

LOGO

PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA STRATEGIS

Rr. Sri Handari W



MATAKULIAH
PENGEMBANGAN SUMBERDAYA
MANUSIA
(5 SKS)

HANDOUT



Disusun Oleh:
RR. Sri Handari Wahyuningsih

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2016

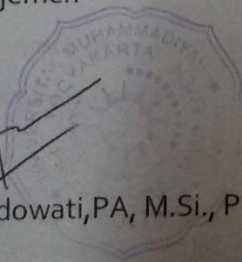
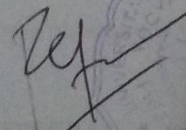
HALAMAN PENGESAHAN

1. Matakuliah : **Pengembangan SDM**
2. Pengusul
Nama : Rr. Sri Handari Wahyuningsih, SE., M.Si.
NIK : 19710410199409 143038
Jabatan/ Golongan : Lektor Kepala/ IV a
Jurusan/ Fakultas : Manajemen/ Ekonomi
Bidang Keahlian : Manajemen SDM

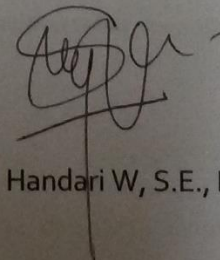
Yogyakarta, 26 Juni 2016

Mengetahui
Kaprosdi Manajemen

Penyusun



Dra. Retno Widowati, PA, M.Si., Ph.D



Rr. Sri Handari W, S.E., M.Si.

Modul ini dibuat untuk kepentingan akademik, khususnya pengajaran Pengembangan SDM di Prodi Manajemen FE UMY, disusun dengan merujuk pada beberapa sumber:

- Noe n Hollenbag: Training and Development
- Artikel Kick Patric : Return on Training Investment
- Beberapa buku Manajemen SDM
- Artikel pendukung

LOGO

REVIEW **PENTINGNYA PROGRAM PENGELOLAAN SDM**

|
Rr. Sri Handari W



Pemahaman terhadap pentingnya pengelolaan sumberdaya manusia semakin meningkat seiring perubahan bisnis



© 2001 National Geographic Society. All rights reserved. nationalgeographic.com



© 2002 National Geographic Society. All rights reserved. NATIONALGEOGRAPHIC.COM

**SDM ADALAH PENGHANTAR LAYANAN
>>> PENENTU PELAYANAN PRIMA**

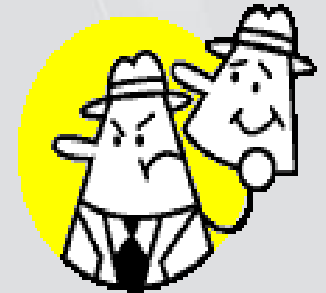
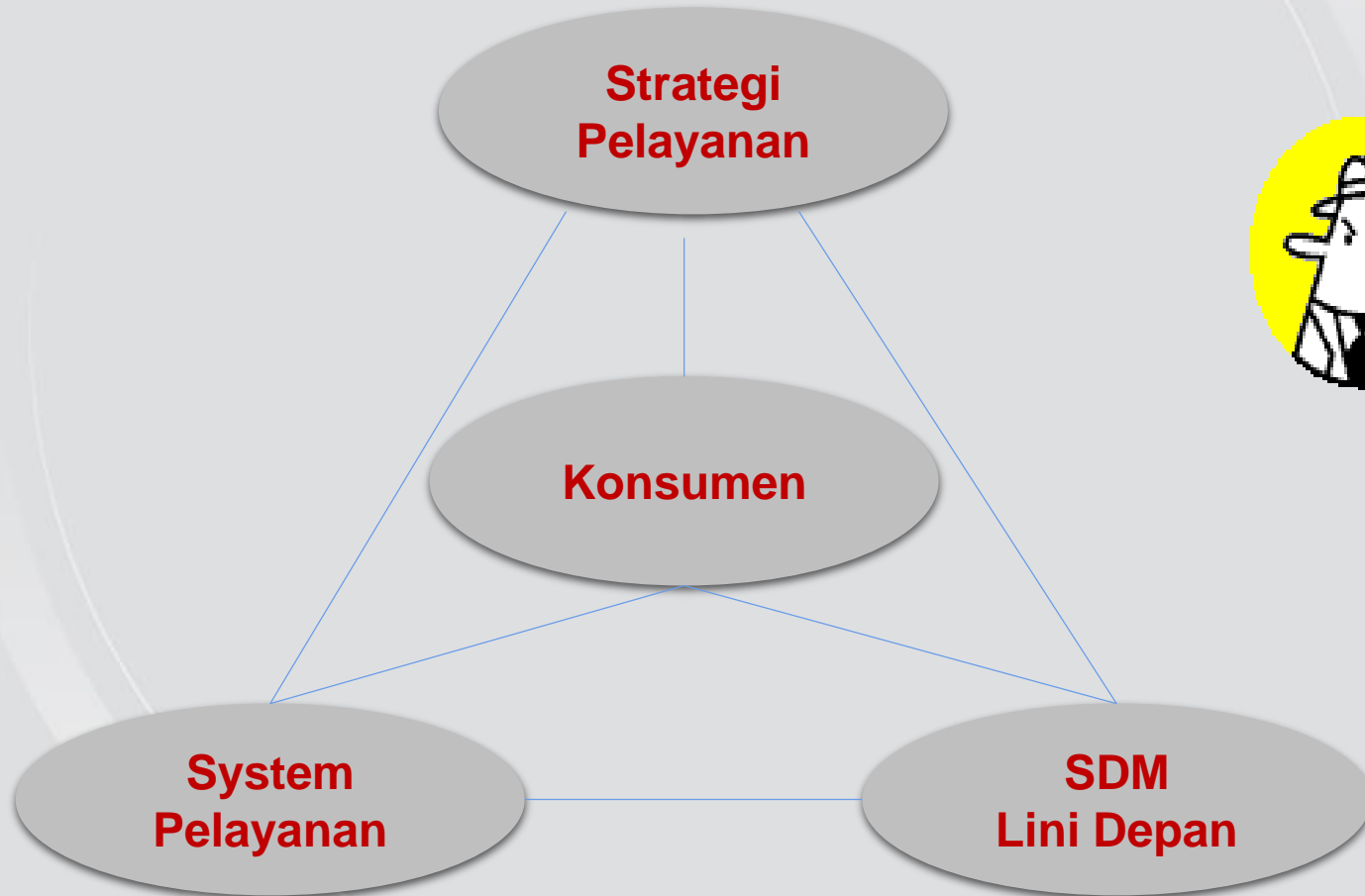
Pelayanan Terbaik

