

Pembuatan Panduan Rancangan Program Pelatihan Untuk Menunjang Dimensi *Competency Development* Pada *Quality of Work Life (QWL)* di PT.X

Anindita Chatrawening, Laurentia Verina Halim S., Eko Nugroho

Fakultas Psikologi
Achawening26@gmail.com

Abstrak. Pada zaman sekarang, khususnya pada dunia bisnis, program pelatihan dianggap menjadi salah satu investasi perusahaan guna menunjang tujuan organisasi. Penelitian ini dilakukan pada PT.X, PT. X adalah perusahaan semen dan beton Indonesia. Setelah melakukan pre-asesmen dan penggalian data lebih dalam, PT. X belum memiliki pengetahuan terkait merancang program pelatihan secara sistematis. Oleh karena itu, peneliti membuat rancangan intervensi berupa panduan rancangan program pelatihan yang sesuai untuk PT. X. Peneliti menggunakan metodologi ADDIE untuk membuat panduan rancangan program pelatihan. Metode ADDIE dipilih, karena sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Panduan rancangan program pelatihan tersebut, diharapkan dapat menunjang dimensi *competency development* pada *Quality of Work Life*.

Kata Kunci : Program Pelatihan, *Competency Development*, *Quality of Work Life*, ADDIE.

Abstract. Nowadays, especially on bussiness world, training program is an important tools and considered as an investment on organization to support organization objectives. This research is conducted in PT.X, PT. X is one of Indonesia company that run in cement and concrete. Based on pre-assessment and deep interview, PT.X did not know anything about designing a systematic training program. Therefore, this research is to aim designing a training program to guiding and helping PT.X. Researcher, use ADDIE metodology to design a training program in PT.X, because its fit with vision-mision company. The intervention is expected to support competency development dimention on *Quality of Work life*.

Keywords : Training Program, *Competency Development*, *Quality of Work Life*, ADDIE.

I. PENDAHULUAN

PT. X merupakan perusahaan manufaktur semen dan beton. Semua perusahaan perlu memerhatikan kebutuhan tiap karyawannya, agar seluruh karyawan memiliki kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang baik, tidak terkecuali PT. X. Menurut Rethinam & Ismail (2008) *Quality of Work Life* merupakan sebuah konsep yang luas, konsep tersebut meliputi remunerasi, memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan dan menggunakan seluruh kemampuannya dalam bekerja.

Quality of Work Life bertujuan untuk meningkatkan efektifitas lingkungan kerja dengan memenuhi kebutuhan organisasi maupun karyawan, serta meliputi dimensi-dimensi antara lain; keamanan kerja (*job security*), kesehatan & kesejahteraan (*health & well being*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), pengembangan kompetensi (*competency development*) dan keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan sehari-hari (*balancing work and non-work life*) (Rethinam & Ismail, 2008). Meskipun konsep dari *Quality of Work Life* telah banyak dilakukan di bagian negara Amerika Utara, konsep ini masih jarang dikenali dan digunakan pada benua Asia Tenggara (Sinha, 2012), salah satunya Indonesia.

Untuk mengetahui gambaran luas kualitas kehidupan kerja karyawan pada PT. X maka perlu dikakukannya *pre-assessment*. *Pre-assessment* dilakukan pada PT. X dengan menyebarkan kuisisioner. Kuisisioner tersebut menggunakan dimensi *European Foundation for the Improvement of Living and Working Environment* (EWON) (2002). EWON memiliki konsep terkait dengan QWL yang memiliki lima dimensi atau aspek-aspek dari kualitas kehidupan kerja dapat dikelompokkan menjadi 5, yaitu aspek kesehatan dan kesejahteraan (*health & well-being*), keamanan kerja (*job security*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), pengembangan kompetensi (*competency development*), seta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*balacing work and non-work life*) (Rethinam & Ismail, 2008). EWON telah dipercaya reliabel dan digunakan banyak negara khususnya di benua Asia. Berikut ini adalah hasil *pre-assessment* pada PT. X :

Tabel 1 Hasil Pra-asesmen QWL pada Karyawan Head Office PT. VUB Kategori QWL

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Comulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sangat rendah | 22 | 19.1 | 19.1 | 19.1 |
| Rendah | 23 | 20.0 | 20.0 | 39.1 |
| Cukup | 24 | 20.9 | 20.9 | 60.1 |
| Tinggi | 23 | 20.0 | 20.0 | 80.1 |
| Sangat Tinggi | 23 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 115 | 100.0 | 100.0 | |

