar ini.

Miner (1992) mengemukakan bahwa pembelajaran, terlintas dalam mengembangkan empat macam keterampilan, yang pada umumnya dilakukan, yaitu :

- a. Knowledge based skills (keterampilan didasarkan pada pengetahuan yang dikuasai). Keterampilan ini dikembangkan berdasarkan pengetahuan yang diperlukan dimiliki untuk dapat melakukan tugas pekerjaannya secara baik.
- b. Singular behaviour skills (keterampilan perilaku sederhana), seperti datang bekerja tepat waktu, menetapkan sasaran untuk seperti dirinya sendiri, mengoperasikan satu mesin cetak sederhana, mencakup perilaku yang dapat dibentuk dan diamati
- c. Limited interpersonal skills (keterampilan antarpribadi terbatas). Terlibat dalam aktivitas seperti memberi arahan kepada karyawan baru, mendelegasikan tanggung jawab dan memberikan balikan kepada seseorang tentang untuk kerjanya.
- d. Social interactive skills (keterampilan interaktif sosial) berlangsung pada taraf manajerial mencakup menajemeni konflik, menggunakan daya/kuasa secara efektif, negosiasi satu kontrak dan sebagainya.

Meskipun keempat keterampilan diatas merupakan keterampilan yang pada umumnya diperlukan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, agar program pelatihan menjadi program pelatihan yang efektif, betul-betul melatih pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh pekerja, maka diperlukan analisis pelatihan. Melalui identifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap khusus yang msaih perlu diajarkan/dilatihkan.

Program pelatohan dapat disusun untuk para tenaga kerja yang baru diterima dapat juga disusun untuk para tenaga kerja yang telah lama bekerja pada perusahaan. Disatu pihak haruslah kamu ketahui pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap apa saja yang diperlukan oleh pekerjaan, dilain pihak kita diketahui pula pengetahuan, keterampilan dan sikap apa saja yang telah dimiliki oleh tenaga kerja (baik tenaga kerja baru maupun tenaga kerja yang telah lama bekerja pada perusahaan). Perbedaan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki inilah yang merupakan kebutuhan-kebutuhan akan peatihan.

Dengan demikian untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan perlu dilaksanakan dua kegiatan utama yaitu melaksanakan studi pekerjaan (job study) dan mengadakan asesment dari tenaga kerja. asesment tenaga kerja dapat dilaksanakan oleh atasan langsung tenaga kerja dalam rangka penilaian karya atau penilaian prestasi tenaga kerja, dapat pula dilaksanakan oleh asesment centre (pusat penaksiran Bab 2), suatu pusat yang didirikan oleh perusahaan sendiri yang mendapat tugas khusus untuk mengases di asesment centre). Kemungkinan lain adalah asesment tenaga kerja dilaksanakan oleh satu badan (lembaga manajemen, lembaga pelatihan atau biro konsultan) diluar perusahaan.

Kebutuhan pelatihan (training needs) pada umumnya diketahui berdasarkan perminatan dari para line manager. Berdasarkan unjuk kerja yang kurang memuaskan dari para bawahan mereka mengusulkan agar bawahan mereka dilatih untuk pengetahuan dan keterampilan tertentu.

Kebutuhan pelatihan juga dapat ditentukan oleh bagian/divisi sumber daya manusia untuk mereka yang akan dipromosikan atau dipindahkan ke jabatan baru. Sebelum dipromosikan atau dipindahkan tenaga kerja dilatih terlebih dahulu agar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk jabatan barunya.

Tahap 2 Menentukan tujuan pelatihan

Setelah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan atau sasaran pelatihan. Manajemen menetapkan parameter dan memeriksa kinerja para pekerja setelah memperkenalkan pelatihan tentang parameter-parameter tersebut. sasaran pelatihan dapat dibedakan kedalam sasaran umum atau tujuan dan sasaran khusus, yang dapat diebadakan lagi kedalam sasaran keseluruhan pelatihan dan sasaran subjek pembahasan/latihan.

Sasaran khusus dirinci kedalam suatu uraian yang mempergunakan istilah-istilah perilaku yang dapat diamati dan diukur. Sasaran khusus untuk keseluruhan pelatihan sudah lebih konkret dibandingkan dengan tujuan umum, namun masih lebih abstrak dari sasaran instruksional atau sasaran subyek pembahasan.

