

Pengembangan Model Pelatihan Internal (Analisis Kebutuhan, Evaluasi Aplikasi dan Pelatihan)

Dyah Harimurti

Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya
dhiejah@yahoo.com

Abstract. The aim of this research is to standardize training need analysis, especially for soft skill competence, and follow up the result of the need analysis with a training package. The assessment phase reveals that a systematic training need analysis could be standardized in accordance with the real problems in the company. At the intervention phase, the chosen topic was the change management as an important and urgent competence to be trained to the unit supervisors at CV. "X". Effectiveness of the training was measured at reaction and learning levels. At the reaction level, the participant were satisfied with the training. The learning level measured through pre- and post-tests reveals a significant enhancement of the participant's knowledge.

Key words: analysis of training need, training design, training evaluation, competency

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah membakukan analisis kebutuhan pelatihan khususnya kompetensi *soft skills*, dan menindaklanjuti hasil analisis kebutuhan dengan memberikan suatu bentuk pelatihan. Tahap asesmen menunjukkan *training need analysis* yang sistematis bisa distandardisasi sedemikian rupa sehingga bentuk pelatihan yang diidentifikasi sesuai dengan permasalahan nyata di perusahaan. Tahap intervensi, memilih topik manajemen perubahan, sebagai kompetensi penting dan mendesak untuk dilatihkan pada kepala unit di CV. X. Keefektifan pelatihan diukur pada *level reaksi* dan *level pembelajaran*. Pada *level reaksi*, pelatihan memperoleh sambutan baik dari partisipan. *Level pembelajaran* diuji dengan membandingkan *pre* dan *post-test*, menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan pada pengetahuan partisipan.

Kata kunci: analisis kebutuhan pelatihan, desain pelatihan, evaluasi pelatihan, kompetensi

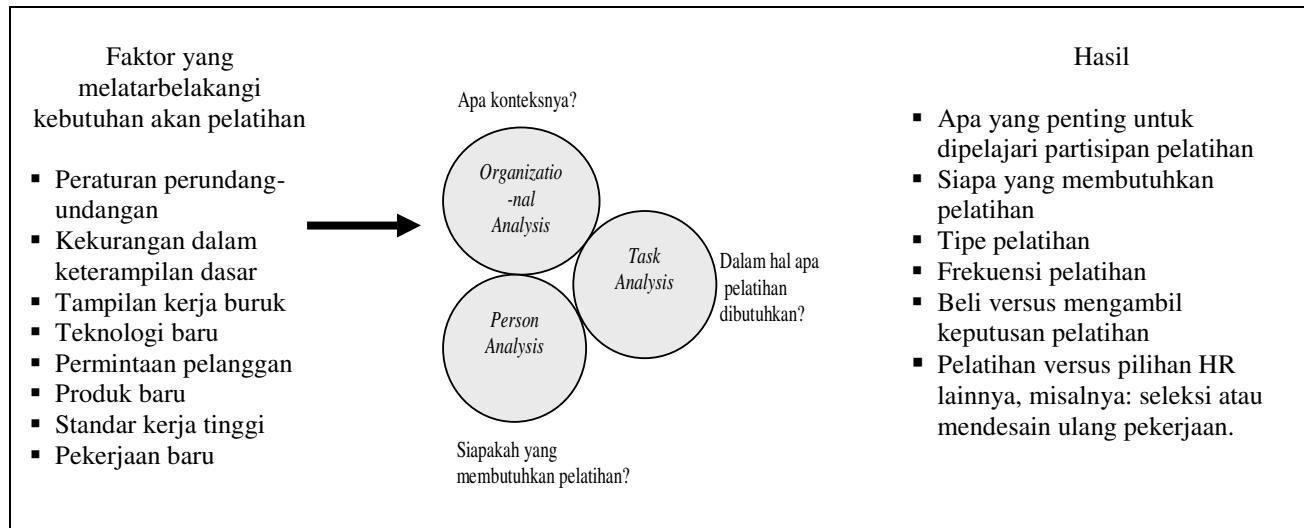
Pelatihan merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan mengomunikasikan tujuan organisasi pada pegawai baru. Pada tahun 2000 di Amerika Serikat perusahaan-perusahaan dengan jumlah pegawai 100 atau lebih menyediakan dana sebesar 54 billion dollar untuk mengadakan *training* yang bersifat formal (Industry Report, 2000)

Permasalahan yang mungkin muncul terkait dengan pelaksanaan pelatihan adalah pelatihan yang dilakukan seringkali dianggap kurang efektif untuk mengubah perilaku para pegawai. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu pelatihan adalah kesesuaian antara pelatihan dengan permasalahan yang dihadapi di dalam organisasi. Suatu tahapan yang penting untuk mencapai kesesuaian antara pelatihan dengan permasalahan dalam suatu organisasi adalah analisis kebutuhan pelatihan.

Noe (2002) menyebutkan bahwa analisis

kebutuhan pada umumnya meliputi tiga hal yaitu *organizational*, *person* dan *task analysis*. Gambar 1 menunjukkan penyebab dan hasil yang diperoleh dari analisis kebutuhan pelatihan.

Task analysis (analisis tugas) dalam penelitian ini tidak mengacu pada pengidentifikasi KSAO (*knowlegde, skill, ability and others*) namun lebih mengarah kepada pengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan. Blanchard & Thacker (2004) menyebutkan beberapa keunggulan pengidentifikasi kompetensi dibandingkan KSAO antara lain (a) memiliki sifat yang lebih umum, (b) menunjukkan sebuah kesesuaian jangka panjang, (c) meliputi pengetahuan, keterampilan, perasaan dan motivasi, (d) memiliki keterikatan dengan tujuan perusahaan. Selain beberapa keunggulan yang telah disebutkan di atas faktor utama yang menjadi pertimbangan peneliti melakukan pengidentifikasi kompetensi adalah variasi partisipan penelitian yaitu para kepala



Gambar 1. Proses analisis kebutuhan pelatihan (Noe, 2002).

unit dari 7 departemen sehingga dibutuhkan sebuah metode yang dapat diterapkan pada beberapa departemen yang berbeda.

Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan adalah sebuah metode sistematis untuk mengumpulkan data yang menjelaskan penyebab penurunan kinerja pegawai dan melakukan analisis apakah penurunan tersebut dapat diatasi dengan pelatihan.

Noe (2002) menyebutkan beberapa metode yang dapat digunakan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan yaitu (1) observasi, (2) kuesioner, (3) membaca manual dan catatan teknis, (4) menginterviu pemegang jabatan.

Komponen analisis kebutuhan pelatihan adalah *organizational*, *person* dan *task analysis*. Beberapa informasi yang penting untuk digali dalam melakukan *organizational analysis* antara lain (a) misi dan tujuan strategik perusahaan, (b) sumber daya kapital dan manusia, (c) lingkungan organisasional, misalnya berbagai struktur (mekanis atau organik) dan desain (sistem penggajian dan *reward*), (d) lokasi atau departemen tempat pengambilan data (Blanchard & Thacker, 2004).

Task analysis dihasilkan dari sebuah deskripsi

aktivitas pekerjaan, meliputi tugas yang dilakukan oleh pegawai, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. *Knowledge* meliputi fakta atau prosedur. *Skill* mengindikasikan kompetensi yang harus dimiliki untuk melakukan sebuah tugas (misalnya keterampilan negosiasi). *Ability* meliputi kapasitas mental dan fisik untuk melakukan sebuah tugas (misalnya: kemampuan spasial). *Others* mengacu pada kondisi yang terkait dengan tugas yang dilakukan, kondisi ini meliputi peralatan dan lingkungan tempat pegawai bekerja (misalnya: kebutuhan untuk menggunakan masker oksigen, bekerja dengan kondisi lingkungan yang panas), batasan waktu untuk sebuah tugas, standar kinerja (Noe, 2002).

Noe (2002), mengidentifikasi *person analysis* sebagai sebuah analisis yang dilakukan untuk menentukan pegawai manakah yang membutuhkan pelatihan. Hasil dari analisis ini meliputi dua hal yaitu (a) kesiapan untuk mengikuti pelatihan yang mengacu pada karakteristik personal yang dimiliki oleh individu (kemampuan, sikap, keyakinan dan motivasi, kebutuhan untuk mengikuti pelatihan dan penerapan ilmu yang diperoleh di dalam pekerjaan), dan lingkungan pekerjaan yang dapat menfasilitasi pembelajaran dan tidak mengganggu pekerjaan, (b) motivasi untuk belajar, yaitu motivasi dari para partisipan untuk mengikuti pelatihan.

Tabel 1
Empat Level Kriteria Evaluasi Kirkpatrick

Level	Tipe Evaluasi	Deskripsi Evaluasi dan Karakteristik	Contoh Metode untuk Mengevaluasi	Relevansi dan Kepraktisan
1	Reaksi	Evaluasi terhadap reaksi adalah bagaimana perasaan yang muncul terhadap pelatihan atau pembelajaran yang dialami	Menggunakan lembar <i>feedback</i> kepuasan terhadap pelatihan Reaksi verbal yang muncul Survei atau kuesioner setelah pelatihan.	Cepat dan sangat mudah untuk dilakukan. Tidak membutuhkan banyak biaya.
2	Pembelajaran	Evaluasi terhadap pembelajaran adalah pengukuran pengetahuan yang dimiliki sebelum dan sesudah pelatihan.	Umumnya penilaian atau tes yang diberikan sebelum dan setelah pelatihan. Interviu dan observasi.	Mudah untuk disusun/dibuat. Lebih mudah digunakan untuk pembelajaran yang kompleks.
3	Perilaku	Evaluasi terhadap perilaku yang muncul sebagai bentuk penerapan pembelajaran yang diperoleh dari pelatihan di dalam pekerjaan sehari-hari.	Observasi dan interviu dalam jangka waktu tertentu dibutuhkan untuk menilai perubahan, relevansi perubahan dan kemampuan untuk terus mempertahankan perubahan	Pengukuran terhadap perubahan perilaku biasanya mensyaratkan kerjasama dan keterampilan dari <i>line managers</i>
4	Hasil	Hasil dari evaluasi adalah mengetahui pengaruh peserta pelatihan terhadap bisnis dan lingkungan perusahaan	Observasi dan pengukuran dilakukan melalui sistem manajemen	Penilaian secara individual tidak sesulit penilaian terhadap keseluruhan organisasi. Proses yang dilakukan harus dilengkapi dengan pertanggung-jawaban yang jelas.

Kompetensi

Loma (1998) menjelaskan kompetensi sebagai aspek personal pegawai memungkinkannya untuk mencapai *performance* kerja superior. Kompetensi dapat meliputi *trait*, motif, nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi mendorong perilaku dan perilaku menghasilkan *performance*.

Menurut Blanchard & Thacker (2004) kompetensi adalah sebuah kelompok pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang membedakan antara pegawai dengan tampilan kerja tinggi dan pegawai de-

ngan tampilan kerja rata-rata (umum).

Desain Pelatihan

Noe (2002), menjelaskan desain model pelatihan sebagai berikut. (a) Mengadakan asesmen kebutuhan; (b) Memastikan kesiapan pegawai untuk mengikuti pelatihan; (c) Menciptakan sebuah lingkungan pembelajaran; (d) Memastikan transfer pelatihan; (e) Mengembangkan sebuah perencanaan evaluasi; (f) Memilih metode pelatihan; (f) Memonitor/mengevaluasi/memperbaiki program.

Tabel 2
Persentase Perusahaan yang Menggunakan Setiap Level Post-Training Evaluation

	Persen
Level 1 (Reaksi)	78
Level 2 (Pembelajaran)	32
Level 3 (Perilaku)	9
Level 4 (<i>Return of Investment/ROI</i>)	7

Evaluasi Pelatihan

Kirkpatrick (sitat dalam Noe, 2002) mendefinisikan evaluasi pelatihan sebagai sebuah proses mengumpulkan *outcome* (hasil pelatihan) untuk menentukan keefektifan pelatihan yang diberikan.