Berdasarkan hasil *pre-assessment* yang telah dilakukan, terlihat bahwa terdapat karyawan PT. X memiliki kualitas kehidupan kerja pada kategori “tinggi” (20%) dan “sangat tinggi” (20%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kategori “tinggi” dan “sangat tinggi” memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik. Namun, juga terdapat karyawan pada kategori “rendah” (20%) dan “sangat rendah” (19,1%), dengan kata lain masih ada karyawan yang tidak merasakan kualitas kehidupan kerja yang masih perlu dipenuhi.

Pre-assessment juga dilakukan untuk mengetahui hasil kategori dari masing-masing dimensi *Quality of Work Life* pada PT. X, sehingga dapat terlihat dimensi mana yang telah terpenuhi dan yang belum terpenuhi. Berikut ini adalah hasil tiap dimensi dari QWL :

Tabel 2 Hasil Pre-asesmen Kategori QWL per Dimensi pada Karyawan PT. VUB

| | Health & Well Being | | Job Security | | Job Satisfaction | | Competency Development | | Work & Non-work Life Balance | |
|---------------|---------------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|------------------------|-------|------------------------------|-------|
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % |
| Sangat Tinggi | 15 | 13.04 | 31 | 26.96 | 24 | 20.87 | 93 | 80.87 | 23 | 20 |
| Tinggi | 33 | 28.7 | 47 | 40.87 | 18 | 15.65 | 16 | 13.91 | 18 | 15.65 |
| Cukup | 29 | 25.22 | 32 | 27.83 | 29 | 25.22 | 2 | 1.74 | 32 | 27.83 |
| Rendah | 25 | 21.74 | 1 | 0.87 | 25 | 21.74 | 3 | 2.61 | 19 | 16.52 |
| Sangat Rendah | 13 | 11.3 | 4 | 3.48 | 19 | 16.52 | 1 | 0.87 | 23 | 20 |

| | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----|----------------|-----|-----------------|-----|-----------------|-----|-----------------|-----|
| Total | 115 | 100 | 115 | 100 | 115 | 100 | 115 | 100 | 115 | 100 |
| Total Nilai QWL per Dimensi | 62.08696 | | 77.3913 | | 60.52174 | | 94.26087 | | 59.82609 | |

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa pada dimensi *Health & Well Being* memiliki nilai QWL sebesar 62.08696, dimensi *Job Security* memiliki nilai QWL sebesar 77.3913, dimensi *Job Satisfaction* memiliki nilai QWL sebesar 60.52174, dimensi *Competency Development* memiliki nilai QWL sebesar 94.26087, dan dimensi *Work & Non-work Life Balance* memiliki nilai QWL sebesar 59.82609. Total nilai QWL per-dimensi dapat diinterpretasi tergolong baik apabila nilai total diatas 70 (>70), begitu juga sebaliknya apabila nilai total QWL dibawah 70 maka dapat diinterpretasikan kurang baik. Dalam tabel 1.2, terlihat bahwa terdapat dua dimensi yang masuk dalam kategori “baik” yaitu dimensi *Job Security* dan dimensi *Competency Development*. Tiga dimensi lainnya, yaitu dimensi *Health & Well Being*, *Job Satisfaction* dan *Work & Non-work Life Balance* termasuk dalam kategori “kurang baik”. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan akan kesehatan dan keamanan kerja, kepuasan terhadap pekerjaan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi belum terpenuhi di perusahaan.

Pada dimensi pengembangan kompetensi, terlihat bahwa sebanyak 94,78% karyawan merasa kebutuhan terkait pengembangan kompetensi telah terpenuhi. Namun, masih ada beberapa karyawan dengan persentase 1.74% merasa cukup terpenuhi dan terdapat 3.48% karyawan merasa belum terpenuhi. Berdasarkan dari hasil wawancara, PT. X memang memiliki pekerja profesioan yang memberikan pelatihan terkait kompetensi *hard skill*. PT. X belum memiliki program pelatihan rutin untuk pengembangan kompetensi *soft skill*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, kebutuhan *competency development* belum terpenuhi sepenuhnya. PT.X belum memiliki panduan program pelatihan secara rutin dan terpadu untuk karyawannya, sehingga pengembangan kompetensi pada karyawan *head office* belum dikembangkan secara maksimal. Hal ini juga disebabkan

karena PT. X belum mengetahui secara mendalam tahapan membuat program pelatihan secara sistematis.