Contoh sasaran keseluruhan pelatihan: “pada akhir pelatihan para trainees diharapkan dapat mengenal prinsip-prinsip manajemen umum dan dapat menggunakannya dalam situasi kerja sehari-hari”.

Mager (1962) memberikan tiga aspek untuk merumuskan sasaran subjek pembahasan/latihan dengan baik, yang dalam setiap sasaran hendaknya:

- a. ada uraian tentang situasi yang diberikan (given what)
- b. ada uraian tentang apa yang harus dilakukan (does what)

- c. ada uraian tentang bagaimana baiknya trainee melaksanakannya (how well)

sasaran subyek pembahasan.sasaran intruksional seallu menggambarkan suatu perilaku yang diharapkan ada pada trainee sesudah mengikuti suatu program pelatihan (development).

Contoh sasaran subyek pembahasan: “setelah pelatihan, trainee diharapkan dapat mengetik surat dalam bahasa inggris yang terdiri ataus 500 ata dalam waktu 4 menit tanpa membuat suatu kesalahan, dengan menggunakan mesin tik listrik.

Contoh lain: “pada akhir lokakarya diharapkan para peserta mampu mengidentifikasi paling sedikit lima kesalahan pada wawancara seleksi yang memperlihatkan pada mereka melalui video-tape-recorder.”

Sasaran khusus ini dapat dibedakan juga berdasarkan jenis perilaku yang hendak ditimbulkan melalui latihan, yaitu:

- a. sasaran kognitif, sasaran yang menggambarkan perilaku kognitif seperti pada contoh diatas: para peserta mampu mengidentifikasi. Atau contoh perilaku kognitif lain ialah mampu mengenal, mampu membedakan, mampu menilai, mampu menganalisis dan sebagainya.
- b. sasaran afektif, meliputi perialku yang berhubungan dengan perasaan dan sikap. Perilaku tebtang suatu kejadian, kecenderungan. Misalnya : setiap kali membaca kembali dan membahas dengan teman setekah selesai menerima pelajaran.
- c. Sasaran psikomotor, meliputi perilaku gerak. Contoh diatas dapat mengetik merupakan sasaran psikomotor

Sasaran yang paling banyak dibedakan kedalam tiga ranah ini, ranah kognitif, ranah afetif dan psikomotor dikembangkan oleh Bloom dan teman-temannya (Bloom, 1956, Simpson, 1966, Krathwohl, 1964) untuk sasaran pendidikan (educational objectives) pembagian ini dapat pula dipakai untuk sasaran pelatihan dan pengembangan.

Selain menentukan tujuan dan sasaran dari pelatihan yang akan diadakan, pada tahap ini juga dilakukan penetapan kriteria atau parameter keberhasilan pelatihan tersebut. Sebagaimana hasilnya dengan kriteria keberhasilan yang digunakan dan riset seleksi, kriteria keberhasilan pelatihan memiliki dimensi waktu. Sebagai kriteria keberhasilan pelatihan, dapat ditetapkan perilaku-perilaku trainees sebagaimana ditampilkan pada akhir prigram. Pelatihan dapat pula dutetapkan prestasi kerja trainess setelah mereka kembali ke pekerjaan mereka masing-masing selama waktu tertentu.

Perilaku-perilaku traines pada terakhir program pelatihan sebagai kriteria telah tercantum dalam sasaran subjek pembahasan/sasaran

instruksional, yaitu aspek *how well* yang diajukan oleh Mager. Dalam program pelatihan terjadi suatu proses belajar. Proses belajar dipandang sebagai proses dimana terjadi perubahan-perubahan yang secara relatif tetap dari perilaku yang *trainee* sesuai dengan sasaran program pelatihannya, sesuai dengan yang diharapkan oleh *trainer*. Jika yang diajarkan adalah pengetahuan, maka diharapkan pada akhir program pelatihan pada *trainees* dapat memperlihatkan penguasaan mereka tentang pengetahuan yang telah diajarkan. Jika yang dilatihkan keterampilan, maka pada akhir pelatihan diharapkan *trainees* dapat memperlihatkan keterampilan tersebut.