Chapman (2005) mencoba untuk mengilustrasikan empat *level* kriteria evaluasi pelatihan Kirkpatrick ke dalam Tabel 1.

American Society for Training and Development/ASTD (2002) dan Hale (2003) memaparkan persentase perusahaan yang menggunakan setiap *level* evaluasi setelah pelatihan dalam Tabel 2.

Metode

Penelitian ini dibagi menjadi dua tahap. Tahap asesmen dan tahap intervensi. Pada tahap asesmen dilakukan analisis kebutuhan untuk mengenali kebutuhan pelatihan organisasi. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan didasarkan pada deskripsi pekerjaan setelah dibandingkan dengan analisis kebutuhan dan usulan materi pelatihan dari para atasan. Pada tahap intervensi dilaksanakan pelatihan selama 6 jam yang terbagi menjadi 2 hari pelatihan. Untuk evaluasi efektivitas pelatihan, dilakukan pengukuran tahap reaksi dan pembelajaran. Perbedaan skor pre-test dan post-test dianalisis secara statistik dengan uji t (2 sampel berpasangan).

Partisipan

Partisipan penelitian adalah kepala unit CV "X" dari 7 departemen berbeda dan non-departemen. Pertimbangan pemilihan kepala unit/*supervisor*

sebagai partisipan penelitian adalah karena kepala unit merupakan mediator antara pihak *management* dan pegawai operasional yang memegang persentase jumlah terbesar dalam sebuah organisasi. Seorang kepala unit berfungsi sebagai penerjemah visi dan misi perusahaan kepada para pegawai operasional, karena itu penting untuk meningkatkan *soft skill* dan *hard skill* yang dimiliki, sehingga muncul kepercayaan bawahan terhadap kompetensi dari para kepala unit sesuai dengan jabatan dan lingkup kerja yang ada.

Penelitian Tahap Asesmen

Prosedur Tahap Asesmen

Tahap asesmen dalam penelitian ini merupakan tahapan analisis kebutuhan pelatihan untuk menentukan pelatihan yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Adapun langkah-langkah/prosedur yang dilakukan adalah sebagai berikut. (1) Melakukan analisis *job description* untuk menentukan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan kepala unit/*supervisor*; (2) Mendiskusikan kesesuaian pilihan kompetensi dan angket analisis kebutuhan kepada pihak PSDM dan *mill manager*; (3) Mengumpulkan data penelitian melalui proses pengisian angket analisis kebutuhan pelatihan dan *focused group discussion* oleh para partisipan penelitian; (4) Melaporkan dan mendiskusikan hasil analisis kebutuhan pelatihan kepada *mill manager* dan kepala bagian yang merupakan atasan langsung partisipan penelitian; (5) Menentukan topik pelatihan.

Pengukuran Tahap Asesmen

Pengukuran tahap asesmen dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif. Data diperoleh dengan melakukan analisis statistik terhadap hasil pengisian angket analisis kebutuhan oleh partisipan terutama pada bagian penilaian kompetensi yaitu dengan menghitung nilai kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat penguasaan kompetensi.

Angket analisis kebutuhan pelatihan dibagi menjadi tiga bagian sebagai berikut. Bagian I: Isian

Tabel 3
Penilaian Kompetensi

Level Pengembangan Pribadi/ Personal			
Kompetensi	Tingkat Kepentingan untuk Pelaksanaan Kerja	Tingkat Penguasaan Kompetensi	
Fokus pada Prestasi	1 2 3 4	1 2 3 4	
Berpikir Analitis	1 2 3 4	1 2 3 4	
Kemauan untuk Terus Belajar	1 2 3 4	1 2 3 4	
Inovasi	1 2 3 4	1 2 3 4	
Menjalin Relasi	1 2 3 4	1 2 3 4	
Pengelolaan Diri Pribadi	1 2 3 4	1 2 3 4	
Level Pengembangan Profesional & Manajerial			
Keterampilan Komunikasi	1 2 3 4	1 2 3 4	
Pengelolaan Komunikasi Kelompok	1 2 3 4	1 2 3 4	
Kemampuan Melatih	1 2 3 4	1 2 3 4	
Penyelesaian Konflik	1 2 3 4	1 2 3 4	
Pendeklegasian Tugas	1 2 3 4	1 2 3 4	
Pengambilan Keputusan	1 2 3 4	1 2 3 4	
Kepemimpinan	1 2 3 4	1 2 3 4	
Keterampilan Negosiasi	1 2 3 4	1 2 3 4	
Perencanaan dan Pengorganisasian	1 2 3 4	1 2 3 4	
Keterampilan Presentasi	1 2 3 4	1 2 3 4	
Pemecahan Masalah	1 2 3 4	1 2 3 4	
Level Pengembangan Organisasional			
Manajemen Perubahan	1 2 3 4	1 2 3 4	
Pemahaman Organisasi	1 2 3 4	1 2 3 4	
Berfikir Strategik	1 2 3 4	1 2 3 4	

data pribadi. Berisikan informasi mengenai usia, pendidikan dan penjelasan singkat mengenai jabatan saat ini dari partisipan pelatihan.

Bagian II: Penilaian kompetensi. Pada bagian II partisipan diminta untuk memberikan penilaian kompetensi dalam dua hal yaitu tingkat kepentingan untuk pelaksanaan tugas dan tingkat penguasaan kompetensi. Secara singkat penilaian kompetensi akan diuraikan pada Tabel 3.

Bagian III: Partisipan diminta untuk menjawab beberapa hal yaitu (a) faktor internal perusahaan

yang dapat mendukung pelaksanaan tugas saat ini, (b) faktor internal perusahaan yang dapat menghambat pelaksanaan tugas saat ini, (c) metode pelatihan yang disukai, (d) topik pelatihan yang paling sesuai diberikan saat ini.

Selain itu peneliti juga melakukan eksplorasi kait mengait antar-kompetensi dan identifikasi struktur faktor. Tahap pertama adalah dengan melakukan uji korelasi intervariabel, kemudian dilakukan penyeberhanan 20 kompetensi yang digunakan dalam penelitian dengan melakukan analisis faktor.