Program pelatihan dapat memberikan banyak manfaat pada organisasi. Khan, Khan & Khan (2011) berpendapat bahwa pelatihan adalah salah satu faktor penting didalam dunia bisnis, hal ini dikarenakan pelatihan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan dan organisasi. Program rancangan pelatihan harus dibuat secara hati-hati dan terstruktur dan dibuat berdasarkan kebutuhan karyawan dan organisasi, serta disesuaikan dengan waktu dan finansial organisasi (Armstrong, 2000). Kulkarni (2013) berpendapat pelatihan terbukti dapat menjadi parameter untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar tujuan organisasi tercapai, dengan kata lain program pelatihan yang baik dapat 'menaklukan' tujuan-tujuan penting dalam berbisnis. Oleh karena itu, program pelatihan dapat menciptakan pendekatan dinamis atau fleksibel yang signifikan di organisasi. Ketika perusahaan ingin membuat program pelatihan, perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian antara strategi bisnis perusahaan yang meliputi visi, misi dan tujuan dengan kompetensi inti (*core competencies*) dan kompetensi spesifik (*specifi competencies*) sehingga tercipta sumber-sumber daya manusia yang kompeten dan mampu mencapai tujuan perusahaan (Noe, 2010).

Program pelatihan dapat meningkatkan *Quality of Work Life* dengan menciptakan lingkungan kerja yang selalu mendukung karyawan dan memberikan kesempatan karyawan untuk selalu belajar dan berkembang, sehingga mendukung strategi bisnis perusahaan dengan menarik karyawan yang memiliki *talent* dan memotivasi karyawan yang lain (Noe, 2010). Sebagian besar topik pelatihan yang digunakan oleh organisasi untuk para karyawannya adalah pengembangan kompetensi *soft skill*, pengembangan kepribadian, hubungan interpersonal, teknik pemecahan masalah, pelatihan managerial dan supervisi, dll (Kulkarni, 2013).

Berdasarkan hasil pertimbangan *pre-assessment* dan kesepakatan dengan perusahaan, peneliti akan merancang intervensi terkait pembuatan desain program pelatihan. Rancangan intervensi ini bertujuan untuk membantu perusahaan dalam memahami dan mampu merancang desain program pelatihan agar PT. X dapat membuat program pelatihan yang terstruktur dalam periode jangka panjang.

Selain itu, juga diharapkan agar PT.X dapat mengikuti perkembangan bisnis dan mempersiapkan karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu pendek maupun panjang. Selain itu, desain program pelatihan yang akan dibuat diharapkan dapat memfasilitasi kesejahteraan fisik dan psikologis bagi karyawan PT. X, serta mempertahankan dimensi QWL pengembangan kompetensi yang telah memiliki sangat baik sehingga dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja karyawan guna menunjang efektifitas kerja.

II. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, ada satu variabel penelitian yang akan difokuskan untuk dianalisa dan disusun yaitu perancangan desain program pelatihan dan contoh program pelatihan yang dapat digunakan oleh PT. X. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2013) penelitian berbasis kualitatif berfokus pada pengumpulan data, analisis dan penulisan data yang mengikuti alur penelitian.

Partisipan untuk penggalan data asesmen adalah pihak HRD. Peneliti juga membutuhkan tujuh bagian pada *head office* guna menggali TNA pada contoh program pelatihan yang akan dibuat dalam rancangan intervensi. Tujuh bagian unit kerja tersebut adalah bagian SDM & Umum, bagian Internal Audit, bagian TIK, bagian Pengembangan Manajemen, bagian Keuangan, bagian Akuntansi, bagian pengadaan & pergudangan.

Adapun langkah-langkah dalam desain penelitian kualitatif, antara lain:

1. Prosedur pengambilan data :

- Memilih partisipan (secara sengaja) yang disesuaikan dengan tujuan penelitian.
- Topik penelitian yang terkait dapat menentukan jumlah partisipan dan pandangan yang digunakan dalam penelitian.
- Mengidentifikasi metode pengumpulan data yang akan digunakan. Metode pengumpulan data dapat berupa observasi, wawancara, analisis dokumen dan analisis audio-visual.

