



# Maunya Training, Dapatnya Drama



Panduan (Nggak Serius-Serius  
Amat) Menyelami Dunia  
Training Perusahaan yang Kadang  
Melelahkan, Kadang Menggelikan

**Aditya Kurniawan**



# KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH

Pernah nggak sih kamu sebagai HR merasa seperti sedang jadi event organizer, guru BP, detektif, sekaligus juru damai—semuanya dalam satu hari kerja? Kalau pernah, selamat. Kamu sedang membaca buku yang (mungkin) akan menyelamatkan kewarasanmu.

Buku ini bukan teori kaku tentang training and development yang bahasanya kering seperti modul akademik. Buku ini adalah kumpulan cerita, pengalaman pahit-manis, data, strategi, hingga lelucon getir yang lahir dari dunia nyata: dunia di mana training tak selalu indah, peserta tak selalu siap, dan anggaran... ah, anggaran, kadang lebih mengejutkan dari isi saldo rekening akhir bulan.

## **Kenapa buku ini ditulis?**

Karena selama bertahun-tahun bergelut di dunia training perusahaan, saya menemukan satu fakta universal: training itu penting, tapi *nggak pernah segampang yang dibayangkan*. Ada saja yang bikin pusing: user yang mintanya training motivasi tapi maunya narasumber selebriti, provider yang ghosting setelah DP cair, atau peserta yang lebih tertarik pada snack daripada modul pelatihan.

Dan meskipun HR sering dituntut jadi superman (atau superwoman), kenyataannya kita juga manusia: bisa capek, bisa kesel, bisa pengen resign mendadak karena ruang training kepanasan padahal sudah janji ke manajemen “semua aman”.

Tapi di balik semua dramanya, dunia training adalah dunia yang penuh makna. Karena di sinilah perubahan dimulai. Di sinilah masa depan perusahaan dirancang—dengan slide, diskusi kelompok, sesi coaching, dan tentu saja—kertas absensi.

Maka buku ini bukan hanya untuk HR. Tapi juga untuk para manajer, trainer, penyedia jasa training, bahkan direksi—agar bisa melihat proses training dari balik layar. Supaya tidak ada lagi yang bertanya, “Kok kita butuh training sih?”, atau “Kenapa budget training segini doang bisa habis?”

Lewat gaya bahasa yang santai tapi tetap profesional, buku ini ingin menyampaikan satu pesan: **training bukan cuma aktivitas, tapi strategi. Bukan hanya agenda tahunan, tapi investasi masa depan.**

Jadi, mari kita mulai perjalanan ini.

Ambil teh hangatmu, duduk yang nyaman, dan bersiaplah:

**Karena dunia training tak pernah sepi dari kisah tragikomedi.**

Ucapan terima kasih yang tak terhingga untuk semua pihak yang selalu mendukung dalam perjalanan saya baik sebagai profesional HR atau praktisi akademi. Teruntuk Bapak saya Ari Sundaryanto, S.Sos, M.Si beserta Ibu saya Sri Handayani, SIP terima kasih telah melahirkan saya ke dunia dan memberikan pelajaran, bimbingan, wejangan hidup yang luar biasa dan semua pelajaran itu ternyata sangat-sangat terpakai saat ini di dunia yang serba nggak menentu. Support system yang selalu mendampingi dan menyertai saya dalam setiap langkah, *the one and only my lovely wife* Siti Sarah, S.Ikom dan kedua anak cantikku yang sedang mencari jati dirinya

masing-masing Haura Syasya Ghaisani dan Marzia Hayyu Salsabila. Abah saya H. Hikmatullah, Amd dan Umi Hj. Zakiyah serta Ibu (Alm) Hj. Lutfiah yang senantiasa membimbing, memberikan arahan untuk melangkah. Dan nggak kalah penting semua kakak-kakak saya yang berhasil membakar semangat dan menjadi teman ngobrol selama ini Andi Rahmawati, SE, Gendro Basuki, ST, Netty Rahayu DA, ST, Surahman, SE.

Sumber inspirasi dalam mengarungi perjalanan saya sebagai HR dari awal karir dan sekaligus mentor saya, Bapak Imam Gunawan, SE dan juga kakak sekaligus mentor super Mas Wawan, serta teman-teman seperjuangan di HR yang pernah kerja bareng saya Roni, Restu, Pak Asep, Pak Wahyu, Bu Anik, Pak Haenys, Eri, Intan, Alpian, Bu Pearly, Pak Tubagus, Mas Yusuf, Bagus, Desti, Mbak Diah, Pak Dwi, Moza, Mas Tedi, Kiki, Pak Weldy, Bu Ria, Pak Reinnald, Pak Fatihi, Pak Dodot, Hasan, Rafi, dan mungkin masih banyak lagi yang nggak bisa saya sebutin satu-satu. Mohon dimaafkan ya.