Tabel 4
Hasil Pengisian Angket Penilaian Kompetensi

No	Kompetensi	Rata-rata kepentingan (Skala 1-4)	Rata-rata penguasaan (Skala 1-4)	Kesenjangan
Level Pengembangan Pribadi/ Personal				
1	Fokus pada prestasi	3.7	3.1	0.6
2	Berpikir analitis	3.4	3.1	0.4
3	Kemauan untuk terus belajar	3.8	3.2	0.6
4	Inovasi	3.8	3.2	0.6
5	Menjalin relasi	3.7	3.0	0.7
6	Pengelolaan diri pribadi	3.4	2.7	0.7
Level Pengembangan Profesional & Manajerial				
7	Keterampilan komunikasi	3.5	2.9	0.6
8	Pengelolaan komunikasi kelompok	3.8	3.3	0.5
9	Kemampuan melatih	3.8	3.2	0.6
10	Penyelesaian konflik	3.7	3.0	0.7
11	Pendelegasian tugas	3.8	3.2	0.6
12	Pengambilan keputusan	3.8	3.0	0.8*
13	Kepemimpinan	3.6	2.9	0.7
14	Keterampilan negosiasi	3.4	3.1	0.3
15	Perencanaan dan pengorganisasian	3.7	3.1	0.6
16	Keterampilan presentasi	3.2	2.6	0.6
17	Pemecahan masalah	3.5	3.1	0.4
Level Pengembangan Organisasional				
18	Manajemen Perubahan	3.6	2.9	0.7
19	Pemahaman Organisasi	3.2	2.9	0.3
20	Berfikir Strategik	3.4	3.0	0.4

* Kompetensi yang dipilih untuk ditingkatkan

Hasil Penelitian Tahap Asesmen

Hasil pengisian angket penilaian kompetensi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tingginya rerata kepentingan kompetensi mencerminkan seberapa penting suatu kompetensi bagi bidang kerja terkait. Rerata penguasaan merefleksikan tingkat penguasaan kepala unit pada kompetensi terkait. Hasil pengisian angket menunjukkan pengambilan putusan merupakan kompetensi dengan rerata kepentingan tertinggi (3.8) dengan rerata penguasaan terendah (3.0). Sayangnya, hasil ini tidak didukung dengan pendapat dari para atasan langsung partisipan penelitian (kepala bagian dan *mill manager*) yang menilai kompetensi manajemen perubahan sebagai kompetensi yang perlu untuk ditingkatkan melalui

pelatihan. Pembahasan mengenai penentuan topik pelatihan akan dijelaskan dalam diskusi hasil penelitian asesmen.

Berdasarkan hasil uji korelasi yang telah diperoleh peneliti melakukan penyederhanaan 20 kompetensi yang digunakan dalam penelitian dengan melakukan analisis lanjutan yaitu analisis faktor. Hasil analisis faktor kepentingan dapat dilihat pada Tabel 5.

Diskusi Hasil Penelitian Asesmen

Seperti telah diuraikan, pengambilan putusan merupakan kompetensi dengan nilai kesenjangan tertinggi yaitu 0.8 dengan rentang nilai antara 0.3 sampai 0.8. Rendahnya rentang nilai kesenjangan

Tabel 5
Penggolongan Faktor Kompetensi

Kompetensi	Skor rata-rata kepentingan (skor 1-4)	Faktor kelompok kompetensi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus pada prestasi ▪ Inovasi ▪ Pengelolaan diri pribadi ▪ Pengelolaan komunikasi kelompok ▪ Kemampuan melatih ▪ Penyelesaian konflik ▪ Pengambilan keputusan ▪ Perencanaan dan pengorganisasian ▪ Pemecahan masalah 		<p>Keunggulan dibandingkan orang lain</p> <p>Definisi: Kemampuan untuk selalu meningkatkan kemampuan diri melebihi standar yang telah ditentukan dan menjadi sumber acuan kelompok ketika menghadapi permasalahan (menjadi <i>role model</i> dalam perilaku di dunia profesional).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovasi ▪ Pengelolaan diri pribadi ▪ Keterampilan komunikasi ▪ Pengelolaan komunikasi kelompok ▪ Kemampuan melatih ▪ Keterampilan negosiasi ▪ Pemahaman organisasi 	3.55	<p>Juru bicara kelompok</p> <p>Definisi: Kemampuan untuk merencanakan dan menyampaikan visi-misi dan kepentingan kelompok baik secara lisan maupun tulisan sehingga dapat mempengaruhi dan memberikan dampak besar pada pihak lain yang menjadi target persuasi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berpikir analitis ▪ Kemauan untuk terus belajar ▪ Keterampilan komunikasi ▪ Kemampuan melatih ▪ Pengambilan keputusan 	3.66	<p>Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan</p> <p>Definisi: Kemampuan untuk menyelidiki, mengidentifikasi dan menganalisis inti permasalahan, mengembangkan alternatif-alternatif solusi dan menentukan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam batasan waktu yang dimiliki.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keterampilan presentasi ▪ Manajemen perubahan ▪ Berfikir strategik 	3.40	<p>Kemampuan memberikan arahan</p> <p>Definisi: Mampu menyajikan pemikiran, mengarahkan dan mendukung orang lain sehingga memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan dan mampu menyusun perencanaan strategik untuk mencapai tujuan organisasi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berfikir analitis ▪ Kepemimpinan ▪ Manajemen perubahan 	3.46	<p>Kepemimpinan untuk perubahan</p> <p>Definisi: Kemampuan untuk menyampaikan pesan perubahan baik melalui perkataan maupun tindakan, menerapkan perubahan organisasi, memotivasi dan mendukung bawahan agar dapat mengelola perubahan organisasi dengan sukses.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berfikir analitis ▪ Kemauan untuk terus belajar ▪ Menjalin relasi ▪ Pengelolaan diri pribadi 	3.59	<p>Pengembangan diri pribadi</p> <p>Definisi: Usaha yang ditunjukkan individu untuk meningkatkan dan menerapkan keterampilan/ pengetahuan yang dimiliki baik yang bersifat teknis maupun non teknis. Hal ini meliputi adanya inisiatif untuk selalu meningkatkan kemampuan sesuai tuntutan perubahan yang ada di lingkungan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan melatih ▪ Pendelegasian tugas 	2.50	<p>Pengembangan orang lain</p> <p>Definisi: Kemauan untuk mendelegasikan tanggung jawab, bekerjasama dan melatih orang lain untuk meningkatkan kemampuan mereka.</p>

dapat disebabkan adanya penilaian berlebih dari partisipan penelitian terhadap tingkat penguasaan kompetensi yang dimiliki. Perlu dicermati kembali rentang nilai yang diberikan dalam angket analisis kebutuhan pelatihan yaitu tidak terbatas hanya 1 sampai 4.