2. **Analisis dan interpretasi data.** Analisis data desain penelitian kualitatif dapat dilakukan secara koding manual (dengan membuat suatu tema dari beberapa hasil pengumpulan data) dan dapat dilakukan dengan pengkodean melalui *software*. Kemudian tema yang telah ditentukan dapat diinterpretasi dengan cara mengkaitkan satu tema dengan tema yang lain. Berikut ini adalah langkah-langkah dalam menganalisis dan menginterpretasi data :

- Menyiapkan data-data yang telah dikumpulkan untuk dianalisis. Hal ini meliputi membuat transkrip hasil wawancara.
- Membaca seluruh hasil data yang telah dikumpulkan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan tema keseluruhan data.
- Melakukan koding dari semua data yang telah dikumpulkan. Pengkodean data adalah sebuah proses dalam mengatur data dengan cara mengelompokkan bagian-bagian temuan data dan membuat kategori berdasarkan pengelompokan tema.
- Gunakan proses pengkodean untuk membuat deskripsi dari kondisi lingkungan atau kondisi partisipan.
- Menginterpretasikan hasil koding data. Interpretasi dapat berdasarkan pandangan subjektif peneliti atau dapat dibandingkan dengan literatur teori.

Data yang diperoleh selama proses asesmen, akan digunakan untuk intervensi. Data asesmen yang terkumpul akan dianalisa secara kualitatif melalui teknik wawancara, berikut ini adalah panduan wawancara untuk menggali data asesmen :

Tabel 3 Guide Interview Pertanyaan Asesmen

| Pertanyaan Asesmen | |
|---------------------------|--|
| 1. | Jelaskan secara mendalam visi-misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. |
| 2. | Jelaskan upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan visi-misi dan tujuan perusahaan. |
| 3. | Jelaskan secara mendalam kondisi bisnis PT. X dibandingkan dengan kondisi kompetitor. |

| | |
|----|--|
| 4. | Selama ini bagaimana konsep program pelatihan yang ada didalam PT.X? |
| 5. | Apakah PT. X memiliki pengetahuan terkait perancangan program pelatihan secara tepat dan sistematis? |
| 6. | Apa efek dari tidak adanya program pelatihan rutin di PT.X? |
| 7. | Program pelatihan seperti apa yang diharapkan oleh PT.X? |
| 8. | Seberapa penting dan bermanfaat program pelatihan pada karyawan PT.X? |
| 9. | Dampak apa saja yang dapat muncul, ketika program pelatihan dilakukan secara rutin oleh PT.X? |

Proses analisa data intervensi akan dilakukan secara kualitatif dengan melakukan pengevaluasian terhadap program pelatihan. Berikut ini adalah panduan wawancara untuk menggali data intervensi :

Tabel 3 Guide Interview Pertanyaan Intervensi

| Organizational Analysis | |
|--------------------------------|---|
| 1. | Pelatihan apa saja yang pernah dilakukan oleh perusahaan? |
| 2. | Apa saja yang perlu diketahui oleh manajemen terkait dengan pembuatan program pelatihan? |
| 3. | Haruskah sumber daya organisasi perlu diberikan sepenuhnya untuk program pelatihan? |
| 4. | Kebutuhan apa saja yang diperlukan oleh manager dan rekan kerja agar program pelatihan dapat dijalankan? |
| 5. | Faktor-faktor apa saja yang dapat mengganggu kelancaran program pelatihan? |
| 6. | Bagaimana tanggapan karyawan terkait dengan adanya program pelatihan tahunan? Apakah karyawan menganggap program pelatihan tersebut sebagai reward atau punishment? |
| 7. | Dukungan siapa saja yang dibutuhkan untuk pembuatan program pelatihan? |
| 8. | Bagaimana nantinya program pelatihan memengaruhi hubungan pegawai dengan pelanggan? |
| 9. | Bagaimana nantinya program pelatihan dapat menunjang strategi bisnis perusahaan? |
| 10. | Akankah pegawai memandang program pelatihan sebagai kesempatan untuk berkembang? <i>Reward</i> ? Hukuman? Atau program pelatihan dipandang hanya untuk menghabiskan waktu? |
| Person Analysis | |
| 11. | Siapa saja yang memerlukan program pelatihan pada perusahaan? |
| 12. | Selama ini adakah karyawan yang mengalami perubahan pada pekerjaannya? |
| 13. | Apakah karyawan memiliki kesiapan (kemampuan, kemauan, sikap) untuk mengikuti program pelatihan dan memiliki kemauan untuk mengaplikasikan materi pelatihan ke dalam kehidupan kerja? |
| 14. | Apakah perusahaan mampu dan mau memfasilitasi pembelajaran pada karyawan? |
| 15. | Metode pelatihan seperti apa yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan? |
| Task Analysis | |
| 16. | Sebutkan dari skala 1-5 seberapa penting unit pekerjaan anda untuk dilakukannya pelatihan kompetensi <i>soft skill</i> ? Mengapa? |
| 17. | Jelaskan kendala, kesulitan, permasalahan yang saat ini sedang dialami oleh karyawan unit anda dalam menyelesaikan pekerjaannya. |
| 18. | Dampak apa saja yang dirasakan oleh karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang sangat banyak? |
| 19. | Menurut anda pengetahuan, keahlian dan kemampuan apa saja yang dibutuhkan |