Melebihi Harapan

**Sesuai Standar Pelayanan
yang Berlaku**

**PELAYANAN
PRIMA**

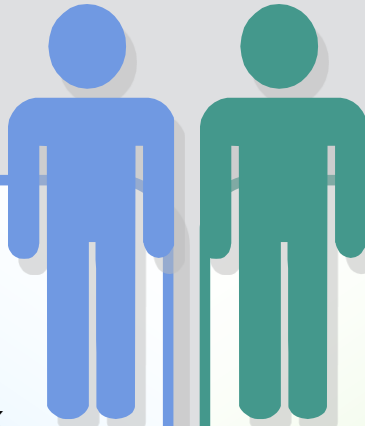
The Service Triangle dalam pelayanan



SDM Kunci Kepuasan dalam Layanan Jasa

Produk

Pelanggan tidak banyak
terlibat dalam proses
Proses dan konsumsi terpisah

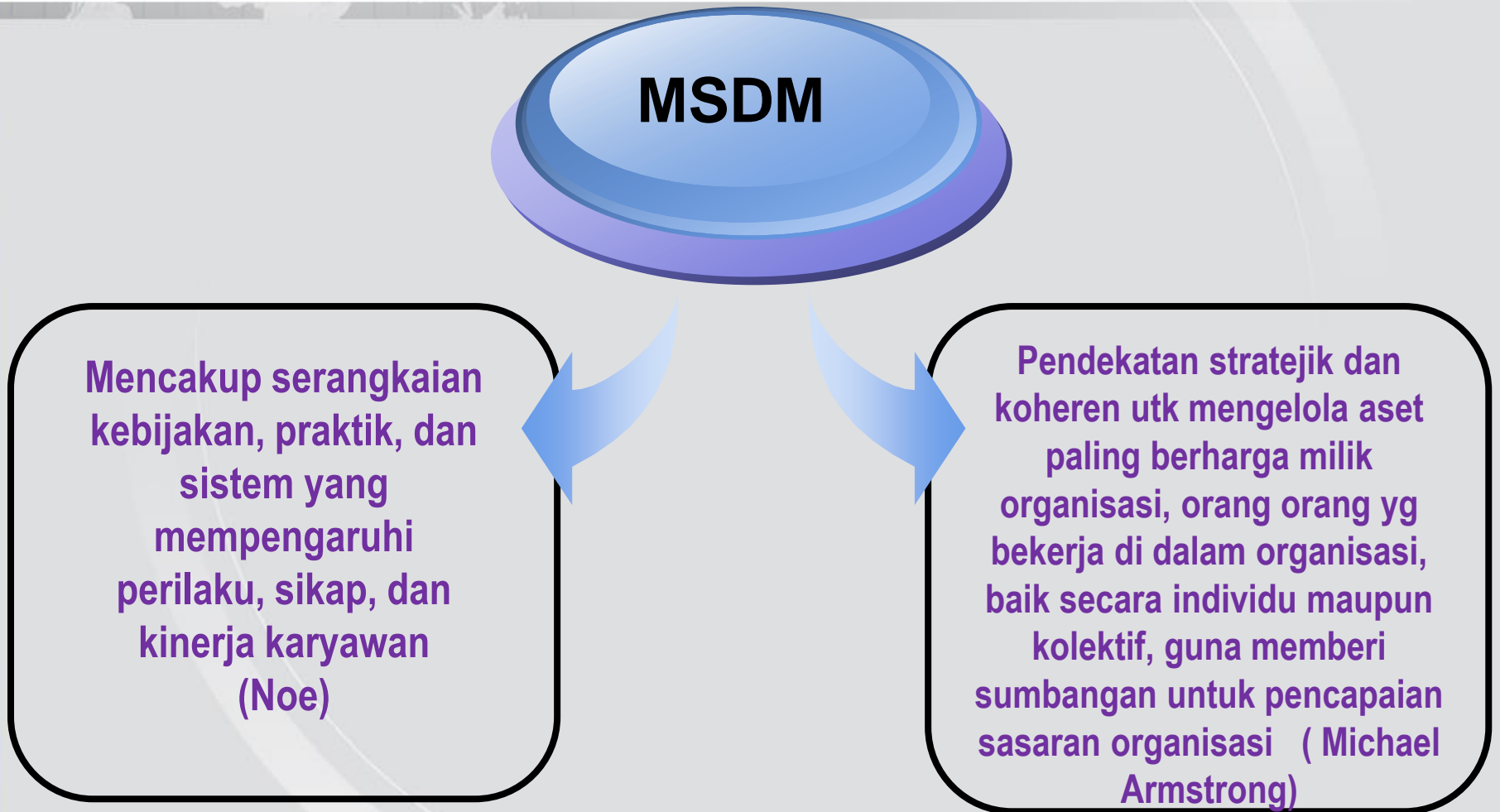


Jasa

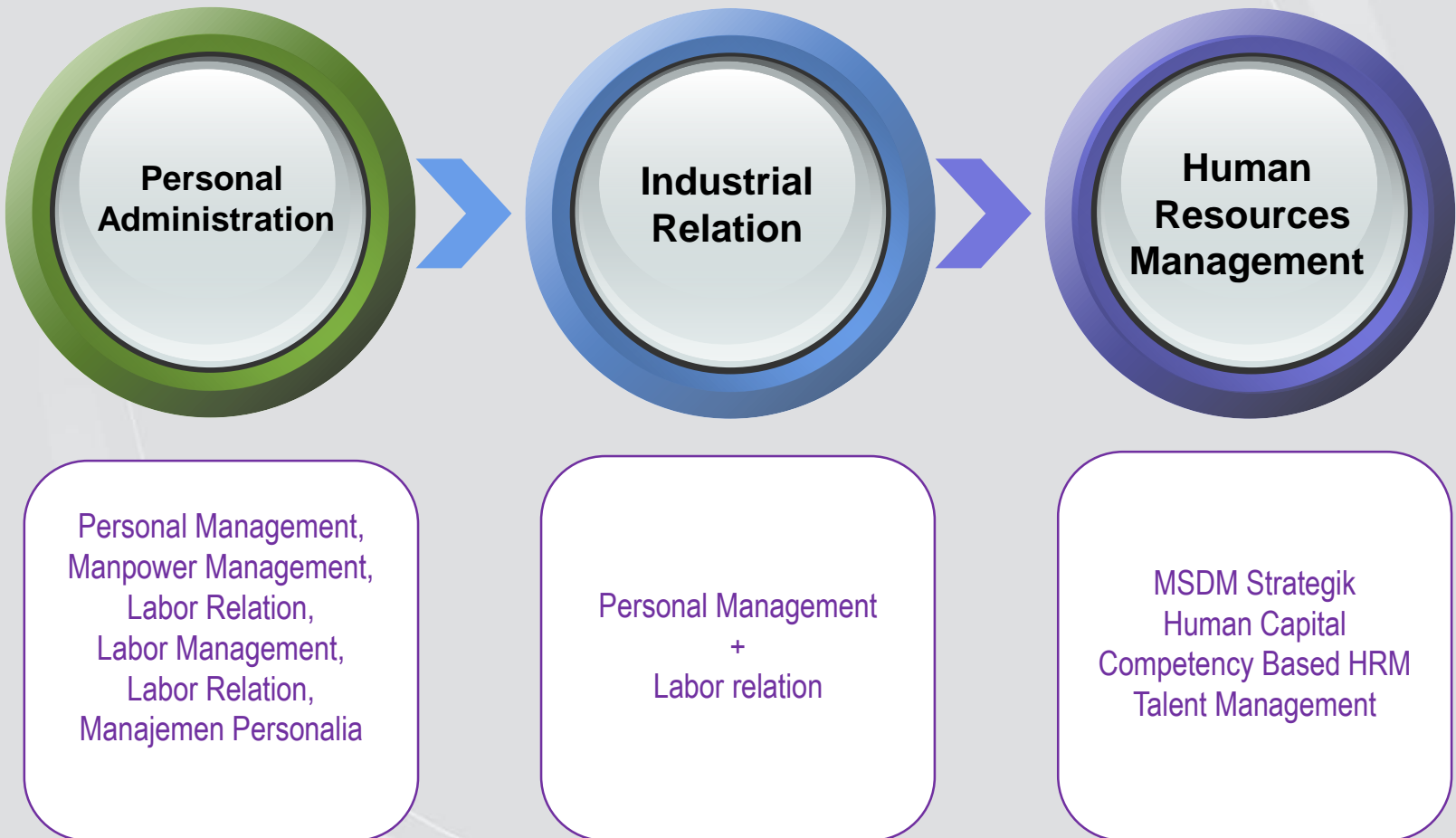
Pelanggan terlibat dalam setiap
proses
Proses dan penikmatan
pelayanan dirasakan bersama

SDM menjadi Kunci sehingga perlu pengelolaan yang sesuai
SDM harus dipandang sebagai ASET

Diagram



Shifting Paradigm



STAFFING

Perencanaan SDM
- Analisis jabatan
- Analisis kebutuhan
- Analisis beban kerja
Rekrutmen
Seleksi
Penempatan

MAINTENANCE

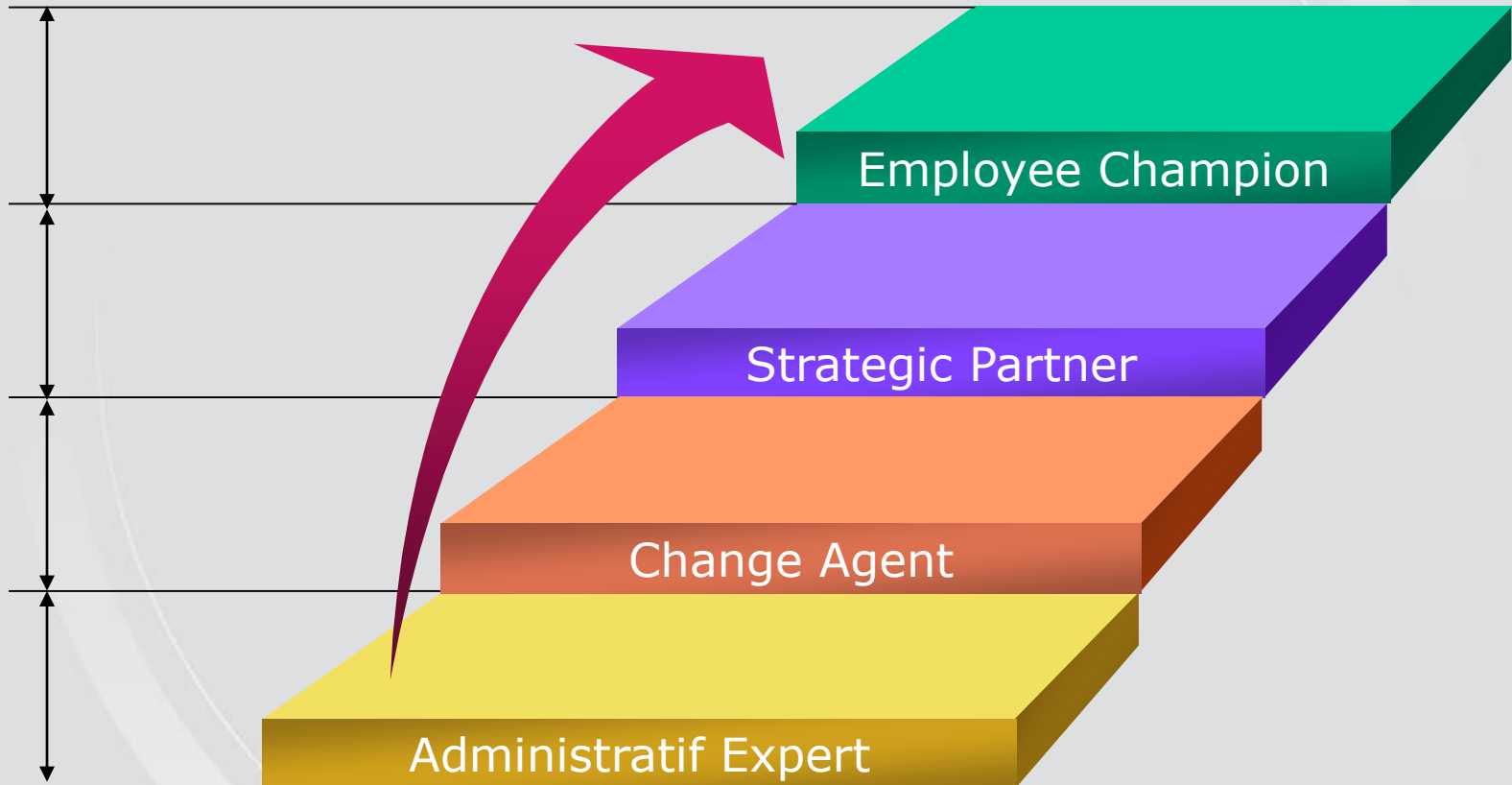
Orientasi
Pelatihan
Manajemen Kinerja
Manajemen Karir
Manajemen Kompensasi
QWL