Mei, 2025

**Aditya Kurniawan (Adit)**

# Isinya Buku Ini

- ✓ Kata Pengantar dan Ucapan Terima Kasih --- I
- ✓ Bagian Kesatu - TNA-Teori Nampak Anggun, Nyatanya Amburadul -- 1
- ✓ Bagian Kedua - Budget Training-Mimpi Kelas Internasional, Dana Kelas SD -- 7
- ✓ Bagian Ketiga - Menyusun Kalender Training dan Rencana Tahunan-Sudoku Para HR -- 13
- ✓ Bagian Keempat - Drama Pelaksanaan Training-Konsumsi, Kursi, AC yang Berkhianat -- 17
- ✓ Bagian Kelima - Provider Training-Dari yang Profesional, Sampai yang Ghosting -- 21
- ✓ Bagian Keenam - Peserta Training-Dari yang Haus Ilmu Sampai yang Cuma Mau Snack-- 25
- ✓ Bagian Ketujuh - Evaluasi Training- Si Laporan yang Sering Jadi Formalitas -- 28
- ✓ Bagian Kedelapan - ROI Training-Antara Excel dan Harapan Bos -- 32
- ✓ Bagian Kesembilan - Kisah-Kisah Tragikomedi Training-Kompilasi Terbaik Dunia Nyata-- 37
- ✓ Bagian Kesepuluh - Solusi dan Best Practice-Supaya Drama Tak Terulang Lagi (Terlalu Banyak) -- 42

# Bagian Kesatu: TNA - Teori Nampak Anggun, Nyatanya Amburadul

---

**T**NA. Tiga huruf ini sering terdengar agung di ruang-ruang HR meeting.

“Training Need Analysis” katanya. Dalam proposal dan slide presentasi, TNA tampil bak pahlawan: sistematis, presisi, dan jadi dasar semua program pelatihan. Tapi begitu masuk ke dunia nyata, si TNA ini sering berubah jadi “Tambal Niat Aja”. Maaf, ini bukan menyepelekan. Ini pengakuan jujur dari lapangan.

Selamat datang di dunia TNA, alias Training Needs Analysis, tempat di mana HR berusaha mencari tahu: “Apa sih yang sebenarnya dibutuhkan karyawan untuk berkembang?” Tapi kenyataannya, kita seringkali malah sibuk memenuhi permintaan training yang sebenarnya... nggak perlu-perlu amat.

Bayangkan, pagi-pagi kita lagi menyusun rencana training tahunan, tiba-tiba masuk pesan WhatsApp dari user:

*“Mbak, tolong ya tim saya dikasih training motivasi.  
Mereka kurang semangat. Biar ceria dikit gitu.”*

Sekilas terdengar bijak. Tapi pas kita tanya lebih lanjut, ternyata “kurang semangat” ini berarti “nggak pernah nyapa saya waktu saya masuk ruangan.” Iya, benar. Training motivasi dijadikan solusi karena anak buah tidak menyapa manajer. TNA siapa ini?

## Antara Ideal dan Realita

Secara teori, Training Need Analysis (TNA) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi saat ini dan yang dibutuhkan agar individu dapat berkinerja optimal. (ASTD, 2015). Dalam doktrin ideal HRD, TNA dilakukan melalui kombinasi wawancara, observasi, analisis data kinerja, bahkan kadang ditambah survei psikometrik. Canggih, bukan?

Sayangnya, dalam banyak perusahaan, terutama yang sumber dayanya terbatas, TNA dilakukan lewat metode “kira-kira” atau yang lebih akrab: “asal user minta”. Padahal, berdasarkan studi dari ATD (Association for Talent Development), sebanyak **70% program training yang gagal ternyata berasal dari TNA yang tidak tepat.**

## TNA: Antara Harapan dan Kenyataan

Secara teori, TNA adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi

agar tetap kompetitif. Bahasa kerennya: memastikan bahwa training yang dilakukan itu relevan dan berdampak.