| |
|--|
| karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya? |
|--|

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Asesmen Wawancara Karyawan PT.X.

Tabel 4 Hasil Asesmen PT. X

| NO | PERTANYAAN | JAWABAN |
|----|---|--|
| 1 | Jelaskan secara detil, tujuan perusahaan PT.X apa saja? Ditinjau dari visi dan misi | Tujuan utama kami adalah sebagai perusahaan semen dan beton nomor 1 di pasar Nasional. PT. X tidak membuat target jangka panjang dan jangka pendek. Satu-satunya tujuan dari PT. X adalah dapat menyaingi persaingan lokal maupun internasional. |
| 2 | Upaya apa saja yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut? | Terdapat beberapa upaya pengembangan yang dilakukan oleh PT. X, antara lain; mengadakan pembekalan wawasan yang meliputi ilmu-ilmu pada bidang kerja; melakukan seleksi dengan lebih baik dan mewajibkan karyawan baru untuk memiliki pendidikan S1 dan melakukan pelatihan kepada SDM. |
| 3 | Bagaimana kondisi bisnis saat ini dibandingkan dengan kompetitor? Dan bagaimana PT.X dalam menghadapi persaingan? | PT. X memiliki banyak kompetitor, maupun lokal ataupun internasional. PT. X tidak berdiri sendiri, PT. X telah di akuisisi oleh perusahaan semen dan beton lainnya. Hal ini dilakukan agar PT. X menjadi perusahaan yang kuat di pasar nasional. Saat ini PT. X memiliki peringkat nomor 8 di Jawa timur, sedangkan di Jawa tengah PT. X meraih peringkat nomor 1 untuk semen dan beton. Selain itu, PT. X juga memperhatikan kualitas mutu pada produk yang dihasilkan serta memperhatikan proses penjualan yang selalu tepat waktu dan jumlah yang telah ditentukan. Kemudian, PT. X juga tidak mengabaikan laba perusahaan yang belakangan ini kurang diperhatikan. |
| 4 | Apakah selama ini pada PT. X telah dilakukan pelatihan secara rutin? | Di PT. X memang sudah dilakukan pelatihan setiap bulan. Terdapat pelatihan eksternal dan internal. Jika eksternal kami menggunakan jasa pihak luar. Jika pelatihan internal kami ada <i>training centre</i> sendiri. |
| 5 | Bisa dijelaskan proses pelatihan internal seperti apa? | PT. X selalu membuat jadwal terlebih dahulu, misalkan ada pelatihan terkait dengan listrik. Bagian pemeliharaan akan membuat kebutuhan apa saja yang diperlukan untuk melakukan pelatihan listrik tersebut. Kemudian pihak HRD yang membuat pelatihan mencakup tugas dan |