RETIREMENT

Disiplin
Pemberhentian

EMPAT PERAN Manajer SDM

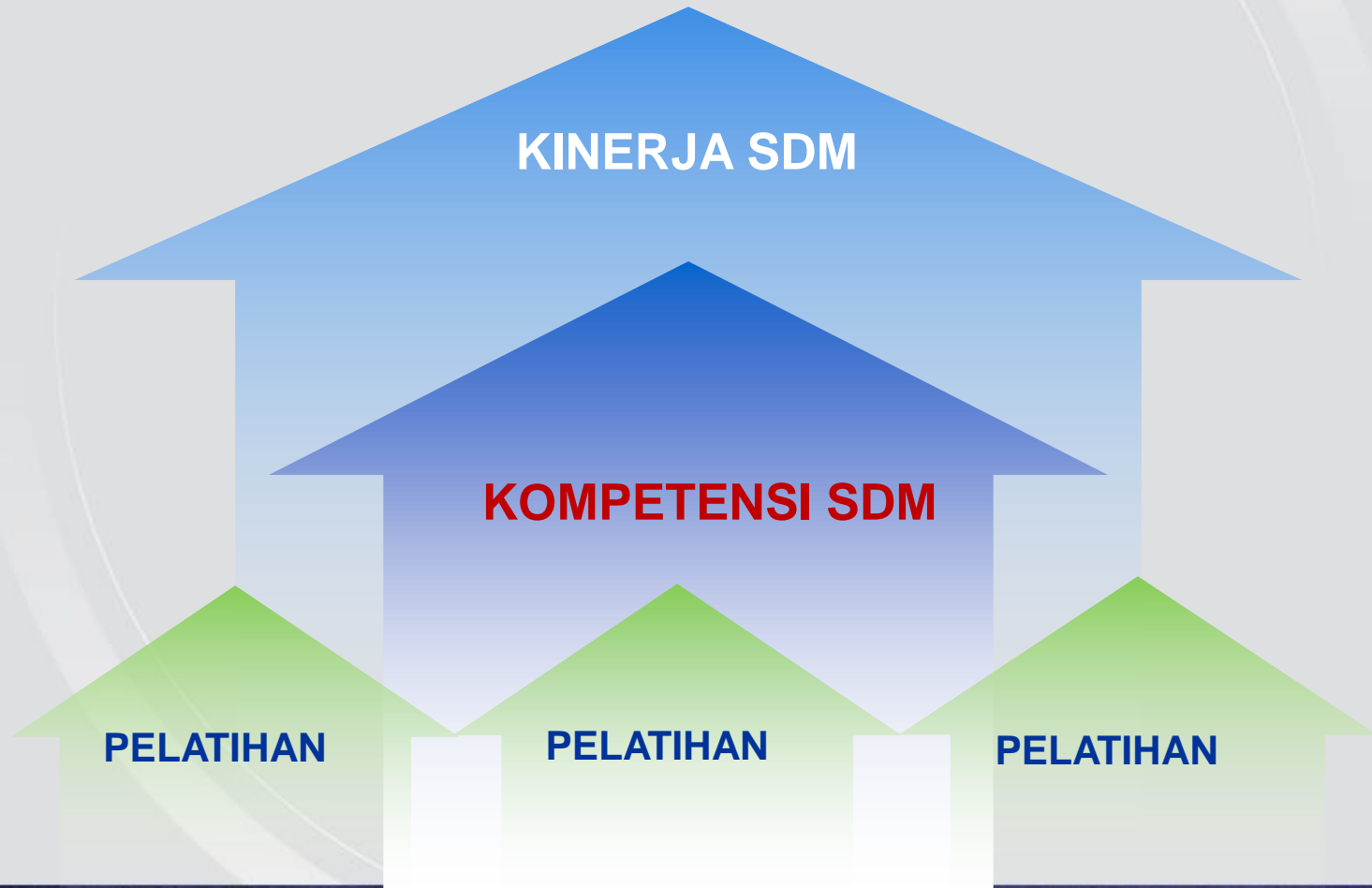
(Ulrich)



- Karyawan sebagai Human Capital yang Renewable
- Pengembangan berbasis Kompetensi
- Membangun Komitmen
- Sangat berpengaruh dalam peningkatan Kinerja Bisns

PENTINGNYA KINERJA

KUALITAS LAYANAN





ANALISIS JABATAN

Sebagai Informasi Pengambilan Keputusan



Rr. Sri Handari W



Analisis Jabatan

Proses yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi yang mengidentifikasi persamaan dan perbedaan jabatan



Hasil Analisis Jabatan

- Deskripsi Pekerjaan: Tanggung jawab, wewenang, hubungan lini
- Kompetensi Pekerjaan >>>> *KSAO*

Manfaat Analisis Jabatan:

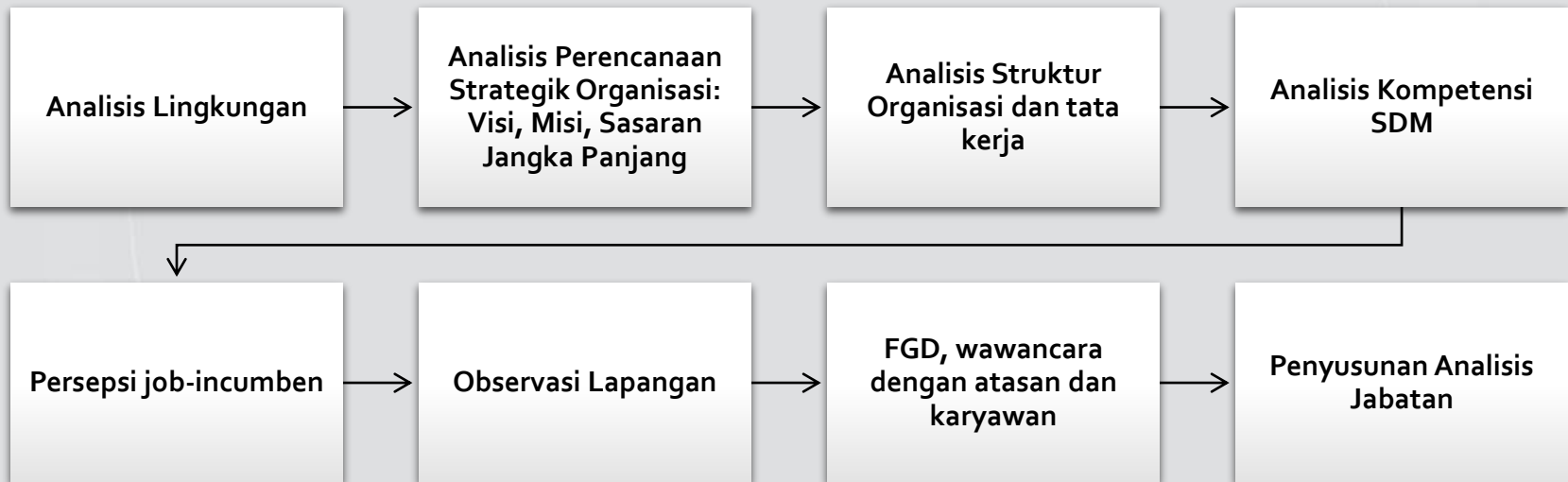


1. Pedoman kerja karyawan
2. Pedoman analisis beban kerja
3. Pedoman pelaksanaan rekrutmen dan seleksi
4. Pedoman penilaian kinerja
5. Pedoman dalam memberikan kompensasi dan tunjangan/insentif
6. Pedoman dalam rotasi, mutasi, pengelolaan karir
7. Pedoman dalam pengelolaan program SDM lain

Bagi Organisasi yang menerapkan
Good Corporate Governance, atau mutu seperti
Standar ISO:

- Hasil analisis jabatan menjadi salah satu dokumen mutu yang menjadi rujukan dalam menilai kinerja karyawan dan kinerja unit

Proses Analisis Jabatan



Cara Analisis Jabatan

Kualitatif: interview dengan ahli dalam pekerjaan itu

- Critical Incidents (Flanagan), diterjemahkan dalam skala yang menunjukkan kemampuan psikologis sifat personal yang dibutuhkan, kekuatan fisik, dsb.

Kuantitatif

- Pakar dalam suatu tugas merancang ketrampilan, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik lain yang dibutuhkan oleh suatu jabatan
- Pakar membuatkan skala pengukuran

Penetapan Jumlah Karyawan

Metode Non Ilmiah

- Jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya berdasarkan atas perkiraan-perkiraan saja, bukan atas perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standar prestasi karyawan

Metode Ilmiah

- Jumlah karyawan yang akan diterima atas perhitungan analisis beban pekerjaan dan standar prestasi pekerja.

FORM ANALISIS JABATAN

(contoh)

BAGIAN I

IDENTIFIKASI JABATAN/PEKERJAAN

Nama :

Jabatan/pekerjaan:

Nama atasan:

Nama jabatan/pekerjaan atasan:

Nama jabatan/pekerjaan bawahan:

Nama unit kerja:

Lokasi kerja:

TANGUNG JAWAB POKOK JABATAN/PEKERJAAN INI (untuk tujuan apakah jabatan/pekerjaan diadakan?)

HUBUNGAN ORGANISASIONAL

Tanggung jawab keatas :

Kewenangan kebawah :

Hubungan koordinatif :

TUGAS JABATAN/PEKERJAAN INI

Rutin harian;

....

....

Rutin mingguan

....

....

Rutin bulanan

....

....

Tugas insidental

....

....

Tugas tahunan

....

....

Tingkat Kerumitan Dari Jabatan/Pekerjaan

Kerugian/Risiko Dari Kesalahan Dari Pelaksanaan Pekerjaan Atau Dalam Pembuatan Keputusan

Hubungan Yang Harus Dilakukan Selain Dengan Atasan Dan Bawahan

Kondisi Lingkungan Kerja










KONSEP PENGEMBANGAN SDM

Rr. Sri Handari W





**FORCES
INFLUENCING
WORKING AND
LEARNING**

- 
Globalization
- 
Need for leadership
- 
Increased value placed on knowledge
- 
Attracting and retaining talent
- 
Customer service and quality emphasis
- 
Changing demographics and diversity of the work force
- 
New Technology
- 
High-Performance models of work systems
- 
Economic Changes

Forces of Shift Paradigm

Customer Service

Employee retention and growth

Doing more with less

Quality and productivity



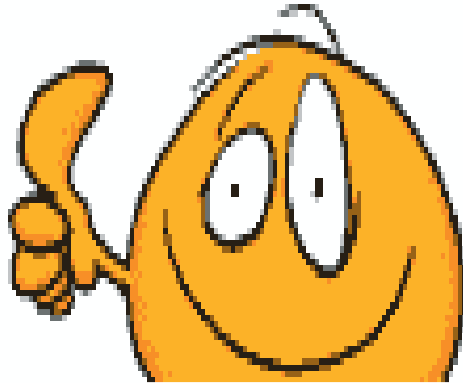
Persepsi Keliru Tentang Training?