Menurut Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), TNA seharusnya melibatkan:

1. Analisis organisasi: arah bisnis, strategi, dan tantangan makro.
2. Analisis tugas: job description dan kompetensi teknis yang dibutuhkan.
3. Analisis individu: performa aktual vs ekspektasi

Tapi di dunia nyata, kita lebih sering dapat request seperti:

*"Mbak, tim saya kayaknya butuh training motivasi deh. Kok sekarang kayaknya lesu-lesu semua."*

Padahal kalau ditelusuri, tim-nya lesu karena lembur tiga minggu tanpa henti dan belum cair uang lembur. Ini bukan butuh training motivasi. Ini butuh kasur dan waktu tidur.

Banyak user menganggap training sebagai jalan ninja instan menyelesaikan semua masalah tim. Tim kurang produktif? Training. Banyak komplain pelanggan? Training. Anak buah malas senyum? Training. Bahkan ada yang minta training militer karena merasa timnya terlalu sering ketawa di kantor. Serius, ini beneran pernah terjadi.

Di sisi lain, HR seringkali terjebak dalam dilema: antara menyenangkan user atau menyelamatkan anggaran. Maka tak jarang, training tetap dijalankan demi menjaga hubungan baik antar departemen, meski secara substansi programnya nihil relevansi.

### Ketika TNA Jadi "Tebak Needs Asal"

Banyak permintaan training muncul bukan karena analisis, tapi karena rasa panik, asumsi bos, atau tren di media sosial. Pernah ada yang minta:

*"Training TikTok dong, biar tim marketing kita kekinian."*

Tapi pas ditanya, "Timnya udah bisa digital marketing dasar?" Jawabannya, "Belum sih. Tapi kan TikTok penting sekarang."

Inilah saatnya kita tarik napas, lalu menyodorkan realita: *Tidak semua masalah bisa diselesaikan dengan training.*

## Studi Kasus: Training Komunikasi yang Tak Perlu

Sebut saja Pak Adi, manajer logistik. Ia datang ke HR dan berkata, “Tim saya harus ikut training komunikasi. Mereka itu kaku banget.” Sebagai HR yang bijak, kita pun telusuri:

- ✓ KPI tim Pak Adi 95% tercapai.
- ✓ Tidak ada konflik internal.
- ✓ Semua laporan selesai tepat waktu.
- ✓ Skor feedback antar departemen tinggi.

Setelah diskusi lebih lanjut, ternyata maksud “komunikasi buruk” adalah karena timnya terlalu to the point dan tidak suka basa-basi. Masalahnya, Pak Adi suka small talk. Training pun diminta hanya agar gaya bicara anak buahnya lebih sesuai preferensi pribadinya. TNA macam apa ini?

## TNA dan Strategi Bisnis: Koneksi yang Sering Terputus

Dalam idealnya, TNA bukan hanya tentang mengisi waktu luang di kalender pelatihan. TNA seharusnya menjadi alat strategis untuk menjembatani kebutuhan SDM dan arah bisnis perusahaan. Misalnya, jika perusahaan akan ekspansi ke pasar global, maka TNA harus mendeteksi kebutuhan soft skill seperti bahasa asing, negosiasi internasional, hingga pemahaman lintas budaya. Tapi seringkali, TNA malah jadi ajang nostalgia: pelatihan tahun lalu diulang lagi, karena file-nya masih ada.

## Metode TNA yang Sebenarnya Bisa Digunakan (Kalau Mau Repot Dikit):

1. **Survei Kompetensi** berbasis indikator yang jelas.
2. **Analisis Hasil PA:** Mana gap kompetensi vs hasil kerja.
3. **FGD dengan user** untuk menyelami akar masalah.
4. **Observasi langsung di lapangan:** kadang kenyataan tak terlihat dari laporan.
5. **Data KPI & SLA** sebagai penunjuk objektif kinerja.

Namun, menurut survei dari Lembaga SDM Nusantara tahun 2022, **80% perusahaan di Indonesia menyusun TNA hanya berdasarkan permintaan user**, tanpa melalui proses analisis mendalam.

## Alternatif Jika Training Bukan Jawabannya

Banyak isu karyawan sebenarnya tidak perlu di-training-kan. Kadang, yang dibutuhkan adalah:

### 1. Coaching oleh Atasan Langsung

Seorang supervisor atau manajer seharusnya menjadi pelatih pertama. Menurut Gallup (2022), 70% variabilitas dalam engagement karyawan berasal dari kualitas manajer mereka.

Kalau ada tim yang performanya rendah, mungkin bukan karena mereka belum ikut training, tapi karena tidak pernah mendapat feedback yang konstruktif.