Berdasarkan sasaran instruksional dapat pula dikembangkan alat ukurnya. Dari contoh sasaran subjek pembahasan di atas, dimana diharapkan para *trainees* dapat mengetik surat dalam bahasa Inggris yang terdiri atas 500 kata, dan seterusnya alat ukurnya adalah beberapa surat dalam bahasa Inggris yang masing-masing terdiri atas 500 kata yang harus diketik oleh para *trainees*. Jika *trainee* berhasil mengetik masing-masing surat dalam waktu empat menit atau kurang tanpa membuat kesalahan sama sekali, maka pelatihan efektif baginya, ia memperlihatkan perilaku sesuai dengan yang diharapkan pelatih.

Andaikata sebagian besar para *trainees* memenuhi kriteria keberhasilan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan yang efektif. Sebaliknya jika hanya sebagian kecil dari para *trainees* yang berhasil memenuhi kriteria, maka pelatihan dikatakan tidak/kurang efektif.

Untuk mengetahui apakah para *trainees* betul-betul telah belajar, untuk mendapatkan sesuatu yang sebelum pelatihan belum dimiliki atau dikuasai, maka selain mereka dites pada akhir program pelatihan (yang dinamakan *post tes*) para *trainees* juga dites, dengan tes atau alat ukur sama dengan *post test*, sebelum pelatihan dimulai (dinamakan *pre tes*). Dari *pre test* dapat diketahui sejauh mana para *trainees* telah menguasai bahan atau memiliki pengetahuan dan keterampilan yang akan dilatihkan kepada mereka. Skor-skor pada *pre test* seharusnya rendah. Ini berarti bahwa *trainees* betul-betul belum menguasai atau memiliki pengetahuan atau keterampilan yang akan dilatihkan dalam program pelatihan. Skor-skor pada *post tes* sebaiknya diharapkan tinggi-tinggi, karena ini merupakan ukuran hasil belajar dari para *trainees* selama mendapat pelatihan. Makin besar perbedaan skor pada *post test* dengan skor pada *pre tes*, makin banyak *trainee* belajar, makin kecil perbedaannya makin sedikit yang dipelajari *trainee*.

Perbedaan kecil antara skor pada *post-tes* dengan skor pada *pre-tes* dapat terjadi karena *trainee* sudah banyak menguasai atau memiliki pengetahuan atau keterampilan yang akan dilatihkan. Sehingga yang dapat dipelajari hanyalah sedikit. Dapat juga terjadi bahwa perbedaan skor yang kecil disebabkan karena *trainee* tidak mampu mengikuti program pelatihan.

Ini dapat diketahui jika skor pada pre test rendah sedang skor pada psot tes juga relatif rendah.

Tidak mampu mengikuti program tertentu dapat berarti taraf kecerdasannya memang kurang tinggi, dapat berarti juga bahwa trainee, masih belum menguasai pengetahuan dan keterampilan yang sebelumnya harus ada ia kuasai, yang merupakan prasyarat untuk mengikuti program pelatihan.

Misalnya, orang akan tidak/kurang mampu mengikuti pelatihan dalam metodologi riset, kalau ia tidak menguasai statistik elementer. Orang ini tidak akan mengikuti pelatihan yang diberikan oleh orang asing dalam Bahasa Inggris, kalau ia tidak menguasai Bahasa Inggris.

Untuk mencegah terjadinya trainee yang nantinya mendapat kesukaran yang mengikuti program pelatihan, dilaksanakan test if entering behavior, yaitu tes yang mengukur penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang merupakan prasyarat untuk dapat mengikuti program pelatihan.

Satu kelemahan dari hasil post test sebagai kriteria keberhasilan dari pelatihan ialah bahwa belum diketahui apakah trainee betul-betul dapat menerapkan apa yang dipelajari dalam pelatihan pada pekerjaannya sehari-hari. Dengan perkataan lain, belum dapat dipastikan bahwa setelah pelatihan prestasi kerjanya akan meningkat dalam kuantitas maupun kualitas. Dengan demikian prestasi kerja trainee setelah ia kembali pada pekerjaannya selama waktu tertentu yang sering juga dijadikan kriteria keberhasilan suatu program pelatihan.