Miss-Concept

- Training sebagai hadiah
- Training selalu dilakukan di dalam kelas
- Training dilakukan untuk membuang orang
- Training dihadiri banyak orang
- Training sebagai obat mujarab menjawab semua masalah
- Trainig budget dianggap adanya komitmen
- Training sebagai pesta
- Evaluasi dan followup ditempat kerja dianggap tidak penting
- Atasan merasa training bukan kewajiban apalagi berkepentingan
- Training merupakan tugas dari Training Manager
- Training hanya untuk sejenak menghindar dari kesibukan
- Training dicampur aduk dengan Staf Gathering
- Training sebagai perolehan poin

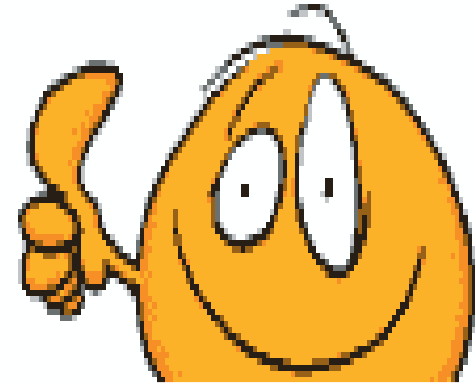
Pergeseran Paradigma

Kebutuhan Pelatihan



Tradisional

- Pelatihan bertujuan mengurangi Gap kesesuaian kompetensi dg job requirement



Kebutuhan Strategis :

- Pelatihan merupakan upaya strategis bagi daya organisasi jangka panjang

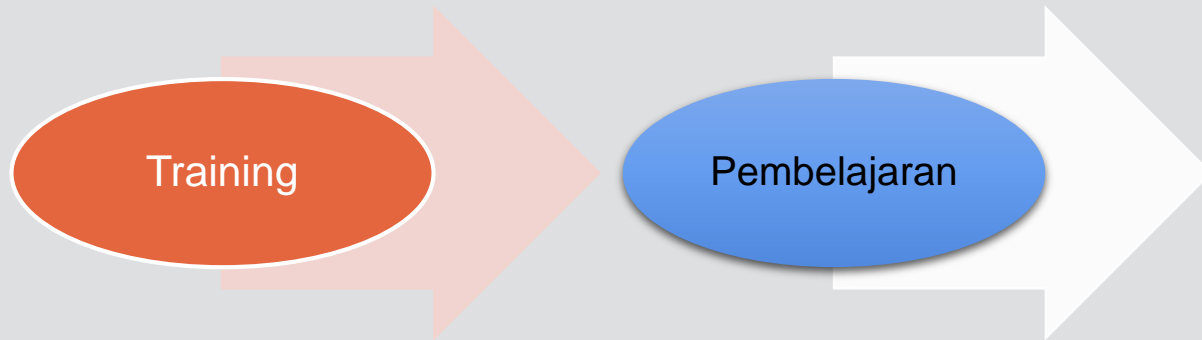
WHAT IS THE TRAINING ?



Usaha terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi karyawan

Kompetensi:

Pengetahuan, Ketrampilan, atau perilaku yang penting untuk mencapai kinerja yang baik



Learning:

Acquisition of knowledge by individual employees or groups of employees who are willing to apply that knowledge in their jobs in making decisions and accomplishing tasks for the company

Knowledge: what individual or teams of employees know or know how to do (human and social knowledge) as well as company rules, processes, tools, and routines (structured knowledge)

Tacit knowledge:
personal knowledge based on individual experience and is difficult to explain to others

Explicit knowledge:
knowledge that can be formalized, codified, and communicated

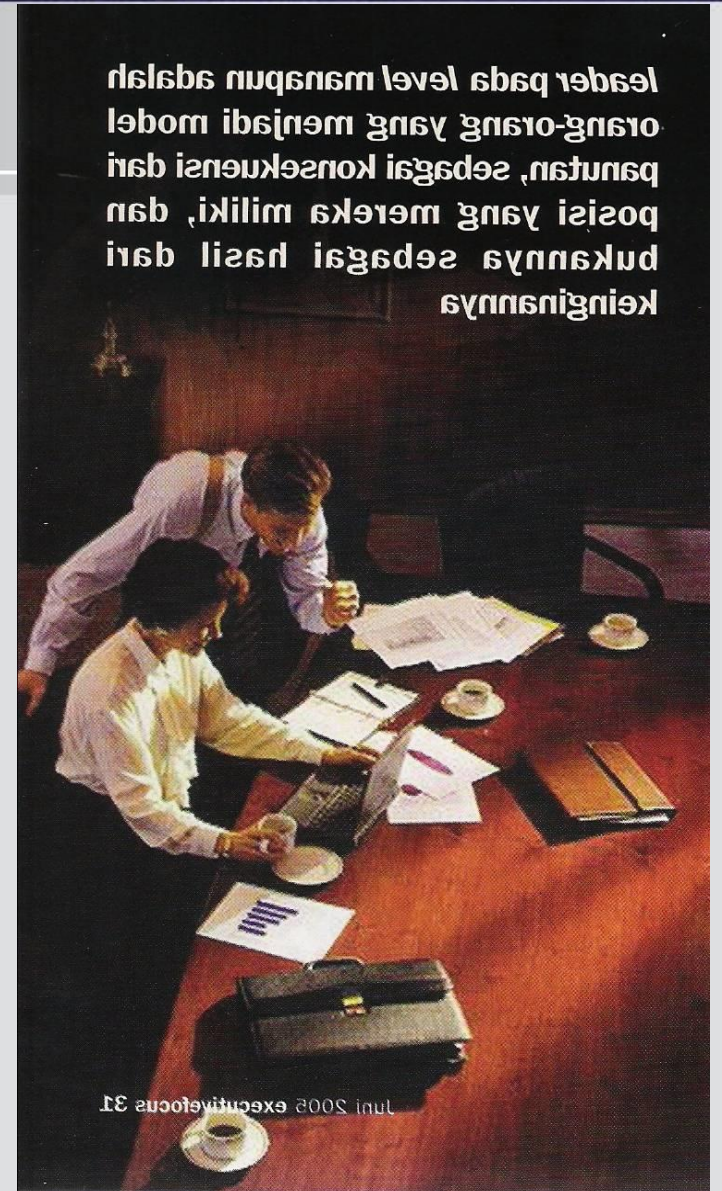
Pembelajaran:

Perubahan kapabilitas SDM yang relatif permanen, yang tidak dihasilkan dari proses pertumbuhan, tetapi dari hasil pembelajaran spesifik (Informasi verbal, ketrampilan intelektual, ketrampilan motorik, sikap



Pelatihan:

1. Membantu karyawan mengembangkan ketrampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Memberikan kesempatan karyawan untuk belajar dan membangun lingkungan kerja positif yang mendukung strategi bisnis dan menarik, mempertahankan karyawan yang memiliki talenta



Peran Strategis Disain Pelatihan:

Menentukan jumlah pelatihan yang akan diselenggarakan untuk ketrampilan pekerjaan saat ini dan masa mendatang

Menentukan pelatihan spesifik untuk masing-masing pekerjaan tertentu, yang didasarkan pada kebutuhan tim, unit, atau divisi

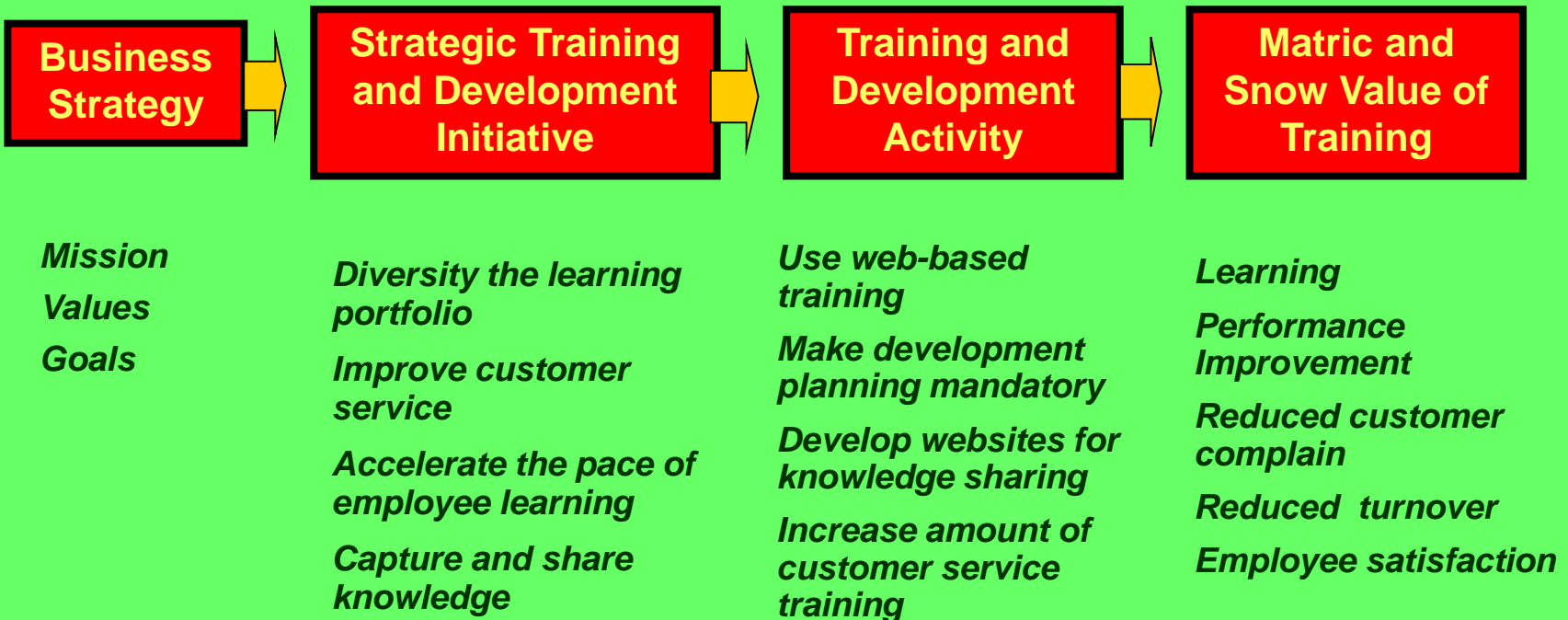
Menentukan apakah pelatihan diselenggarakan bagi karyawan tertentu, atau seluruh karyawan

Apakah pelatihan direncanakan secara sistematis, dilakukan hanya saat muncul masalah, atau spontan sebagai reaksi tindakan pesaing

Pentingnya menempatkan program training seperti program MSDM yang lain



Pelatihan Strategis dan Proses Pengembangan





Pelatihan strategis dan pengembangan ide pelatihan merupakan aktifitas pembelajaran yang dilakukan perusahaan untuk mencapai strategi bisnis, yang memiliki implikasi pada praktik yang dilakukan.