*"Pak, anak buah Bapak kelihatan kurang inisiatif." "Iya, makanya saya minta training kreativitas." "Apa Bapak pernah kasih ruang dan tantangan ke mereka?" "Enggak sih. Takut mereka salah."*

*Dan di sinilah kita sadar, yang butuh training bukan anak buahnya, tapi atasannya.*

## 2. Job Redesign dan Proses Improvement

Kadang masalah performa muncul karena proses kerja yang tidak efisien atau beban kerja yang tidak proporsional. Dalam kasus ini, training malah jadi distraksi.

Solusinya? Mapping ulang proses kerja, review SOP, atau bahkan sekadar memindahkan beban kerja yang timpang ke unit yang lebih relevan.

## 3. Mentoring

Kalau ada karyawan baru yang tampak lambat adaptasi, mungkin bukan butuh training, tapi butuh mentor.

Apalagi untuk posisi yang kompleks, transfer knowledge lebih efektif dilakukan lewat hands-on experience dari senior.

## 4. Performance Counseling

Untuk kasus-kasus di mana individu punya masalah motivasi, konflik internal, atau isu pribadi, yang dibutuhkan adalah sesi konseling performa, bukan e-learning tentang "Time Management 101".

## Peran HR Training: Bukan Tukang Survei, Tapi Konsultan

HR Training harus bisa bersikap sebagai konsultan internal. Tugas kita bukan cuma "nerima request training", tapi mengedukasi user tentang apa yang sebenarnya mereka butuhkan.

### Langkah-langkah HR Training yang Cerdas:

1. **Challenge Permintaan** Tanya balik: Apa indikator performanya? Apa sudah dicoba pendekatan lain? Apakah ini kasus individu atau sistemik?
2. **Gunakan Data** Tampilkan gap kompetensi berdasarkan hasil performance review, hasil uji teknis, atau skor evaluasi kinerja sebelumnya.
3. **Fasilitasi Diskusi Problem Solving** Buat forum kecil antara user, HRBP, dan atasan untuk menggali akar masalah. Kadang training hanya jadi pelarian dari kenyataan.

4. **Advokasi Alternatif Non-Training** Jangan ragu bilang: "Ini bukan kasus training. Ini perlu coaching oleh Anda, Pak. Kami bisa bantu pandu." Tapi bilanglah dengan cara yang elegan, jangan seperti HR galak yang baru putus.

## Komedi Zodiak TNA

Saking frustrasinya, kadang HR sampai bikin TNA berdasarkan zodiak:

- ✓ Aries: Butuh leadership training karena keras kepala.
- ✓ Gemini: Harus ikut conflict management, karena doyan debat.
- ✓ Pisces: Perlu training time management, karena suka ngelamun.

Ini tentu bercanda. Tapi dalam hati kecil HR, mungkin ada yang mengiyakan.

## Bahaya TNA Asal-asalan

Apa akibat TNA yang tak akurat?

- ✓ Training tidak menyentuh akar masalah.
- ✓ Karyawan merasa waktu mereka terbuang.
- ✓ ROI pelatihan rendah (ATD mencatat hanya 20% training berdampak signifikan jika TNA-nya asal).
- ✓ HR dianggap asal buat program.
- ✓ Uang perusahaan melayang tanpa hasil.

## Format TNA yang Praktis Tapi Powerfull

Buatlah format sederhana namun berdampak:

Jabatan	Kompetensi Dibutuhkan	Kondisi Saat Ini	Data Pendukung	Rekomendasi
Supervisor Produksi	Problem Solving	Rendah (banyak kesalahan berulang)	Hasil PA, laporan kualitas	Training RCA

Format ini lebih jujur, data-driven, dan bisa jadi senjata andalan saat presentasi ke manajemen.

## TNA = Teamwork, Not Tanggung Sendiri

Kesalahan umum menganggap TNA adalah tugas eksklusif HR. Padahal, TNA yang sehat melibatkan user, karyawan, HRBP, bahkan kadang finance. Iya, finance, karena akhirnya mereka juga yang nyetujui atau menolak anggaran training.

Gunakan tools seperti *Google Form*, *Microsoft Forms*, atau kalau punya budget lebih: *Learning Management System (LMS)* yang bisa integrasi dengan data karyawan.

## Kutipan Tajam tapi Ngena

*“TNA itu ibarat nanya: lapar karena butuh makan, atau karena ngelihat orang lain makan?”*

Kadang, tim minta training bukan karena butuh, tapi karena divisi lain dapat jatah ke luar kota. Training jadi ajang rekreasi terselubung. Maka HR harus bisa membedakan: ini kebutuhan atau kecemburuan?