| | | |
|---|--|---|
| | | modul pelatihan. HRD juga akan melakukan pre-test/ post-test terlebih dahulu. |
| 6 | Selama ini apakah PT. X pernah melakukan pelatihan kompetensi <i>soft skill</i> ? | Selama ini PT. X belum pernah melakukan pelatihan <i>soft skill</i> sendiri, yang sifatnya benar-benar formal dan sistematis. PT. X pernah mengikuti pelatihan <i>soft skill</i> yang diadakan dari pihak luar. PT. X memiliki kendala ketika ingin melakukan pelatihan terkait <i>soft skill</i> . Salah satunya adalah PT. X belum memahami pengetahuan terkait dengan pembuatan program pelatihan yang sebenarnya. Kendala lainnya adalah PT. X merasa adanya budaya dan karakteristik yang berbeda-beda pada karyawan yang membuat pelatihan sulit untuk dilakukan. Selain itu, jadwal kerja yang sangat padat juga salah satu kendala untuk dilakukannya pelatihan. Berbeda halnya dengan <i>hard skill</i> . Kompetensi <i>hard skill</i> lebih mudah untuk dipelajari. Pada PT. X, pelatihan terbagi menjadi 3 macam yaitu pelatihan wajib, pelatihan kompetensi kerja dan pelatihan wawasan. Pelatihan wajib yang pernah dilakukan adalah <i>character building</i> dan <i>leadership</i> . Pelatihan <i>character building</i> bertujuan untuk menyamakan <i>mind set</i> , visi-misi dan tujuan kerja untuk seluruh karyawan, sedangkan pelatihan <i>leadership</i> hanya untuk Top Manager. Untuk pelatihan kompetensi bertujuan untuk meningkatkan <i>gap</i> antara standard kompetensi kerja dengan <i>performance appraisal</i> karyawan. Pada pelatihan wawasan bertujuan untuk mempelajari hal-hal baru seperti adanya mesin baru yang datang. |
| 7 | Jelaskan proses yang anda lakukan ketika anda melakukan pelatihan <i>character building</i> dan <i>leadership</i> ? Bagaimana cara anda dalam memberikan materi-materi pelatihan tersebut? | Pelatihan <i>character building</i> dan <i>leadership</i> telah ditentukan oleh manajemen perusahaan. Materi <i>character building</i> adalah visi, misi, dan nilai perusahaan guna menyamakan tujuan kerja karyawan, sedangkan untuk pelatihan <i>leadership</i> , perusahaan meminta pihak eksternal. |
| 8 | Apakah anda pernah melakukan TNA sebelumnya? | TNA belum pernah dilakukan ketika ingin merancang pelatihan. PT. X hanya berdasarkan <i>performance appraisal</i> dan tujuan perusahaan untuk merancang program pelatihan. |
| 9 | Apakah perusahaan benar-benar mendukung untuk dilakukannya program pelatihan secara rutin? | Para direksi sangat mendukung dengan dilakukannya program pelatihan secara rutin pada karyawan. Direksi berharap dengan dilakukannya program pelatihan, karyawan akan semakin terasah sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. salah satu bentuk dukungan dari para direksi adalah telah dibuatnya unit kerja dan anggaran |

| | | |
|----|---|---|
| | | dana khusus untuk program pelatihan. |
| 10 | Apakah dampak apabila PT. X tidak mengadakan pelatihan secara rutin? | Dampaknya orang-orang tidak akan memiliki keahlian yang terasah dan karyawan juga tidak memiliki visi-misi yang sama. |
| 11 | Sebelum melakukan program pelatihan, apa saja yang perlu diketahui oleh pihak manajemen? | Siapa yang melakukan pelatihan, seperti apa bentuk pelatihan tersebut yang meliputi metode, media, materi pelatihan dan seberapa efektif pelatihan dilakukan. |
| 12 | Kebutuhan apa saja yang dibutuhkan oleh manajer dan karyawan agar program pelatihan dapat dijalankan? | Persetujuan dari Top Line Manager. |
| 13 | Sebenarnya karyawan di PT. X memiliki kemauan dan kesiapan tidak untuk mengikuti pelatihan? | Sebesar 90% karyawan siap dan mau mengikuti pelatihan. Sejauh ini karyawan mengakui bahwa mereka membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan performa kerjanya. Masih terdapat 10% karyawan yang belum memiliki keinginan untuk pelatihan, perusahaan akan memberikan surat peringatan apabila terdapat karyawan yang tidak mengikuti pelatihan. |
| 14 | Dukungan siapa saja yang dibutuhkan untuk melakukan dan mengikuti pelatihan? | Top Manager dan dari atasan masing-masing yang berkaitan dengan kewajiban kerja dia untuk minta perijinan. |
| 15 | Bagaimana efek program pelatihan yang akan dilakukan pada hubungan atau relasi dengan pelanggan? | Lebih meningkatkan relasi kerja khususnya pada sales. diharapkan pelatihan dapat meningkatkan keahlian berkomunikasi karyawan, sehingga hubungan antar pelanggan terjalin lebih kuat. |
| 16 | Apakah program pelatihan yang akan dibuat akan menunjang strategi bisnis? | Menunjang strategi bisnis khususnya dalam menyatukan visi misi kerja dan menyamakan <i>mind set</i> pada seluruh karyawan. |