Pelatihan strategis dan pengembangan ide	Implikasi
Keragaman kombinasi pembelajaran	Penggunaan teknologi baru seperti internet untuk pelatihan Memfasilitasi pembelajaran informal Memberikan kesempatan pembelajaran secara personal
Penetapan peserta pelatihan	Melatih pelanggan, pemasok, dan karyawan Menawarkan kesempatan pembelajaran pada karyawan non manajerial
Akselerasi langkah pembelajaran karyawan	Identifikasi kebutuhan dan solusi pembelajaran high-quality dengan segera Mengurangi waktu pengembangan program pelatihan Memberikan fasilitas akses sumber pembelajaran
Peningkatan customer service	Memastikan karyawan memiliki pengetahuan akan produk dan jasa Memastikan karyawan memiliki skill yang diperlukan untuk berinteraksi dengan pelanggan Memastikan program pelatihan yang diselenggarakan tepat bagi pelaksanaan pekerjaan saat ini dan kesempatan pengembangan

<p>Pemberian kesempatan pengembangan komunikasi pada karyawan</p>	<p>Memastikan bahwa karyawan memiliki peluang untuk dikembangkan</p> <p>Memastikan bahwa karyawan memahami kesempatan pengembangan karir dan pengembangan diri</p> <p>Memastikan bahwa T n D tepat bagi kebutuhan karyawan untuk pekerjaan saat ini dan kesempatan pengembangan secara seimbang</p>
<p>Capture and share knowledge</p>	<p>Menangkap wawasan dan informasi dari karyawan yang berpengetahuan</p> <p>Mengorganisasi dan mencari informasi</p> <p>Menyusun metoda agar informasi yang diperoleh berguna</p>
<p>Mengkaitkan T nd D dengan strategi perusahaan</p>	<p>Identifikasi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan</p> <p>Memastikan T n D yang dilakukan mendukung strategi perusahaan</p>
<p>Memastikan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan transfer of knowledge</p>	<p>Menghilangkan konstrain pembelajaran, seperti kurangnya waktu, sumberdaya, dan perataan</p> <p>Menyediakan sumberdaya fisik yang mendorong pengembangan tim, kolaborasi, kreativitas, sharing pengetahuan</p> <p>Memastikan karyawan memahmi pentingnya pembelajaran</p> <p>Memastikan dukungan manajer dan rekan kerja</p>

KARAKTERISTIK ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI PELATIHAN



Peran karyawan dan manajer

Dukungan manajemen puncak

Integrasi unit bisnis

Tantangan global

Kondisi bisnis

Praktik MSDM lain

Peran Manajer dalam Lingkungan Organisasi Tradisional

1. **Mengelola kinerja individual**
Memotivasi, memberikan feedback, memonitor efektifitas pelatihan
2. **Mengembangkan karyawan**
Memberikan penjelasan akan tugas dan membekali keahlian teknis
3. **Merencanakan dan mengalokasikan sumberdaya**
4. **Mengkoordinasikan kelompok yang saling tergantung**
5. **Mengelola kinerja kelompok**
6. **Memonitor lingkungan bisnis**
7. **Pengembangan dan eksistensi unit**
mengembangkan hubungan dengan manajer lain, mengkomunikasikan kebutuhan kelompok kerja ke unit lain

Peran Manajer dalam Perusahaan yang menggunakan Praktik Kerja *High-Performance*

Roles	Peran Kunci
Mengelola kesesuaian	Menjelaskan sasaran tim dan perusahaan Mencari informasi tentang kondisi lingkungan yang memberi informasi bermanfaat bagi tim
Koordinasi Aktifitas	Memastikan pemenuhan pada pelanggan internal dan eksternal Memastikan pencapaian sasaran (kualitas dan kuantitas) Membantu penyelesaian masalah tim dengan tim lain Mengusahakan kesamaan interpretasi kebijakan dan prosedur

Roles	Peran Kunci
Memfasilitasi Proses Pengambilan Keputusan	Memfasilitasi pengambilan keputusan kelompok Membantu tim melakukan pengambilan keputusan secara efektif
<i>Continuous Learning</i>	Membantu tim mengidentifikasi kebutuhan pelatihan Membantu tim melakukan on-the job training secara efektif Menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pembelajaran
Menciptakan dan memelihara kepercayaan	Memastikan tiap anggota tim bertanggung jawab pada tiap pekerjaan dan pelanggan Memberikan perhatian kepada anggota tim Mendengarkan dan merespon ide-ide tim

Implikasi strategi bisnis pada pelatihan

STRATEGI	KONDISI	CARA MENCAPAI	ISU KUNCI	IMPLIKASI PADA PELATIHAN
Konsentrasi	Peningkatan pangsa pasar	Meningkatkan kualitas produk	Ketrampilan saat ini	Pengembangan tim Cross training
	Pengurangan biaya operasi	Meningkatkan produktivitas atau inovasi proses teknik	Pengembangan angkatan kerja yang ada	Program Spesialis Pelatihan ketrampilan interpersonal
	Menciptakan dan memelihara relung pasar	Produk atau jasa customize		On the job training
Pertumbuhan internal	Pengembangan pasar	Pasar produk saat ini/menambah saluran distribusi	Penciptaan pekerjaan dan tugas baru	Komunikasi nilai produk yang high quality Pelatihan budaya
	Pengembangan produk	Memperluas pasar global	Inovasi	Pengembangan budaya organisasikompetensi teknis dalam pekerjaan
	Inovasi	Modifikasi produk		Pelatihan manajer dalam hal feedback dan komunikasi
	Join venture	Mencitakan diferensiasi produk Ekspansi melalui kepemilikan bersama		Ketrampilan negosiasi konflik

STRATEGI	KONDISI	CARA MENCAPAI	ISU KUNCI	IMPLIKASI PADA PELATIHAN
Pertumbuhan eksternal (akuisisi)	Integrasi horizontal Integrasi vertikal Diversifikasi konsentris	Pencapaian sistem operasi yang menciptakan rantai pasar (akses pasar baru) Pencapaian bisnis yang menciptakan pembelian produk	Integrasi Redundansi Restrukturisasi	Penentuan kapabilitas karyawan Integrasi sistem pelatihan Metoda dan prosedur perusahaan Pengembangan tim
Disinvestment	Pengurangan Turnaround Divestiture Likuidasi	Mengurangi biaya Mengurangi aset Memanen penghasilan Mendefinisikan kembali sasaran Menjual seluruh aset	efisiensi	Motivasi, goal setting, pengelolaan tim, cross training, pelatihan kepemimpinan, komunikasi interpersonal, <i>outplacement assistance</i> , pelatihan mencari kerja

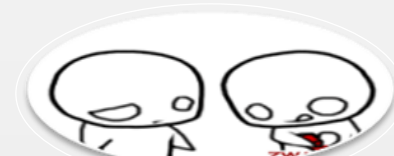
DISAIN PROGRAM PENGEMBANGAN SDM

Rr. Sri Handari W





Organisasi penting mengadopsi perspektif pengembangan SDM secara lebih luas:



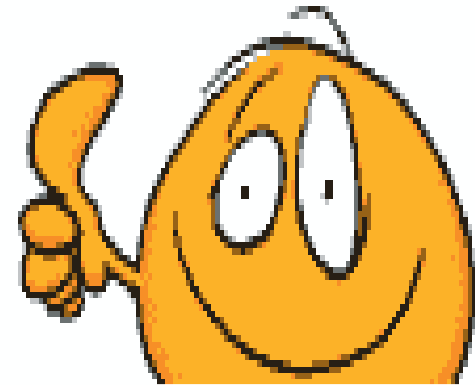
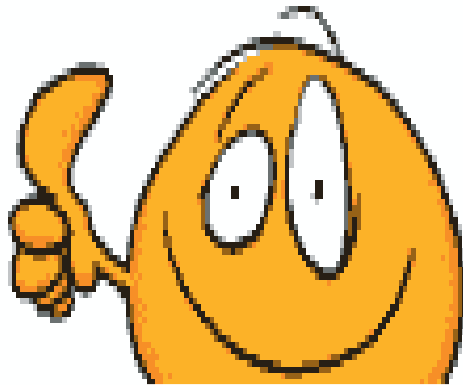
Model Pelatihan dan Pengembangan SDM yang dikaitkan dengan:

1. sasaran dan tujuan strategi bisnis
2. menggunakan proses disain instruksional agar program efektif,
3. melakukan perbandingan atau benchmark dengan program yang dilakukan perusahaan lain.