## Satir Klasik Dunia TNA

- ✓ "Karyawan saya kurang inovatif. Kayaknya perlu ikut workshop desain thinking." Padahal KPI-nya nggak pernah dikasih ruang untuk eksperimen.
- ✓ "Tim saya butuh training komunikasi." Tapi ketika rapat, semua usulan mereka dimentahkan oleh atasan.
- ✓ "Kita butuh pelatihan teamwork." Tapi organisasi belum punya budaya kolaboratif, dan semua sistem masih berbasis kompetisi individu.

## Mari Kita Angkat Derajat TNA

Training bukan sulap. Dan TNA bukan mantra. Tapi kalau dilakukan dengan benar, TNA bisa jadi senjata strategis untuk meningkatkan performa individu dan bisnis. Maka jangan sampai TNA hanya jadi formalitas. Mari kita ubah paradigma:

- ✓ Dari “asal user minta” → jadi “berbasis data”.
- ✓ Dari “copy-paste tahun lalu” → jadi “evaluasi kebutuhan terbaru”.
- ✓ Dari “pemenuhan kalender” → jadi “penggerak strategi SDM”.

Karena kalau fondasi training lemah, maka drama pelatihan akan terus berulang: peserta ngantuk, modul nggak nyambung, dan evaluasi nihil hasil.

Jadi, selamat datang di dunia nyata HR Training. Di mana TNA bukan sekadar tiga huruf, tapi seni, strategi, dan sedikit keajaiban (plus banyak sabar).

Training Needs Analysis bukan seni menebak isi kepala atasan. Ini adalah proses investigasi. Kita perlu gali bukti, tanya saksi, dan pahami konteks. Kita bukan sekadar vendor training, tapi mitra strategis yang tahu kapan harus bilang:

*“Maaf, Pak. Yang ini bukan butuh training. Yang ini butuh Bapak sebagai coach yang hadir, bukan trainer pengganti.”*

Dan saat kita bisa memainkan peran itu dengan tepat, organisasi akan mulai melihat HR bukan hanya tukang urus seminar tapi sebagai arsitek perubahan.

## Bagian Kedua: Budget Training - Mimpi Kelas Internasional, Dana Kelas SD

---

Selamat datang di bagian yang paling bikin HRD menghela napas panjang: urusan budget training. Ini adalah momen di mana mimpi-mimpi indah tentang training berkelas internasional dengan trainer bersertifikat global, modul cetak hardcover, dan coffee break selevel hotel bintang lima bertabrakan keras dengan realita budget perusahaan yang... yah, bahkan beli spidol whiteboard saja harus ngajuin dua minggu sebelumnya.

### Dunia Impian dan Dunia Nyata

Di dunia ideal training itu adalah investasi. Setiap rupiah yang keluar, akan kembali dalam bentuk peningkatan performa, efisiensi proses, hingga retensi karyawan yang lebih baik. Terdengar meyakinkan, bukan? Bahkan Harvard Business Review pernah menyebutkan bahwa perusahaan yang rutin melakukan pelatihan terarah mengalami peningkatan produktivitas hingga 24% (HBR, 2020).

Tapi begitu kita duduk bareng Finance, semua retorika berubah jadi negosiasi. Budget yang kita ajukan 200 juta, disetujui 50 juta. Itupun dengan syarat: "Catering jangan ayam terus ya, mahal." Saat itulah kita tahu, kita hidup di dunia nyata. Dunia tempat mimpi harus menyesuaikan diri dengan nasi kotak dan ruangan training ber-AC yang nyata setengah.

### Anggaran: Antara Keinginan dan Kenyataan

Mari kita jujur. Banyak perusahaan tidak benar-benar memahami bahwa training itu butuh biaya. Bahkan, menurut survei oleh HRM Asia tahun 2021, 62% HR profesional di Asia menyatakan bahwa budget training mereka tidak sesuai dengan kebutuhan aktual pengembangan karyawan.

Lucunya, perusahaan kadang punya ekspektasi tinggi: pengen output peserta training meningkat, budaya kerja membaik, turnover menurun. Tapi anggarannya setara biaya langganan Netflix Premium. Training dianggap penting... selama tidak mahal.