Pertimbangan peneliti dalam menentukan topik pelatihan yang akan diberikan sebagai bentuk intervensi penelitian tidak hanya didasarkan pada hasil pengisian angket analisis kebutuhan pelatihan oleh partisipan penelitian namun juga didasarkan pada hasil diskusi pihak manajerial yang diwakili oleh *mill manager* dan kepala bagian CV "X". Adanya perbedaan penilaian antara partisipan penelitian dan pihak manajerial mengenai kompetensi yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan, mengarahkan peneliti untuk melakukan penggalian informasi lebih lanjut dengan pihak yang memiliki pemahaman terhadap kondisi perusahaan dan lingkup pekerjaan kepala unit yaitu pihak HRD dan PSDM. Informasi yang dapat menjelaskan adanya perbedaan pandangan antara kepala unit dan pihak manajerial adalah perubahan besar yang sedang terjadi pada perusahaan yaitu pergantian pemilik perusahaan yang berpengaruh pada perubahan pola kepemimpinan dari *top down* menjadi *bottom up*. Hal ini berarti terjadi perubahan karakteristik organisasi dari *centralized organization* menjadi *decentralized organization*.

Perubahan karakteristik organisasi CV "X" dari *centralized organization* menjadi *decentralized organization* mendorong *top management* untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui sebuah konsep yang dikenal dengan sebutan *empowerment*. *Empowerment* adalah pembagian ulang kewenangan dalam sebuah organisasi yang menfasilitasi manajer, supervisor dan karyawan untuk menampilkan pekerjaan mereka secara lebih efektif dan efisien (Whistance-Smith, 2006).

Salah satu bentuk *empowerment* adalah dengan memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan pengambilan putusan. Organ dan Foegen (1998) mencantohkan salah satu bentuk *empowerment* yaitu pendeklegasian pengambilan putusan dari *manager* kepada karyawan *front-line*. Hal inilah yang berusaha dilakukan oleh pihak *owner* CV "X"; kepala unit yang dahulu terbiasa hanya menerima perintah dari atasan saat ini dituntut mampu melakukan pengambilan putusan,

perubahan inilah yang dapat dijadikan salah satu penjelasan mengapa kompetensi pengambilan putusan merupakan kompetensi yang memiliki kesenjangan tertinggi dibandingkan kompetensi lainnya.

Pihak manajerial memandang fenomena ini sebagai salah satu bentuk ketidaksiapan dalam menghadapi perubahan dan merupakan faktor penghambat perubahan. Sejalan dengan pandangan Brannigan (2001) yang menggolongkan faktor penghambat perubahan ke dalam dua kelompok yaitu penghambat yang berasal dari diri individu (*individual barriers*) dan penghambat yang berasal dari organisasi (*organizational barriers*). *Individual barriers* antara lain adalah *habit*/kebiasaan, takut kehilangan status dan kekuasaan, hubungan sosial, ketergantungan dan ketidakpastian. *Organizational barriers* antara lain adalah penolakan organisasional, struktur, aturan dan prosedur, kesepakatan antarorganisasi, biaya dan keterbatasan sumber daya

Jika dilakukan pencermatan secara lebih lanjut kurangnya kompetensi pengambilan putusan tidak hanya disebabkan oleh ketidaksiapan kepala unit dalam menerima perubahan namun juga disebabkan oleh kurangnya kepercayaan dari atasan terhadap pengambilan putusan yang dilakukan oleh kepala unit. Organ dan Foegen (1998) menyebutkan bahwa banyak *manager* yang pada umumnya memiliki pengalaman mengikuti pelatihan lebih banyak daripada karyawan *front-line*, meyakini bahwa mendelegasikan pengambilan putusan pada "individu yang memiliki kualitas lebih rendah" adalah hal yang tidak logis. *Manager* yakin bahwa mereka adalah orang yang paling tepat untuk mengambil putusan dan merupakan satu-satunya orang yang harus melakukannya.

Selain perubahan yang terkait dengan tujuan *top management* untuk mengaplikasikan konsep *empowerment* pada kepala unit terdapat beberapa perubahan yang terjadi di CV "X" yaitu dilibatkannya beberapa *personnel officer* dari perusahaan rekan satu grup CV "X" untuk membantu mengatasi beberapa permasalahan yang terjadi di CV "X," hal ini memunculkan persepsi negatif bahwa kebijakan yang diterapkan menyinggung harga diri perusahaan karena dianggap tidak dapat menyelesaikan permasalahan internal secara mandiri. Adanya persepsi negatif ini juga dapat menjadi salah satu

faktor penghambat perubahan. Kurangnya kepercayaan dan pemahaman terhadap perubahan merupakan salah satu bentuk penolakan terhadap perubahan, karyawan mungkin memiliki ketidakpercayaan pada tujuan yang ada di balik perubahan yang diusulkan atau karyawan salah paham terhadap tujuan yang dimiliki (Mejia & Balkin, 2002).

Perekrutan *management trainee* yang akan diarahkan untuk menempati posisi kepala unit, dirasakan sebagai suatu kondisi yang kurang menguntungkan oleh beberapa pihak yang menganggap posisi kepala unit seharusnya ditempati karyawan yang sudah memiliki masa kerja lama. Mejia & Balkin (2002) menyebutkan bahwa karyawan menolak perubahan karena takut akan kehilangan sesuatu yang berharga seperti keuntungan ekonomi, status atau pengaruh dalam organisasi.