High-Leverage Training

Pergeseran Paradigma

Kebutuhan Pelatihan

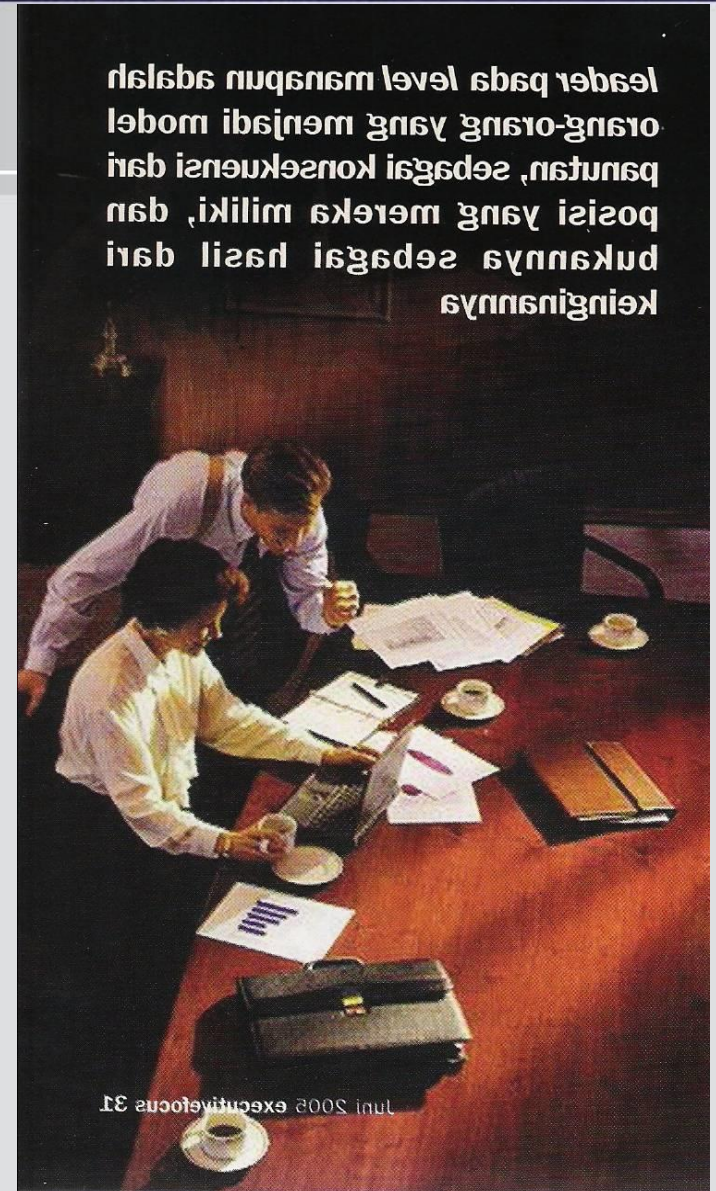


Tradisional

- Pelatihan bertujuan mengurangi Gap kesesuaian kompetensi dg job requirement

Pelatihan:

1. Membantu karyawan mengembangkan ketrampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Memberikan kesempatan karyawan untuk belajar dan membangun lingkungan kerja positif yang mendukung strategi bisnis dan menarik, mempertahankan karyawan yang memiliki talenta



Peran Strategis Disain Pelatihan:

Menentukan jumlah pelatihan yang akan diselenggarakan untuk ketrampilan pekerjaan saat ini dan masa mendatang

Menentukan pelatihan spesifik untuk masing-masing pekerjaan tertentu, yang didasarkan pada kebutuhan tim, unit, atau divisi

Menentukan apakah pelatihan diselenggarakan bagi karyawan tertentu, atau seluruh karyawan

Apakah pelatihan direncanakan secara sistematis, dilakukan hanya saat muncul masalah, atau spontan sebagai reaksi tindakan pesaing

Pentingnya menempatkan program training seperti program MSDM yang lain



DISAIN PROGRAM PELATIHAN

Conducting Needs Assessment

Organization Analysis
Person Analysis
Task Analysis

Ensuring Employees Readiness for Training

- Attitude and Motivation
- Basic Skill

Creating a Learning Environment: Learning Objective, Meaningful Material

Practice, Feedback
Community of Learning, Modeling,
Program Administration

Ensuring Transfer of Training

- Self Management
- Peer and Manager Support

Developing an Evaluation Plan, Identify Learning Outcome, Choose evaluation Design, Plan Cost-Benefit Analysis

Selecting Training Methods:
Traditional Vs E-Learning

Monitoring and Evaluating the Program: Conduct Evaluation, Make Changes to Improve the Program

MERANCANG METODE PELATIHAN

Rr. Sri Handari W



Chris Landauer

- Pelatihan adalah sesuatu yang kita harap dapat menjadi bagian tak terpisahkan dari pola pikir setiap manajer

Pelatihan adalah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional

Memajukan Strategi Bisnis dan Pelatihan

**Strategi
Bisnis**

```
graph LR; A((Strategi Bisnis)) --> B[Pelatihan Strategis:  
1. Mengembangkan kapabilitas karyawan  
2. Mendorong perubahan  
3. Memajukan pembelajaran berkelanjutan  
4. Menciptakan/membagi pengetahuan baru  
5. memfasilitasi komunikasi]; B --> C((Strategi dan Aktifitas Pelatihan))
```

Pelatihan Strategis:

1. Mengembangkan kapabilitas karyawan
2. Mendorong perubahan
3. Memajukan pembelajaran berkelanjutan
4. Menciptakan/membagi pengetahuan baru
5. memfasilitasi komunikasi

**Strategi dan
Aktifitas
Pelatihan**

Konsultasi Kinerja



Proses Pelatihan

PENILAIAN

- Menganalisis Kebutuhan pelatihan
- Mengidentifikasi tujuan dan kriteria pelatihan

PERANCANGAN

- Menguji peserta pelatihan sebelumnya
- Memilih metode pelatihan
- Merencanakan isi pelatihan

PENYAMPAIAN

- Menjadwalkan pelatihan
- Melaksanakan pelatihan
- Memantau pelatihan

EVALUASI

- Mengukur hasil-hasil pelatihan
- Membandingkan hasil dengan tujuan

Unsur-unsur dalam disain pelatihan

Gaya
pembelajaran

Rancangan untuk
transfer pelatihan

Pembelajaran

Kesiapan
Peserta

Pengelompokan Pelatihan Berdasar Tujuan

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: untuk semua karyawan, memenuhi berbagai kebutuhan syarat hukum

Pelatihan pekerjaan/teknis

Pelatihan antar pribadi

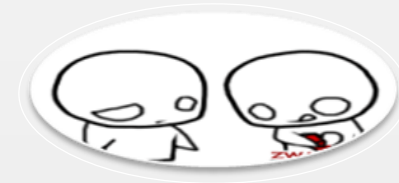
Pelatihan perkembangan dan inovatif: meningkatkan kapabilitas seseorang, perkembangan eksekutif

Variabel yang dipertimbangkan dalam Penyampaian pelatihan

1. Sifat pelatihan
2. Bahan pelatihan
3. Jumlah peserta pelatihan
4. Individual versus tim
5. Dilakukan sendiri versus dibimbing
6. Sumberdaya pelatihan
7. Biaya-biaya
8. Lokasi geografis
9. Waktu yang diberikan
10. Jangka waktu penyelesaian



Organisasi penting
mengadopsi perspektif
pengembangan SDM
secara lebih luas:



Model Pelatihan dan
Pengembangan SDM yang
dikaitkan dengan:

1. sasaran dan tujuan strategi bisnis
2. menggunakan proses disain instruksional agar program efektif,
3. melakukan perbandingan atau benchmark dengan program yang dilakukan perusahaan lain.

High-Leverage Training

Jenis-jenis Pelatihan



Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin

Pelatihan pekerjaan/teknis

Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Pelatihan perkembangan dan inovatif

Metode Pelatihan dan Pengembangan

Arahan Instruktur

Studi Kasus

Pemodelan Perilaku

Permainan Peran

Permainan bisnis

In-Basket Training

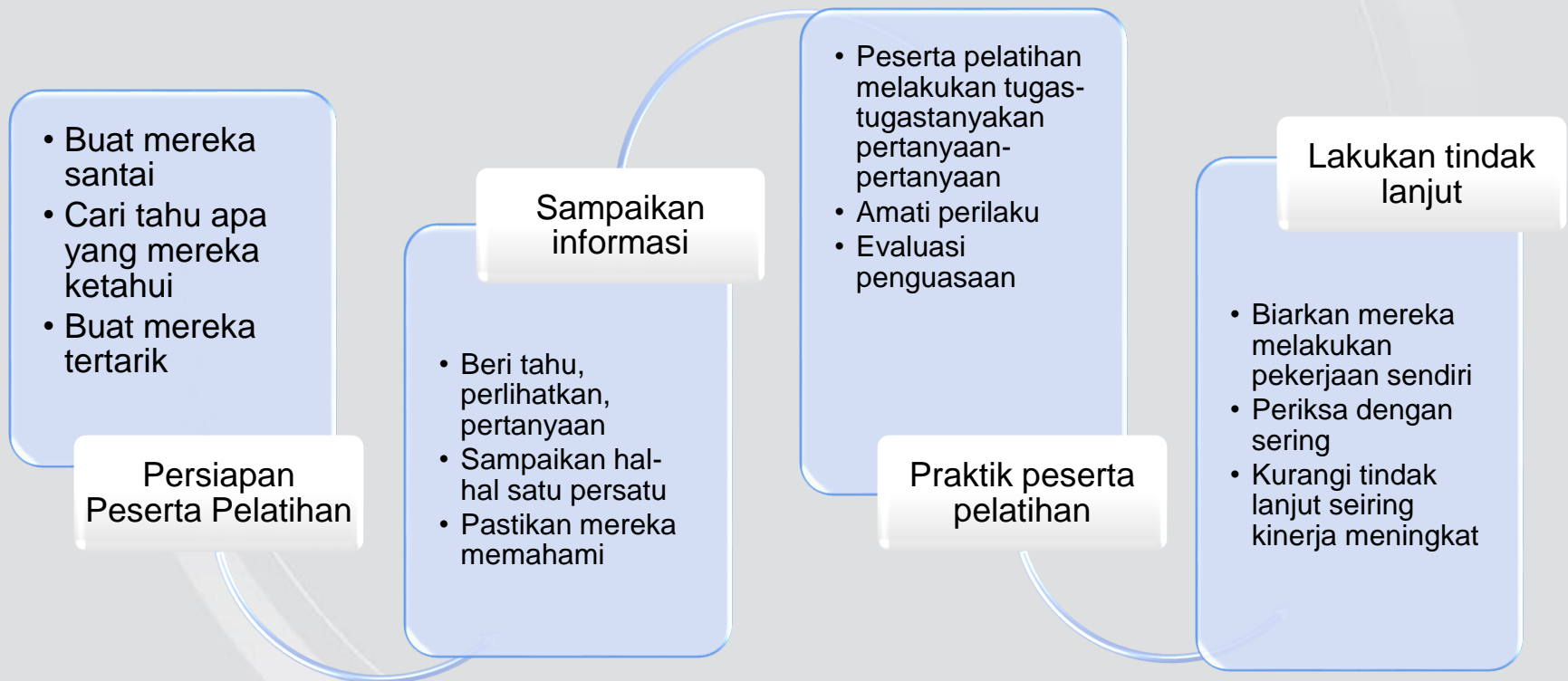
On the job training

Rotasi Pekerjaan

Pelatihan Pemula

Pelatihan sensitivitas

Tahapan Pelatihan Pada Pekerjaan



Pertimbangan:

LOGO

1

- Biaya

2

- Individual Vs Kelompok

3

- Jumlah peserta pelatihan

4

- Batas Waktu

5

- Sifat Subyek permasalahan

6

- Tujuan pelatihan

7

- Mandiri Vs Terarah

8

- Sumber-sumber pelatihan

EVALUASI PELATIHAN

Rr. Sri Handari W



LATAR BELAKANG

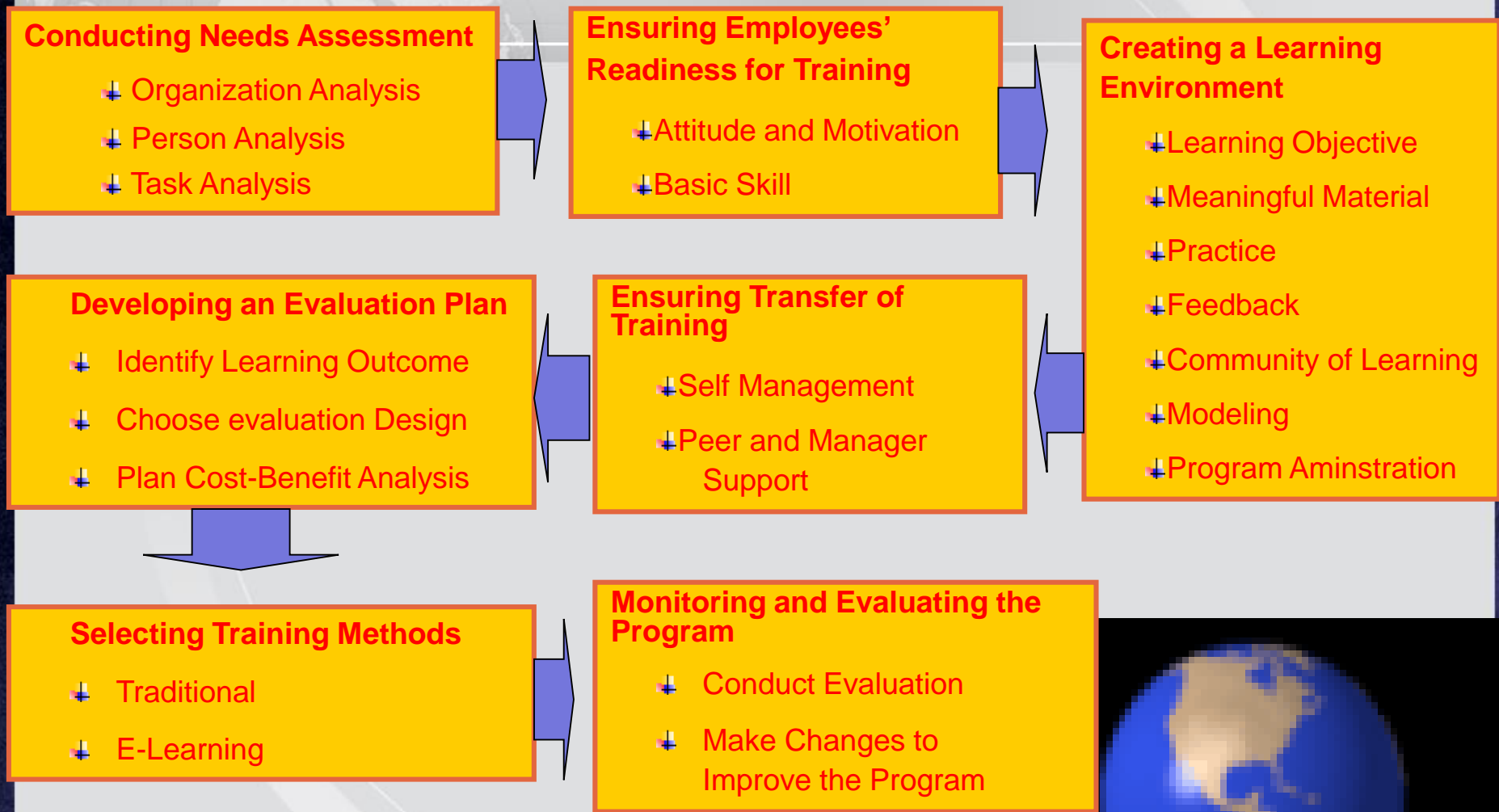
- Pembaruan tidak dapat dielakkan dalam dunia bisnis.
- Globalisasi, perubahan teknologi, dan tuntutan dari kebutuhan pelanggan yang semakin tinggi mengubah aset intelektual yang diperlukan untuk kesuksesan berbisnis

- Untuk menjawab tantangan pembaruan tersebut, perlu pemberian pelatihan yang tepat.
- Pada situasi seperti inilah praktisi HR dapat menunjukkan perannya sebagai partner bisnis strategis.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan

- Praktisi HR → fokus pada pemberian pelatihan yang sesuai kebutuhan kapabilitas perusahaan.
- Praktisi HR → tahu kebutuhan pengembangan pribadi dari karyawan.
- Praktisi HR → melihat tren kompetisi intelektual
- Praktisi HR → mengevaluasi efektifitas pelatihan yang diberikan untuk menjawab kebutuhan kinerja sehari-hari.

Figur 1: Training Design Process



EFEKTIFITAS TRAINING

- Diukur dari manfaat yang diperoleh oleh perusahaan dan oleh peserta
- Benefit Peserta: Ketrampilan baru dan Perilaku

Evaluasi pelatihan, mengapa?

- Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program

Empat Level Evaluasi Pelatihan

LEVEL 1: *Reaction level*

- Pada evaluasi ini yang diukur dan dinilai adalah reaksi peserta.
- Dalam hal ini diukur tingkat kepuasan peserta terhadap program pelatihan yang diselenggarakan, sehingga dapat dilakukan perbaikan atas program tersebut.

Empat Level Evaluasi Pelatihan

LEVEL 2: Evaluasi pada tingkat pembelajaran (*Learning Level*)

- Evaluasi ini dilakukan dengan tujuan mengukur seberapa jauh perubahan kompetensi para peserta segera setelah pelatihan berakhir, sebelum mereka kembali bekerja.
- Dengan kata lain, tujuan evaluasi pada tingkat ini adalah peningkatan kompetensi peserta dalam kelas dan untuk mengidentifikasi keberhasilan komponen sistem pelatihan (metode, materi, dll).

Empat Level Evaluasi Pelatihan

LEVEL 3: Evaluasi pada tingkat perilaku dalam pekerjaan (*On the job behavioral Level*).

- Evaluasi pada tingkat ini yang diukur adalah pengaruh program pelatihan terhadap penerapannya ditempat kerja. Dengan kata lain, tujuan evaluasi pada tahap ini adalah memperbaiki perilaku peserta dalam pekerjaan.

Empat Level Evaluasi Pelatihan

LEVEL 4

- **Evaluasi pada tingkat hasil (*Result level*)**. Evaluasi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengukur seberapa jauh peningkatan produktivitas yang dicapai pekerja, serta unit kerja, setelah mengikuti program pelatihan. Atau untuk menentukan apakah manfaat pelatihan lebih tinggi dibanding dengan biaya yang telah dikeluarkan.

What is Return on Training Investment (ROTI)?

ROTI is another expression for the concept of ROI (Return on Investment) for training expenditures.

ROTI addresses the question: “For every dollar invested in training, How many dollars does the employer (or worker or government sponsor) get back?”

ROTI is an accountingbased method of comparing the costs to the benefits of training, by converting all tangible costs and returns or outcomes to dollar values. The most common form of ROTI is cost / benefitanalysis.

Determining or demonstrating ROTI can be

complex, depending on:

1. The tangibility of benefits or returns,
2. The extent of investments or costs, and
3. The training needs of beneficiaries and stakeholders.

ROTI is expressed as a percentage.

A simple ROTI formula :

- ROTI is expressed as a percentage. A simple ROTI formula looks like this:
- *Training Benefits / Costs X 100 = ROTI*
- Some mathematical models for ROTI are very complex

What are the benefits to ROTI analysis?

In general, ROTI analysis can be used to:

1. demonstrate that training is an investment
2. maximize returns on training budgets
3. document positive change in individual or organizational performance
4. establish benchmarks for training success
5. encourage employers and staff to take training more seriously
6. measure the effectiveness of training
7. demonstrate accountability for training expenditures and policies

What are the benefits to ROTI analysis?

Employers and businesses can use ROTI to:

1. make informed choices between training options
2. compare the cost of training to other investment options, e.g., new equipment
3. compare the cost of training / retraining to recruiting new employees
4. increase the value of human capital
5. project training costs
6. improve the efficient use of resources: time, money and people
7. hold staff accountable for the skills and knowledge acquired from training

Workers, individually and collectively, can use ROTI to:

1. use training time and money efficiently
2. demonstrate increased human asset value.
3. Hold employers accountable for accommodating the skills and knowledge acquired from training
4. highlight a particular training need
5. provide objective measures for training goals

Trainers and HR departments can use ROTI to:

1. make training objectives and content more relevant
2. focus training on behavioural and/or organizational change
3. ·refine and revise, or eliminate, weak training programs
4. ·demonstrate the value of particular training products and services
5. promote the importance of evaluation
6. justify training budgets
7. encourage “training transfer” or application of new skills and knowledge

Menurut Jack J. Phillips, ada 5 tahapan evaluasi pelatihan:

Tahap Evaluasi	Metode	Narasumber
Reaction Menukur tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan training	Kuesioner	Peserta
Learning Menukur tingkat pemahaman peserta atas materi training	Tes tertulis, Studi kasus, Presentasi, Simulasi	Peserta
Application Menukur implementasi peserta training di pekerjaan sehari-hari	Kuesioner, Wawancara, Diskusi kelompok, Observasi, Action plan, Tugas nyata	Peserta, atasan, bawahan, rekan kerja
Impact Menukur hasil bisnis dari implementasi training	Perhitungan statistik	Data historis
Return On Investment Menukur nilai balik modal dari pelaksanaan training	Perhitungan statistik	Data historis

1. Tahap Reaction

- Dilakukan segera setelah pelatihan selesai diberikan.
- Ditujukan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan.
- Paling sederhana dan mudah dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner.