Permasalahan yang ada di PT. X saat ini adalah PT. X belum membuat perancangan program pelatihan secara tepat. Terdapat beberapa tahapan pelatihan yang tidak dilakukan oleh PT. X, salah satunya adalah tahapan pembuatan TNA. Telah dipaparkan sebelumnya terdapat dampak-dampak apabila program pelatihan tidak dirancang secara tepat, beberapa diantaranya adalah keuangan yang dikeluarkan secara sia-sia dan tujuan pelatihan tidak tercapai (Noe, 2010).

Berdasarkan dari permasalahan tersebut, terdapat salah satu metodologi pelatihan yang menjelaskan tentang pembuatan rancangan pelatihan yaitu ADDIE *Instructional Design Model*, yang merupakan sebuah pendekatan sistem yang menghasilkan program pelatihan untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran pada karyawan (Sega, 2006). Pada setiap fase ADDIE bertujuan untuk memastikan

program pelatihan benar-benar dilakukan secara efektif. Berikut ini adalah penjelasan model ADDIE yang lebih detil pada pembuatan program pelatihan (Clark, 1995):

Tabel 5 ADDIE

| | |
|-----------------------|---|
| <i>Analysis</i> | <i>Training need assessment</i> Analisis topik <i>Job analysis</i> |
| <i>Design</i> | Menentukan isi dari tujuan pelatihan Mempersiapkan <i>trainer</i> Merancang konsep pelatihan |
| <i>Development</i> | Menentukan media dan pengembangan materi. Mengumpulkan catatan-catatan informasi. Mengembangkan tes-tes dan mereview. |
| <i>Implementation</i> | Mengajarkan materi pelatihan oleh <i>trainer</i> . Menggunakan media dan metode yang telah ditentukan. Memberikan umpan balik kepada peserta pelatihan. |
| <i>Evaluation</i> | Mengevaluasi pembelajaran peserta. Mengevaluasi performa <i>trainer</i> . Menevaluasi materi pelatihan. Melakukan evaluasi secara formatif. |

Oleh karena itu, peneliti akan menggunakan pendekatan ADDIE untuk pembuatan rancangan intervensi. Pendekatan ini dipilih atas pertimbangan berdasarkan literatur-literatur sebelumnya. Menurut Sega (2006), pendekatan ADDIE adalah metode yang dapat digunakan untuk seluruh jenis organisasi dan perusahaan, hal ini dikarenakan pendekatan ADDIE sangat mudah untuk dipelajari dan di implementasikan oleh perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Bentuk rancangan intervensi yang dilakukan berupa pembuatan rancangan program pelatihan pada karyawan *head office* PT. X. pembuatan rancangan program pelatihan tersebut berisi penjelasan tahapan-tahapan, proses, metode dan teknik untuk membuat program pelatihan secara efektif dan terstruktur. Tujuan peneliti dalam membuat susunan rancangan program pelatihan sebagai intervensi

adalah agar PT. X mampu membuat program-program pelatihan rutin secara mandiri tanpa bantuan pihak eksternal dan dapat menunjang salah satu dimensi QWL yaitu pengembangan kompetensi (*competency development*), khususnya kompetensi *soft skill* pada karyawan.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Aldoobie, N. (2015). *ADDIE Model*. American International Journal of Contemporary Research. University of Northern Colorado.
- Blanchard, P.N., Thacker, J. W. (2004). *Effective Training: System, Strategies and Practices*. (2nd ed). Upper Saddle River, NJ : Person Education, Inc.
- Creswell, J, W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (2nd ed). Lincoln : University of Nebraska.
- Khan, R,A. Khan F,A. Khan, M,A. 2011. *Impact of Training and Development on Organizational Performance*. Global Journals Inc : United State of America.
- Kulkarni, P. 2013. *A Literature Review On Training & Development and Quality of Work Life*. International Refereed Research Journal.
- Noe, R.2010. *Employee Training and Development : Fifth Edition*. The McGraw-Hill Companies.inc : New York.