### Drama Klasik Budget Training

Beberapa drama paling sering terjadi:

- ✓ **"Kita fokus ke hard skill ya tahun ini, soft skill bisa next time."** Padahal masalah utamanya justru komunikasi dan kolaborasi antar tim.
- ✓ **"Coba cari provider yang murah tapi bagus, kalau bisa gratis sekalian."** Provider bukan semangka, Bu. Nggak bisa asal murah dan manis.
- ✓ **"Bisa nggak training-nya online aja, biar hemat?"** Boleh. Tapi jangan kaget kalau peserta ikut sambil rebahan dan makan mie goreng.

## Breakdown Anggaran yang Ideal (dan Nyaris Mustahil)

Anggaran training biasanya dibagi ke:

1. Biaya trainer / provider
2. Biaya tempat dan akomodasi
3. Biaya konsumsi
4. Biaya transportasi (kalau off-site)
5. Biaya materi dan modul
6. Biaya evaluasi (pre-post test, feedback, ROI)

Tapi dalam prakteknya, sebagian besar anggaran hanya cukup untuk... ya, konsumsi. Sisanya? Dipasrahkan ke skill negosiasi HR agar trainer mau dibayar dengan "pengalaman dan exposure".

## Solusi Kreatif: HR itu Ahli Sulap

Sebagai HR yang terbiasa diberi budget cekak, kita pun jadi kreatif:

- ✓ Gabungin beberapa kebutuhan jadi satu training: "Leadership Communication in Safety Manufacturing Culture."
- ✓ Manfaatin internal trainer: asal dia bisa ngomong lancar dan pernah ikut training sebelumnya, langsung diangkat jadi narasumber.
- ✓ Gunakan ruang meeting sebagai venue: meski di luar berisik genset dan AC-nya hidup semauanya.

## Budget yang Terlalu Irit = Training Gagal

Training itu bukan pengeluaran, tapi investasi. World Economic Forum (2023) mencatat bahwa organisasi yang menginvestasikan lebih dari \$1.000 per karyawan per tahun untuk pelatihan memiliki tingkat retensi 50% lebih tinggi.

Sayangnya, banyak perusahaan yang masih melihat training sebagai "kegiatan tambahan" yang bisa dipotong sewaktu-waktu. Padahal dampaknya nyata:

- ✓ Karyawan tidak berkembang.
- ✓ Turnover meningkat.
- ✓ Kinerja stagnan.
- ✓ Reputasi perusahaan sebagai employer of choice merosot.

## Strategi Menyusun Budget Training yang Masuk Akal

1. **Data-driven justification** – Gunakan hasil TNA, evaluasi performa, dan kebutuhan bisnis sebagai dasar.
2. **Prioritization matrix** – Mana yang urgent dan high impact? Mana yang bisa ditunda?

3. **Package deal negotiation** – Banyak provider bersedia kasih diskon untuk long-term contract.
4. **Mix metode delivery** – Blended learning bisa mengurangi biaya tetap.
5. **Internal trainer development** – Jangka panjangnya lebih hemat.

## Komedi HR: Training vs Budget

HR: “Training ini penting demi peningkatan keselamatan kerja.”

Finance: “Bisa disampaikan lewat email aja nggak?”

HR: “Pak, ini tentang cara menghindari cedera kepala di workshop.”

Finance: “Ya udah, pasang banner aja deh.”

*Welcome to corporate logic, where prevention is expected to be cheap.*

## ROI Training: Bukti Penting Tapi Sering Diabaikan

*Return on Investment (ROI)* adalah metrik yang sering dikumandangkan untuk meyakinkan manajemen bahwa training itu investasi, bukan cost center. Tapi seberapa sering kita benar-benar menghitung ROI training?

### Apa Itu ROI Training?

Menurut Jack Phillips dari ROI Institute, ROI Training dihitung dengan rumus:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Net Benefit} / \text{Cost of Training}) \times 100$$

Misalnya, setelah training teknik maintenance, downtime mesin berkurang dan menghasilkan efisiensi Rp 500 juta per tahun. Biaya training adalah Rp 100 juta. Maka:

$$\text{ROI} = ((500 \text{ juta} - 100 \text{ juta}) / 100 \text{ juta}) \times 100 = 400\%$$

Tapi...

Realita di Lapangan:

1. **Sulit Mengukur Benefit Secara Langsung.** Tidak semua training punya output yang langsung terukur secara finansial. Training leadership, komunikasi, atau motivasi contohnya. Bagaimana menghitung nilai rupiah dari karyawan yang lebih termotivasi?
2. **Tidak Ada Baseline Data** Banyak perusahaan tidak punya data sebelum dan sesudah training. Tanpa baseline, kita tak tahu apa yang sebenarnya berubah.