Tahap 3 Merancang Program Pelatihan

Tahap ini adalah latihan yang paling penting dan penting untuk manajemen. Di sini, manajemen mendesain seluruh program pelatihan. Siapa yang akan menjadi pelatihan, siapa yang akan memberikan pelatihan, di mana pelatihan akan dilaksanakan, apa metode yang diadopsi untuk pelatihan, apa urutan yang digunakan untuk pelatihan, bagaimana pelatihan dievaluasi dan banyak jenis tugas seperti itu harus dilakukan di tahap ini.

Bentuk pelatihan dapat dibedakan kedalam pelatihan-pelatihan pekerjaan (on the job pelatihan)dan pelatihan diluar pekerjaan (off the job pelatihan). Metode-metode pelatihan di kelas dipakai dalam bentuk pelatihan di luar pekerjaan. Metode pelatihan di kelas terdiri atas :

a) Kuliah

Merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan pendidikan. Kuliah adalah pembicaraan yang diorganisasi secara formal tentang hal-hal khusus.Keuntungan dari

kuliah adalah bahwa metode ini dapat dipakai untuk kelompok yang sangat besar sehingga biaya per trainee adalah rendah serta dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Kelemahannya antara lain : para trainee lebih bersifat pasif mendengarkan dari pada aktif mencerna. Pada kuliah hanya terjadi komunikasi searah, sehingga tidak ada umpan balik dari trainee. Tidak dapat diketahui sejumlah mana trainee mengerti dan menyetujui akan bahan latihan yang diberikan.

Kuliah cenderung untuk menekankan ingatan saja akan fakta-fakta dan gambar-gambar. Memang kalau sasaran instruksional hanya menginginkan ingatan akan fakta (terletak pada bidang kognitif) maka metode kuliah adalah tepat untuk digunakan. Tapi kalau sasaran instruksional menghendaki lebih dari ingatan saja (pada umumnya memang demikian) maka kuliah kurang tepat digunakan. Kuliah tidak menekankan aplikasi dari pengetahuan. Kuliah tidak pula digunakan jika sasaran instruksional meliputi sasaran-sasaran afektif dan psikomotor.

Bukan demikian bahwa karena banyak kelemahan maka kuliah merupakan metode pelatihan yang tidak berharga. Kuliah tetap mempunyai nilainya dan dalam program pelatihan dianjurkan untuk menggunakan metode kuliah disamping metode-metode pelatihan lainnya.

b) Konferensi

Menemukan penemuan formal dimana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu hal yang penting. Konferensi menekankan adanya : (i) diskusi kelompok kecil, (ii) bahan yang terorganisasi, (iii) keterlibatan peserta secara aktif. Pada peserta konferensi belajar diperlancar melalui partisipasi lisan dan interaksi antar anggota. Para trainee dianjurkan untuk memberikan gagasan-gagasan mereka, yang kemudian didiskusikan dievaluasi dan mungkin diubah oleh gagasan dan pandangan peserta lainnya. Pada konferensi para trainee belajar dari masing-masing dan tidak hanya belajar dari satu pengajar. Jumlah trainee biasanya sekitar 15 sampai 20 orang. Metode konferensi berguna terutama untuk pengembangan dari pengertian dan pembentukan dari sikap-sikap baru. Penggunaan metode ini akan menunjang proses penglihatan, pelatihan ke situasi kerja nyata. Kelemahan utama dari metode konferensi ialah keterbatasan para trainee pada kelompok yang relatif kecil, sehingga biaya per trainee menjadi besar. Kelemahan lainnya ialah bahwa pada metode konferensi kemajuan pengajarannya lambat.

c) Studi kasus (case study)

Merupakan uraian tertulis atau lisan tentang masalah dalam perusahaan atau tentang keadaan perusahaan selama kala waktu tertentu yang nyata atau hipotesis (namun didasarkan pada kenyataan). Pada metode studi kasus trainee diminta untuk mengidentifikasi masalah dan merekomendasi jawabannya. Metode ini adalah metode belajar melalui perbuatan dan bermaksud meningkatkan pemikiran analitis dan kecakapan memecahkan masalah.