Faktor yang penting untuk di evaluasi adalah:

- a. Isi pelatihan
- b. Kualitas materi
- c. Metode pelatihan
- d. Logistik
- e. Instruktur/trainer

2. Tahap Learning

Tahap evaluasi ini pun relatif mudah dilakukan. Biasanya pada jam terakhir pelatihan. Tujuannya mengukur tingkat pemahaman peserta atas materi pelatihan.

3. Tahap Application

Tahap evaluasi ini ditujukan untuk mengukur implementasi peserta pelatihan di pekerjaan sehari-hari.

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk evaluasi:

- a. Kuesioner: untuk menggali informasi awal dari peserta, atasan, rekan kerja dan bawahan.
- b. Wawancara: untuk menggali lebih lanjut informasi yang diberikan secara tertulis.
- c. Diskusi kelompok: untuk menyamakan persepsi dari seluruh narasumber.

d. Observasi: untuk mengamati secara langsung bagaimana peserta menerapkan pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

e. Action plan: untuk menentukan target kinerja yang ingin dicapai, biasanya dirumuskan oleh peserta selama pelatihan.

f. Tugas nyata: untuk menentukan seberapa baik kinerja peserta pada tugas yang betul-betul terkait langsung.

4. Tahap Impact

Tahap ini ditujukan untuk mengukur seberapa besar hasil bisnis dari implementasi pelatihan. Data historis harus tersedia untuk melakukan evaluasi tahap ini.

Ada dua kategori hasil bisnis yang diharapkan:

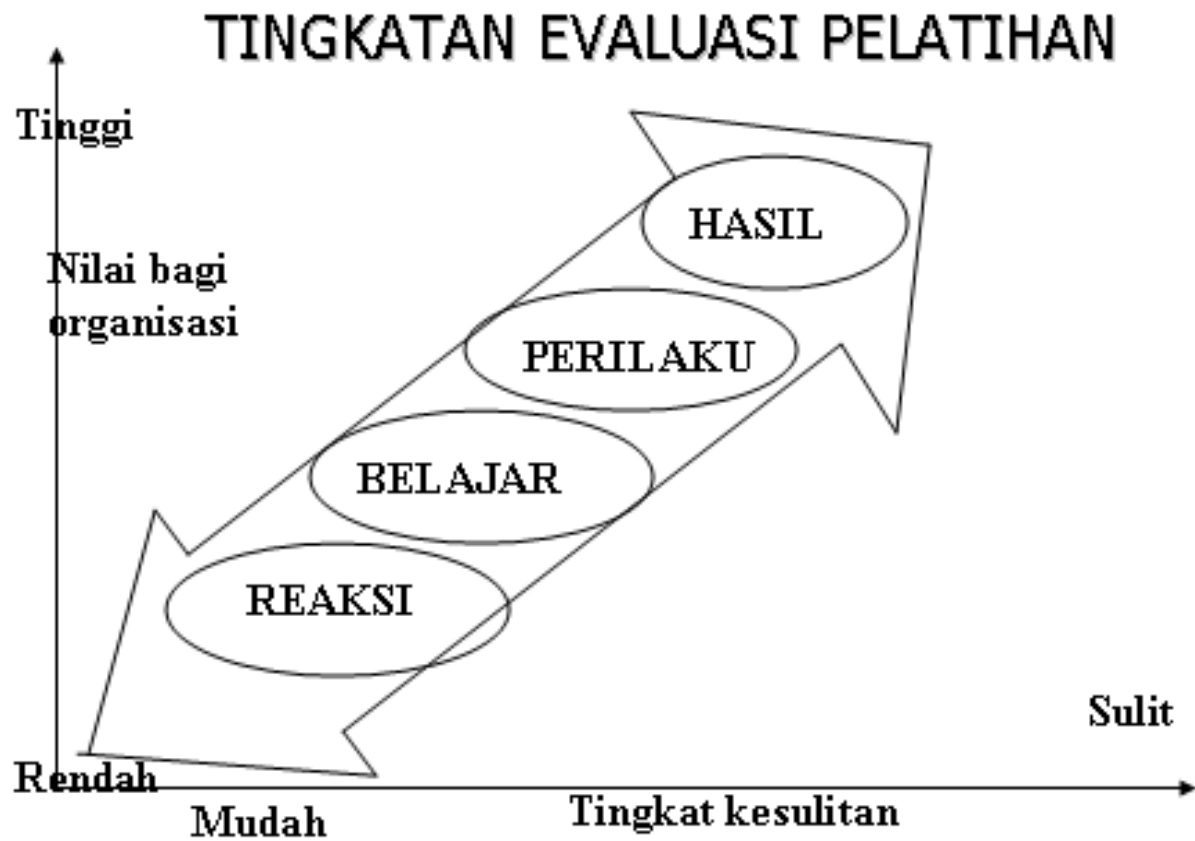
- a. Tangible: Hasil bisnis yang kuantitatif, bersifat obyektif dan mudah diubah dalam satuan finansial. Ada empat kategori, yaitu:
 - Hasil kerja → produktivitas, frekuensi, kecepatan, keuntungan, % penyelesaian
 - Kualitas → deviasi, kecelakaan, komplain, produk gagal
 - Biaya → biaya operasional, pengeluaran mendadak
 - Waktu → seperti efisiensi, lembur,

- b. Intangible: Hasil bisnis yang kualitatif, bersifat subyektif, dan sulit diubah dalam satuan finansial. Ada empat kategori, yaitu:
- Kebiasaan kerja (absensi, kelalaian, tepat waktu).
 - Iklim kerja (komitmen, pengunduran diri, kerja sama)
 - Keterampilan (pengetahuan, pemahaman, aplikasi)
 - Kepuasan (kepuasan kerja, kepuasan pelanggan)
 - Inisiatif (saran, penetapan tujuan, rencana strategis)

5. Tahap Return on Investment (ROI)

Tahap ROI paling sulit dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi nilai balik modal dari pelaksanaan pelatihan.

Dibutuhkan waktu, biaya dan analisa data yang akurat untuk keberhasilan evaluasi ini.



***RETURN ON TRAINING ANALYSIS,
AN APPLICATION***

SRI HANDARI

Direct Training Costs for Employers

- 1. cost of needs analysis/surveys*
- 2. course design, development, or purchase*
- 3. salary of instructor and/or consultant*
- 4. salary of staff while on training*
- 5. Off site travel, lodging, and meals*
- 6. facilities rented or allocated*
- 7. equipment and hardware*
- 8. instructional and testing materials*
- 9. course/training evaluation*

Direct Training Costs for Employers

- Direct Training Costs for Individual stuition
- Childcare
- Books and materials
- Equipment, e.g., computer
- Travel / parking
- special fees, e.g., library
- loss of income other:

INDIRECT TRAINING BENEFIT

For business:

- increased sales
- improved overall quality
- reduced waste or scrap
- reduced legal costs
- reduced insurance costs
- fewer mistakes
- improved competitiveness
- improved productivity per staff
- reduced need for supervision
- reduced need for help from co-workers
- reduced time to perform operations

INDIRECT TRAINING BENEFIT FOR BUSINESS:

- reduced downtime
- reduced overtime
- improved profitability
- improved customer satisfaction
- improved personnel relations
- reduced staff absenteeism
- reduced staff grievances
- reduced number of strikes
- reduced staff turnover
- reduced discrimination charges
- reduced requests for transfer
- improved safety record

INDIRECT TRAINING BENEFIT

For business:

- compliance with regulations
- broadening the range of workers' tasks
- meeting a shortage of qualified labour
- implementation of new ideas

For workers / individuals:

- orientation to a new job
- meeting jobs' changing skill requirements
- increased job satisfaction
- increased number of promotions
- increased number of pay increases
- increased number of training programs
- improved performance-appraisal ratings

***Urgent.....
Individual Performance Appraisal
Profile***



RAPORT KINERJA

NAMA : SONY

Jabatan : DRIVER

no	Indikator Kinerja	Bobot	Skor	Bobot x Skor
1	Target Pekerjaan	50	4	200
2	Kepatuhan terhadap Aturan	25	5	125
3	Perilaku	25	3	75
TOTAL		100		400
GRADE KINERJA				

Rekomendasi Untuk Supervisor

Rekomendasi untuk karyawan ybs

Rekomendasi untuk HRD:

Mengetahui
Karyawan ybs

Mengetahui
Supervisor

Direktur

DRIVER

SUB INDIKATOR	INDIKATOR
MEMBAWA MATERIAL LEBIH CEPAT	TARGET PEKERJAAN
MATERIAL SESUAI TARGET/TRUK	
MENGIKUTI RAMBU-RAMBU JALAN	KEPATUHAN TERHADAP ATURAN
DISIPLIN	
ABSENSI	
PEMELIHARAAN KENDARAAN/P2H	
KEBERSAMAAN DALAM BEKERJA	PERILAKU
ATTITUDE	
PERILAKU	

Indikator	Sub Indikator	Instrumen	SKOR	PENILAI
Target	MEMBAWA MATERIAL LEBIH CEPAT	Data riil dibanding standar rata-rata	3	Data riil/obyektif
	MATERIAL SESUAI TARGET/TRUK	Data riil	5	Data Riil Laporan/obyektif
KEPATUHAN TERHADAP ATURAN	MENGIKUTI RAMBU-RAMBU JALAN	Kuesioner		Safety, peer/driver lain, supervisor
	DISIPLIN: Kehadiran tepat waktu, Pekerjaan tepat sasaran			Supervisor, rekan kerja, security
	ABSENSI	Data obyektif/riil		Data Finger print
	PEMELIHARAAN KENDARAAN/P2H	Kuesioner dan data		Driver, maintenance, peers, supervisor
PERILAKU	KEBERSAMAAN DALAM BEKERJA	kuesioner		Atasan, bawahan, rekan kerja, diri sendiri
	ATTITUDE			
	PERILAKU			

LOGO

Thank You !

www.themegallery.com |