### 3. **Evaluasi Berhenti di Level Reaksi (Level 1 Kirkpatrick)** Cuma tanya:

*"Apakah training ini menyenangkan?" Padahal pertanyaan yang lebih penting: "Apakah setelah training Anda benar-benar menerapkan ilmunya?"*

## ROI Training Menurut Penelitian

- ✓ Menurut Association for Talent Development (ATD), hanya 5% organisasi yang secara rutin mengukur ROI dari program pelatihan mereka.
- ✓ Penelitian Bersin by Deloitte menunjukkan bahwa organisasi yang melakukan evaluasi training hingga level ROI cenderung 3x lebih efisien dalam penggunaan budget learning mereka.

## Strategi Menghitung ROI Training Secara Praktis

Kalau memang harus dihitung, ini langkah realistisnya:

1. **Identifikasi Tujuan Bisnis** Misalnya: Mengurangi kecelakaan kerja, mempercepat waktu produksi, atau meningkatkan sales.
2. **Kuantifikasi Perubahan** Hitung indikator performa sebelum dan sesudah training. Contoh: Penurunan reject rate dari 5% jadi 2%.
3. **Hitung Nilai Finansial dari Perubahan** Konversikan perubahan tersebut dalam bentuk rupiah.
4. **Kurangi Biaya Training**  $\text{Net Benefit} = \text{Value yang didapat} - \text{Biaya training}$
5. **Hitung ROI** Gunakan rumus Phillips ROI Model.
- 6.

## Satir ROI: Ilusi yang Diglorifikasi

Kepala Departemen: "Training ini penting, bisa meningkatkan produktivitas tim."

HR: "Apakah ada data atau target kuantitatif yang bisa kita ukur sebelum dan sesudahnya?"

Kepala Departemen: "Enggak ada sih. Tapi saya yakin aja."

*Dan begitulah training disetujui berdasarkan keyakinan, bukan kalkulasi.*

## Peran HR Training dalam Membangun ROI Mindset

HR bukan cuma pelaksana training. Kita harus berani jadi pengawal akuntabilitas.  
Caranya:

1. **Buat Kontrak ROI dengan User** Setiap training harus punya target dampak. Minta user define expected outcome.
2. **Bangun Sistem Evaluasi Level 3 dan 4 (Behavior & Result)** Gunakan survei pasca-training, interview atasan, dan data performa.
3. **Libatkan User dalam Evaluasi** Biar mereka tahu, training itu bukan cuma tanggung jawab HR.
4. **Laporkan Dampak Nyata ke Management** Buat laporan training berbasis outcome, bukan sekadar jumlah jam training atau sertifikat.

ROI (*Return on Investment*) seringkali tidak dihitung, karena:

1. Tidak ada baseline
2. Tidak ada follow-up
3. Tidak ada waktu

Padahal ROI bisa jadi senjata HR saat mengajukan budget. Menurut Jack Phillips (ROI Institute), perhitungan ROI bisa menambah kredibilitas HR dalam rapat anggaran.

Training bukan sekadar soal dana, tapi soal dampak. Bahkan dengan budget terbatas, jika program training dirancang dengan mindset ROI dan relevansi, hasilnya tetap bisa terasa.

Karena pada akhirnya, training bukan soal hadir di ruang kelas. Tapi soal perubahan nyata di tempat kerja. Dan tugas kita sebagai HR Training adalah memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan, punya cerita untuk diceritakan.

## Taktik Lobi Budget Training

Khusus HR: pelajari bahasa Finance. Gantilah kalimat:

“Training ini bagus buat pengembangan SDM”  
Menjadi:

“Training ini akan menurunkan error rate sebesar 15% dan meningkatkan efisiensi shift produksi.”

Percayalah, data lebih sakti dari pada drama.

*“Kita ingin training kelas dunia, tapi budget-nya kelas pinggiran kota. Bahkan konsumsinya bukan nasi kotak, tapi mie cup rasa ayam bawang.”*

*“Budget training itu seperti cinta. Kalau terlalu kecil, hubungan (kerja) jadi dingin.”*

## Budget Tidak Harus Mahal, Tapi Harus Masuk Akal

HR bukan tukang sulap. Kita butuh dukungan anggaran yang realistis. Kita bisa kreatif, iya. Tapi jangan sampai training dijalankan hanya demi formalitas, dengan isi seadanya, dan impact yang nihil.