Kekuatan dari metode ini ialah bahwa trainee dilatih dalam hal berpikir analitis kecakapannya memecahkan masalah. Kelemahan utama dari studi kasus ini adalah bahwa dalam keadaan nyata data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah masih harus dikumpulkan/dicari sendiri oleh manajer

d) Bermain peran (role playing)

Peran adalah suatu pola perilaku yang diharapkan. Peserta diberi tahu tentang keadaan dan peran mereka yang harus mereka mainkan tanpa skrip. Role playing terutama digunakan untuk memberi kesempatan kepada trainee untuk mempelajari keterampilan hubungan antar manusia melalui praktek dan mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh kelakuan mereka sendiri pada orang lain. Kebaikan metode bermain peran ini adalah bahwa metode ini : (1) memungkinkan belajar melalui perbuatan, (ii) menekankan kepekaan manusia dan interaksi manusia, (iii) memberitahu secara langsung hasilnya, (iii) menunjang pengalihan pembelajaran (transfer of learning)

e) Bimbingan Berencana Atau Instruksi Bertahap (Programed Instruction)

Programed instruction (PI) terdiri atas satu urutan langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau suatu kelompok tugas pekerjaan. Metode PI meliputi langkah-langkah yang telah diatur terlebih dahulu tentang prosedur yang berhubungan dengan dapat dikuasainya suatu keterampilan yang khusus atau suatu pengetahuan umum. Metode PI dapat dilaksanakan dengan memakai buku atau mesin pengajaran (teaching machine).

Berikut adalah keuntungan dari metode PI : (i) trainee dapat belajar sesuai tempo belajarnya sendiri, bahan yang harus dipelajari dibagi-bagi kedalam satuan-satuan kecil, sehingga mudah diserap dan diingat, (ii) ada umpan balik langsung, (iii) ada partisipasi trainee secara aktif, (iv) perbandingan antar individu diperhatikan, (v) pelatihan dapat diselenggarakan dimana saja dan kapan saja.

Salah satu bentuk khusus PI adalah “pengajaran yang mengacu kriteria” (criterion Referenced Instruction = CRI) yang dikembangkan oleh Mager (1979). Untuk satu kursus disusun sasaran-sasaran pembelajaran kedalam satu tata tingkat (hierarki). Sebelum sasaran akhir (dengan uraian keterampilan yang dapat diamati dan diukur) harus dicapai sasaran-sasaran dari satu tingkat dibawahnya dulu. Sebelum kelompok sasaran ini dicapai harus dicapai sasaran satu tingkat dibawahnya lagi, demikian seterusnya. Mager menamakan metode pengajarannya sebagai pake pembelajaran sendiri (self learning program). Setiap peserta dapat mempelajari bahan-bahannya sesuai dengan kecakapan, tempo dan minatnya sendiri. rogram pelatihannya terdiri dari sejumlah satuan bahan yang dapat dipelajari sendiri menurut urutan tertentu. Pada akhir setiap bahan/modul pembelajaran terdapat tes yang harus dibuat. Jika jawabannya diatas 80% betul dapat dimulai dengan suatu bahan pelajaran/modul yang baru. Untuk setiap satuan bahan pelajaran terdapat bacaan wajib dan bacaan untuk mendalami program pelatihan ini bekerja sendiri-sendiri. Pengembangan program pelatihan dengan menggunakan prinsip criterion referenced instruction ini dinamakan instructional modul development.

f) Metode Simulasi

Berusaha menciptakan satu situasi yang merupakan tiruan dari keadaan nyata. Dalam hubungannya dengan pelatihan, maka suatu simulasi adalah suatu jenis alat atau teknik yang menyalin secepat mungkin kondisi kondisi nyata yang ditemukan dalam pekerjaan. Contoh dari pelatihan adalah laboratorium antariksa. Pilot diajarkan menerbangkan kapal terbang jenis terbaru dalam model yang dapat bekerja seolah-olah seperti kapal terbang nyata. Para astronot kemudian di train untuk terbang ke bulan dalam kapsl ruang angkasa tiruan.