Perubahan internal lain yang memiliki dampak cukup signifikan adalah penggantian merek barang produksi; pegawai menganggap penggantian ini menyebabkan penurunan tingkat penjualan, sehingga muncul sikap membanding-bandingkan kondisi saat ini dengan kejayaan di masa lalu yang berpengaruh negatif terhadap optimisme dan motivasi karyawan dalam bekerja.

Berbagai uraian di atas menunjukkan perubahan yang terjadi pada CV "X" dan beberapa hambatan yang muncul sebagai respon terhadap perubahan yang dilakukan, karena itu penting dilakukan suatu upaya untuk mensosialisasikan pentingnya suatu perubahan dan cara untuk mengelola perubahan, maka dipilihlah pelatihan manajemen perubahan sebagai bentuk intervensi yang dilakukan oleh peneliti.

Implikasi

Terkait dengan adanya kebutuhan CV "X" akan pelatihan manajemen perubahan maka peneliti mencoba merancang dan mengaplikasikan suatu bentuk pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Namun, sebelum dilakukan perancangan pelatihan, perlu dipertimbangkan beberapa faktor prakondisi agar pemberian pelatihan yang akan dilaksanakan dapat mengarah pada hasil yang

positif, yaitu (a) kompetensi manajemen perubahan bukan merupakan kompetensi dengan nilai kesenjangan yang tertinggi sehingga dapat berpengaruh terhadap motivasi partisipan mengikuti pelatihan maka aktivitas yang dilakukan harus cukup menyenangkan; salah satu cara adalah dengan memberikan *games* yang dapat mencairkan suasana namun tetap memiliki keterkaitan dengan materi pelatihan, (b) batasan waktu berdampak pada cakupan materi yang diberikan yaitu harus terfokus pada topik dan sasaran penting yang harus dilakukan dalam mengelola perubahan baik dalam konteks individual maupun organisasional, (c) pelaksanaan pelatihan juga perlu mempertimbangkan kondisi pekerjaan partisipan, karena itu penting untuk melaksanakan pelatihan pada tanggal dan waktu ketika *load* pekerjaan tidak tinggi, (d) karakteristik pekerjaan partisipan pelatihan yang sangat terkait dengan hal-hal yang bersifat teknis berpengaruh terhadap metode penyampaian materi pelatihan, yaitu tidak hanya diberikan dalam metode ceramah saja tapi juga dikombinasikan dengan metode lainnya seperti analisis kasus, diskusi kelompok dan penayangan video yang dapat memberikan gambaran tentang pentingnya suatu perubahan.

Simpulan Tahap Asesmen

Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan tidak hanya melibatkan partisipan penelitian namun juga melibatkan pihak manajerial dan HRD agar tercapai kesesuaian antara kebutuhan partisipan dan tujuan organisasi. Salah satu kelemahan penelitian ini adalah pada penetapan kompetensi yang hanya melibatkan pihak PSDM dan *mill manager*; agar hasil yang diperoleh lebih optimal penting untuk melibatkan kepala unit sebagai pemegang jabatan dalam penentuan kompetensi.

Hal lain yang penting untuk diperhatikan adalah penggunaan rentang nilai dalam kuesioner analisis kebutuhan bagian penilaian kompetensi dapat lebih diperluas menjadi rentang nilai 1-10 untuk menghindari kemungkinan munculnya penilaian berlebih dari partisipan terutama pada bagian penguasaan kompetensi.

Tabel 6

Pelaksanaan Pelatihan Manajemen Perubahan

No	Aktivitas	Keterangan
1	Materi manajemen perubahan	Ceramah materi manajemen perubahan oleh <i>trainer</i>
2	Analisis kasus Garuda Indonesia (studi kasus eksternal perusahaan)	Secara berkelompok partisipan diminta untuk mengidentifikasi dan mempresentasikan beberapa informasi yaitu: - Faktor pendukung dan penghambat perubahan - Jenis perubahan yang dilakukan - Tahapan strategi perubahan.
3	Analisis SWOT (studi kasus internal perusahaan)	Secara berkelompok partisipan diminta mengidentifikasi dan mempresentasikan beberapa informasi yaitu: - Perubahan utama yang penting dilakukan oleh perusahaan saat ini. - Kekuatan, kelemahan, ancaman dan kesempatan yang dihadapi untuk melakukan perubahan. - Tahapan strategi untuk mencapai perubahan yang diinginkan. - Jenis perubahan yang paling sesuai untuk perubahan yang diinginkan.
4	Video <i>Who Moved My Cheese</i>	Pemutaran film yang menvisualisasikan pentingnya suatu perubahan.
5	Pengisian lembar kerja perubahan	Partisipan menyusun perencanaan perubahan individual dan kelompok kerja, dengan mengidentifikasi: - Perubahan yang diinginkan - Kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman untuk melakukan perubahan - Pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan - Keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan - Kendala yang mungkin akan dihadapi dalam pelaksanaan perubahan - Menyusun tahapan pelaksanaan perubahan

Faktor subjektivitas dari partisipan maupun pihak manajerial dalam menentukan topik pelatihan dapat dikurangi jika data yang diperoleh dari pengisian angket analisis kebutuhan pelatihan dan wawancara didukung dengan data kuantitatif yang menunjukkan adanya penurunan performa kinerja setelah dilakukan perubahan pola kepemimpinan.

Penelitian Tahap Intervensi

Prosedur Tahap Intervensi

Tahap intervensi dalam penelitian ini merupakan tahap pelaksanaan program pelatihan sesuai dengan hasil analisis kebutuhan pelatihan yang telah

diperoleh. Pelatihan dilakukan selama dua hari dengan total waktu pelaksanaan selama 6 jam.

Secara garis besar aktivitas yang akan dilakukan selama proses pelatihan dapat dicermati dalam Tabel 6.