Dalam bidang manajemen dikenal permainan perusahaan atau bussiness game, dimana situasi perusahaan dengan masalahnya disalin. Latihan-latihan simulasi lain adalah diskusi kelompok tanpa pimpinan (leaderless group discussion), latihan kontak surat-surat masuk (inbasket exercise). Latihan-latihan simulasi ini dapat degunakan pula dalam pusat penaksiran (assessment centres) untuk mengemukenali potensi dari para manajer junior/calon manajer. Vestibuele (pondopo) pelatihan termaksud dalam metode pelatihan simulasi ini. Pada vestibule pelatihan ini, calon-calon tenaga kerja dalam jumlah yang cukup banyak dilatih ditempat yang terpidah dari perusahaan. Tempat ini merupakan perusahaan tiruan. Disini mereka diajarkan keterampilan yang perlu untuk diproduksi dan administrasi (misalnya operator mesin, pengetik dan sebagainya). Alat dan

bahan dalam pelatihan sama dengan yang dipakai dalam pekerjaan, namun disini penekannya adalah pada proses belajar, keterampilan yang diajarkan pada umumnya merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dalam waktu yang relatif singkat (beberapa hari sampai beberapa bulan). Metode simulasi ini akan mempermudah pengalihan belajar dari situasi pelatihan ke situasi kerja nyata.

Tahap 4 Program Pelatihan Lanjutan

Apapun yang direncanakan manajemen, eksekusi harus dilakukan pada tahap ini. Jika trainee dan pelatih menindaklanjuti program dalam urutan yang tepat sesuai yang diputuskan oleh manajemen daripada mendapatkan hasil maksimal atau hasil yang lebih baik. Setelah kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan ditetapkan, kriteria keberhasilan dan alat ukurnya dikembangkan, bahan untuk latihan dan metode latihan disusun dan ditetapkan, maka langkah berikutnya adalah mencobakan paket pelatihan ini.

Maksud percobaan atau try out ini untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang masih ada. Apakah sasaran pelatihan telah jelas dan tepat dirumuskan, apakah alat ukurnya telah tepat, apakah bahannya telah relevan metode pelatihannya sesuai serta dapat dilaksanakan oleh trainer. Jika dijumpai kelemahan dapat dilangsung diadakan revisi, perbaikan-perbaikan bila diperlukan. Dengan demikian dapat langsung diusahakan efektivitasnya pelatihan yang optimal dan dihindarinya biaya yang terlalu tinggi.

Try out dapat dilakukan dengan beberapa orang tenaga kerja saja (untuk mempertahankan biaya yang minimal), terhadap tenaga kerja ahli (sehingga dapat memberikan penilaian berdasarkan keahlian mereka), yang berfungsi sebagai trainees. Baru setelah percobaan direvisi paket pelatihan dapat digunakan untuk pelatihan yang sebenarnya.

Ada kalanya paket pelatihan tidak dapat dicobakan terlebih dahulu, misalnya karena terdesak waktu. Dalam hal ini maka pelatihan langsung dilaksanakan dengan segala konsekuensinya.

Lepas apakah pelatihan dicobakan terlebih dahulu atau tidak, setiap kali pelatihan berlangsung harus selalu diadakan evaluasi terhadap paket pelatihan yang diberikan dan jika perlu diadakan perubahan pada sasarannya, kriteria keberhasilannya, alat ukurnya atau bahan metode pelatihannya.

Dari apa yang diuraikan diatas, nyata bahwa dalam mengembangkan suatu pelatihan program atau paket pelatihan diusahakan untuk mendapatkan efektivitas pelatihan yang optimal.

Tahap 5 Mengevaluasi Program Pelatihan

Langkah terakhir dalam proses pelatihan adalah mengevaluasi seluruh proses pelatihan dengan output. Ini dapat dilakukan dengan berbagai metode seperti reaksi peserta pelatihan, dengan metode kuesioner, melalui wawancara dan lainnya. Jika ada kekurangan atau keterbatasan yang ditemukan daripada itu akan diatasi sesegera mungkin. Evaluasi proses pelatihan juga membantu dalam merancang program pelatihan masa depan yang lebih efektif.

Ada berbagai metode yang digunakan manajemen untuk memeriksa keefektifannya dari program pelatihan mereka. Beberapa diantaranya adalah:

✓ Reaksi Trainee;

Dalam evaluasi model ini, pertanyaan dasarnya adalah sejauh mana peserta pelatihan merasa senang dengan program pelatihan tersebut. Evaluasi terhadap reaksi berarti mengukur kepuasan peserta (customer satisfaction). Hasil penilaiannya ada 2 yaitu : pertama senang tidaknya peserta terhadap program pelatihan ini menggambarkan besar kecilnya kesediaan peserta untuk mempelajari bahan-bahan yang disajikan dalam program pelatihan, yang menentukan banyak-sedikitnya terjadi proses pembelajaran dan yang kedua hasil penilaian peserta merupakan balikan bagi penyelenggaraan program pelatihan untuk meningkatkan mutu program pelatihannya. Misalnya isi bahan pelatihan yang lebih relevan; proses pengajaran yang lebih tepat, penggunaan alat peraga yang membantu menjelaskan sehingga timbul pembelajaran bahan yang lebih efektif.

✓ Belajar;

Ada tiga hal yang dapat instruktur ajarkan dalam program training yaitu pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Peserta training dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan pada peserta training maka program dapat dikatakan gagal. Penilaian evaluating learning ini ada yang menyebutnya dengan penilaian hasil belajar. Jadi bentuk pertanyaan bisa seperti :

- a) Pengetahuan apa yang telah dipelajari
- b) Sikap ada yang telah berubah
- c) Keterampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki

✓ Perubahan Perilaku

Disebut juga dengan evaluasi terhadap outcomes dari kegiatan training. Jika pada level 2 evaluasi terjadi pada evaluasi sikap maka pada evaluasi level ini adalah perubahan perilaku setelah peserta kembali ke tempat kerja. Dengan kata lain yang perlu dinilai adalah apakah peserta merasa senang setelah mengikuti training dan kembali ke tempat kerja? Bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh selama training untuk diimplementasikan di tempat kerjanya.

Salah satu cara yang disarankan oleh Blum & Naylor adalah dengan membandingkan perubahan dalam kinerja kelompok yang menerima pelatihan untuk perubahan dalam kinerja kelompok yang sebanding yang tidak menerima pelatihan. Jika dua kelompok yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen dievaluasi sebelum pelatihan diperkenalkan. Setelah memaksakan tes pada kelompok eksperimen apa saja perubahan yang terlihat pada kelompok eksperimen dibandingkan dengan kelompok kontrol. Jika ada perbedaan yang ditemukan dalam situasi yang sama di kedua kelompok yang sebanding, hal itu akan mengarahkan pentingnya dan keefektifan pelatihan.

✓ Dampak terhadap Efektivitas Organisasi

Pertanyaan dasarnya ialah seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap organisasi? Mengikutsertakan tenaga kerja untuk program pelatihan memerlukan biaya tertentu. Selama bekerja, setiap tenaga kerja memberikan kontribusinya/sumbangannya terhadap besar kecilnya pendapatan organisasinya. Atas dasar itu, ia mendapat imbalan tertentu misalnya gaji dari perusahaannya. Pada saat ia dikirim ke program pelatihan, tenaga kerja tidak memberikan sumbangan apapun terhadap pendapatan perusahaannya. Sebaliknya perusahaan tetap harus membayar gajinya. Dengan demikian besarnya biaya yang harus dikeluarkan perusahaan meliputi biaya pelatihan dan gaji tenaga kerja, maka diharapkan bahwa dengan mengirimkan tenaga kerja ke program pelatihan, tenaga kerja dapat meningkatkan pendapatan perusahaan setelah selesai pelatihan.

Dalam mengadakan evaluasi terhadap program pelatihan secara sistematis menempuh 4 langkah yaitu :

- a) Penyusunan desain evaluasi
- b) Mengembangkan instrumen pengumpulan data
- c) Mengumpulkan data, analisis dan judgement
- d) Menyusun laporan evaluasi

DAFTAR PUSTAKA

- Bisen, Vikram & Priya. 2010. Industrial Psychology. New Delhi : New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Campbell, J.P., M.D. Dunnette, E.E., K.E.Weick. 1970. Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- Munandar, S. A. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : UI-Press
- Purnamaningsih, Indrajayanti. 2003. Tesis : Evaluasi program pelatihan "Service Excellent" pada PT Surya Citra Televisi di Indonesia. Jogjakarta : UGM. http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=22640 . Diakses pada tanggal 28 November 2018.
- Widoyoko, Putro, Eko. Evaluasi Program Pelatihan. <http://www.umpwr.ac.id/download/publikasi-ilmiah/Evaluasi%20Program%20Pelatihan.pdf>. Diakses pada tanggal 28 November 2018.