Pengukuran Tahap Intervensi

Kefektifan pelatihan diukur pada dua *level* menurut Kirkpatrick, yaitu level reaksi dan level pembelajaran. Pengukuran level reaksi dilakukan dengan meminta partisipan mengevaluasi beberapa komponen pelatihan. Level pembelajaran diuji dengan membandingkan pengetahuan partisipan

Tabel 7
Evaluasi Level Reaksi

Aspek penilaian	Skor rata-rata penilaian (Skala 1-4)
Pelatih/trainer	3.23
Materi pelatihan	2.82
Analisis kasus Garuda Indonesia	2.98
Analisis SWOT	3.16
Lembar perencanaan perubahan	2.76
Fasilitas yang digunakan	2.96
Permainan/games	2.89

terhadap materi pelatihan melalui *pre-test* dan *post-test*. Analisis data yang digunakan adalah analisis korelasional.

Hasil Penelitian Tahap Intervensi

Manajemen perubahan dipilih sebagai kompetensi yang paling penting ditingkatkan melalui pelatihan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Evaluasi hasil pelatihan diukur dalam dua level yaitu reaksi dan pembelajaran. Hasil evaluasi level reaksi akan dijelaskan pada Tabel 7.

Tabel 7 menunjukkan partisipan cukup menilai positif pelatihan manajemen perubahan yang dilaksanakan.

Hasil evaluasi level pembelajaran (*pre-test* dan *post-test*) akan diuraikan dalam Tabel 8.

Berdasarkan Tabel 8 diketahui bahwa terdapat peningkatan yang signifikan pada pengetahuan partisipan terhadap materi pelatihan manajemen perubahan.

Diskusi Hasil Penelitian Intervensi

Hasil pengolahan statistik menunjukkan adanya peningkatan hasil *post-test* yang signifikan ($p < 0.01$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan pengetahuan yang dimiliki peserta mengenai manajemen perubahan setelah diberikan pelatihan. Salah satu kelemahan dari *pre-* dan *post-*

test yang diberikan adalah ukuran pencapaian belajar yang masih berada dalam ranah kognitif *knowledge* jika mengacu pada *Bloom's taxonomy*, sehingga masih belum mencerminkan pemahaman partisipan terhadap materi pelatihan. Berdasarkan uraian di atas masih perlu dilakukan penyempurnaan pada *pre-test* dan *post-test* yang diberikan sebelum dan sesudah pelatihan.

Simpulan Tahap Intervensi

Simpulan yang dapat diperoleh dari proses pelaksanaan pelatihan manajemen perubahan adalah partisipan lebih memiliki ketertarikan untuk mengikuti pelatihan jika metode yang diberikan mengarahkan partisipan untuk terlibat aktif dalam proses pelatihan daripada hanya mendengarkan penjelasan yang disampaikan oleh pelatih/trainer. Beberapa metode yang dapat dijadikan pertimbangan untuk melakukan pelatihan lanjutan di CV "X" di antaranya adalah (a) studi kasus terutama kasus yang terkait dengan kondisi riil yang ada di perusahaan karena dapat merupakan sarana partisipan untuk menyampaikan pandangan dan saran untuk kemajuan perusahaan, terutama jika kegiatan ini dihadiri oleh atasan para partisipan, (b) diskusi kelompok juga dapat meningkatkan motivasi partisipan dalam mengikuti pelatihan namun yang perlu diperhatikan adalah jumlah anggota kelompok tidak terlalu besar (kurang lebih 4 orang per kelompok), sehingga semua anggota dapat terlibat menyumbangkan pemikiran yang dimiliki, (c) terdapat proses yang mensyaratkan adanya kompetisi dengan partisipan lain atau antara kelompok partisipan sehingga memunculkan tantangan untuk menampilkan hasil yang terbaik.

Permasalahan yang dihadapi CV "X" terkait dengan pelatihan adalah keengganannya pegawai untuk mengikuti pelatihan karena dianggap tidak terlalu memberikan dampak positif terhadap pekerjaan terutama pelatihan mengenai keterampilan *soft skill*; salah satu cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan motivasi partisipan mengikuti pelatihan adalah dengan memasukkan perubahan perilaku yang diharapkan setelah pelatihan sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja. Holton, Bates dan Ruosa. (sitat dalam Baharim & Gramberg, 2005) menyebutkan salah satu faktor

Tabel 8
Deskripsi skor Pre-test dan Post-test

Pre-test/ Post-test	N	Rerata	Std. Deviasi	Nilai Maksimum	Nilai Minimum
Pre-test	15	6.4	2.4	9	2
Post-test	15	9.1	1.8	13	6

Paired Samples Correlations					
			N	Correlation	Sig.
Pair 1 Pre-test & Post-test			15	0.706	0.003
Paired Samples Test					
Paired Differences					
95% Confidence Interval					
Mean	Std. Deviation	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
Pair 1 Pre-test - Post-test	1,41	1.6762	0.4328	-3.5949	-1.7384
Paired Sample Statistics					
Mean			Std. Devia- tion	Std. Error Mean	
Pair Pre-test	6.4	15	2.3543	0.6079	
1 Post-test	9.0667	15	1.831	0.4727	

yang berpengaruh terhadap transfer pelatihan adalah adanya umpan balik yaitu indikator formal dan informal dari organisasi mengenai tampilan kerja karyawan.

Pustaka Acuan

American Society for Training and Development (ASTD) (2002). *State of the industry report*. Alexandria, Virginia: ASTD. and practices (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Brannigan, Y. (2001). *Management of change: Lecture 7 Diagnosing change problems*. Retrieved January 21, 2007, from <http://www.busmgt.ulst.ac.uk/modules/bmg563j2/docs/Lecture%207>

Baharim, S., & Gramberg, B. V. (2005). *The influence of knowledge sharing on transfer of training: A proposed research strategy*. Retrieved March 13, 2007, 12:54 AM, from: http://www.eprints.vu.edu.au/archive/00000117/01/wp2_2005_vangamberg_baharim.pdf.

Blanchard, P.N. & Tachker, J.W (2004). *Effective training systems, strategies, and practices* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Chapman, A. (2005). *Kirkpatrick's learning and training evaluation theory*. Retrieved February 27, 2006, from: http://www.businessballs.com/Kirkpatrick_learning_evaluationmodel.htm.

Eden, P. S., & Bell, S. T (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245. Retrieved February 27, 2006, from http://www.ispi.org/ProComm/resources/EffectivenessofTrainingArthur_et.al.pdf.

Hale, R. (2003). How training can add real value to the business: Part 1. *Journal Industrial and Commercial Training*, 35(1), 29-32. Retrieved February 27, 2006, from <http://www.Emeraldin>

sight. com /0019-7858.htm
Industry report 2000. (2000). *Training*, 37(10), 45–48.
Loma (1998). *Loma's competency dictionary*.
Mejia, L. G., & Balkin, D. B. (2002). *Management*. New York: McGraw-Hill.
Noe, R. A. (2002). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.

Organ D.W. & Foegen J.H.. (1998). Are managers losing control? *Business Horizons*, 41(2), 1-5.
Whistance-Smith, W.J. (n.d.). *Ethics and conflict of interest: Moral dilemmas and other controversies*. Retrieved January 15, 2007 from www.angelfire.com/biz7/mgt802/MGT802_Lecture6.ppt

Lampiran 1

Aplikasi Hasil Penelitian Analisis Kebutuhan Pelatihan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyusun kembali dan mengembangkan teknik analisis kebutuhan pelatihan yang dapat digunakan untuk menentukan pelatihan yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan partisipan maupun perusahaan. Tahapan-tahapan analisis kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut.

Tahap satu: meminta contoh *job description* terbaru dari kepala unit CV “X” kemudian menganalisis *job description* yang tersedia untuk menentukan KSAO’s (*knowledge, skill, ability, other’s*) yang dibutuhkan. Analisis *job description* ini dilakukan bersama-sama pemegang jabatan.

Tahap dua: menentukan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan hasil penggalian KSAO’s bersama-sama dengan pemegang jabatan.

Tahap tiga: mengelompokkan kompetensi yang diperoleh ke dalam dua kelompok yaitu (1) Kompetensi teknis (*hardskill*) terbagi menjadi *Critical Competency* dan *Threshold Competency*, (2) Kompetensi *Softskill* terbagi menjadi *Critical Competency* dan *Threshold Competency*

Tahap empat: memfeedbackkan hasil kompetensi yang telah diperoleh kepada atasan langsung dan *mill manager*.

Tahap lima: menyusun angket analisis kebutuhan pelatihan yang disusun berdasarkan kompetensi yang telah ditemukan. Contoh angket analisis kebutuhan terutama pada penilaian kompetensi yang dapat digunakan (lihat Lampiran 2)

Tahap enam: meminta kepala unit untuk mengisi angket analisis kebutuhan pelatihan dan merumuskan secara bersama-sama pelatihan yang paling penting/ dibutuhkan saat ini.

Tahap tujuh: memfeedbackkan hasil analisis kebutuhan pelatihan pada atasan langsung dan *mill manager*.

Tahap delapan: menentukan pelatihan yang akan diberikan sebagai bentuk intervensi dari hasil analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan.

Lampiran 2

Form Identifikasi Kompetensi

Identifikasi Jabatan								
Nama Jabatan : Nama Karyawan : Atasan Langsung :								
Manfaat Umum Jabatan								
Tugas & Tanggung Jawab								
1. <i>Key Result Area :</i> <table border="1"> <tr> <td>Tugas/ Aktivitas:</td> <td>Indikator Pencapaian Hasil:</td> <td>Identifikasi KSAO's yang Dibutuhkan</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> • <u>Knowledge:</u> • <u>Skills:</u> • <u>Abilities:</u> • <u>Others:</u> </td> </tr> </table>			Tugas/ Aktivitas:	Indikator Pencapaian Hasil:	Identifikasi KSAO's yang Dibutuhkan			• <u>Knowledge:</u> • <u>Skills:</u> • <u>Abilities:</u> • <u>Others:</u>
Tugas/ Aktivitas:	Indikator Pencapaian Hasil:	Identifikasi KSAO's yang Dibutuhkan						
		• <u>Knowledge:</u> • <u>Skills:</u> • <u>Abilities:</u> • <u>Others:</u>						
2. <i>Key Result Area :</i> <table border="1"> <tr> <td>Tugas/ Aktivitas:</td> <td>Indikator Pencapaian Hasil:</td> <td>Identifikasi KSAO's yang Dibutuhkan</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> • <u>Knowledge:</u> • <u>Skills:</u> • <u>Abilities:</u> • <u>Others:</u> </td> </tr> </table>			Tugas/ Aktivitas:	Indikator Pencapaian Hasil:	Identifikasi KSAO's yang Dibutuhkan			• <u>Knowledge:</u> • <u>Skills:</u> • <u>Abilities:</u> • <u>Others:</u>
Tugas/ Aktivitas:	Indikator Pencapaian Hasil:	Identifikasi KSAO's yang Dibutuhkan						
		• <u>Knowledge:</u> • <u>Skills:</u> • <u>Abilities:</u> • <u>Others:</u>						
Wewenang								
Perlengkapan								

Tuntutan Fisik dan Kondisi Kerja

T = Terus-menerus S = Sering K = Kadang-kadang J = Jarang
 (5-8 jam/shift) (2-5 jam/shift) (Diatas 2 jam/shift) (Bukan merupakan bagian tetap dari pekerjaan)

Tuntutan Fisik

Berdiri _____
 Berjalan _____
 Duduk _____
 Melihat _____
 Mendengar _____
 Menulis _____
 Mengetik _____
 Menggunakan Telepon _____

Lainnya :

Jongkok _____
 Memanjat _____

Kondisi Lingkungan Kerja

Sangat Dingin _____
 Sangat Panas _____
 Sering mengalami perubahan temperatur _____
 Basah _____
 Lembab _____
 Berisik _____
 Lainnya : _____
 Kekuatan Fisik _____
 Usaha fisik yang sedikit _____
 Pekerjaan ringan _____
 Pekerjaan medium _____
 Pekerjaan berat _____
 Pekerjaan yang sangat berat _____

Kompetensi Hard Skills

No	Kompetensi	Definisi

Kompetensi Soft Skills

No	Kompetensi	Definisi