Training adalah investasi. Biaya training hari ini bisa jadi penghemat jutaan besok. Maka edukasilah manajemen, ajukan dengan strategi, dan jangan malu untuk bilang: “Kami butuh lebih dari sekadar mie instan dan slide bekas.”

Dengan perencanaan yang cerdas, justifikasi berbasis data, dan komunikasi yang persuasif, kita bisa ubah mimpi training kelas internasional menjadi kenyataan walau mulai dari dana kelas SD.

## Bagian Ketiga: Menyusun Kalender Training dan Rencana Tahunan – Sudoku Para HR

### Rencana Training: Dari Strategi Menuju Aksi

Secara teoritis, rencana pelatihan tahunan adalah terjemahan dari strategi bisnis dan gap kompetensi yang sudah dipetakan lewat TNA (Training Needs Analysis). Artinya, apa yang ditulis dalam kalender training seharusnya:

- ✓ Relevan dengan strategi perusahaan,
- ✓ Berdasarkan kebutuhan nyata (bukan selera atasan mingguan),
- ✓ Memiliki prioritas jelas,
- ✓ Sesuai dengan alokasi anggaran,
- ✓ Bisa dilaksanakan dalam kerangka waktu yang realistis.

Dalam praktiknya? Kalender training sering jadi seperti lemari dapur: semua permintaan dimasukkan dulu, urusan cocok atau enggaknya nanti belakangan.

*“Mbak, tolong masukin training mindfulness, soalnya sekarang lagi trending.” “Pak, kita baru approved 5 pelatihan teknis untuk divisi Bapak, slot-nya penuh.”  
“Ya kan saya bos.”*

*Dan begitu saja, kalender training berubah dari dokumen strategi menjadi papan permintaan bebas hambatan.*

---

### Langkah Menyusun Kalender Training yang Manusiawi (Tapi Masih Profesional)

#### 1. Tentukan Tema Tahunan Berdasarkan Strategi Perusahaan

Sebelum mengisi slot training, HR perlu duduk dengan manajemen untuk menyelaraskan tema besar tahunan. Contoh:

- ✓ Tahun Efisiensi → Fokus pada *lean management, cost control*
- ✓ Tahun Inovasi → Pelatihan *design thinking, agile mindset*
- ✓ Tahun Digitalisasi → Fokus ke *digital skills, software training*

Dengan adanya “payung” strategi, semua pelatihan yang dimasukkan harus mengarah ke tujuan yang sama. Kalau enggak nyambung, langsung coret. Seperti main catur: satu langkah salah, semua bisa mati.

#### 2. Klasifikasi Training Berdasarkan Prioritas dan Kebutuhan

Gunakan matriks prioritas:

- ✓ **Kritis dan Mendesak** → Harus masuk tahun ini
- ✓ **Penting tapi Tidak Mendesak** → Boleh digeser ke semester dua atau tahun depan
- ✓ **Nice to Have** → Boleh dipertimbangkan kalau ada budget sisa (alias harapan kosong)

### 3. Plotting Waktu: Hindari Musim Sibuk

Hindari menjadwalkan pelatihan saat:

- ✓ Bulan closing (biasanya Desember atau akhir kuartal)
- ✓ Bulan audit (April atau sesuai ISO/sertifikasi)
- ✓ Musim libur panjang (Juni, Desember)
- ✓ Musim laporan tengah tahun (Juli)

Bikin pelatihan di masa-masa ini hanya akan menghasilkan peserta setengah hadir, setengah mikir kerjaan.

### 4. Susun Berdasarkan Kategori Training

Agar tidak campur aduk, susun kalender berdasarkan:

- ✓ Training Teknis
- ✓ Soft Skills / Leadership
- ✓ Sertifikasi Wajib
- ✓ Pelatihan Compliance / K3
- ✓ Refreshment / Re-orientasi

Setiap kategori punya treatment berbeda, dari sisi durasi, metode, bahkan target peserta.

## Tantangan Menyusun Kalender Training - Drama Sejati di Balik Excel

Mari kita masuk ke bagian yang seringkali tidak tertulis di SOP: realitas menyusun kalender training tahunan. Kalau Anda membayangkan HR tinggal drag & drop kegiatan ke dalam tabel, Anda belum pernah merasakan naik-turunnya tensi saat menyatukan permintaan yang bertabrakan, jadwal trainer yang absurd, dan ruangan training yang lebih sering dipesan rapat mendadak.

### 1. Permintaan Mendadak: Serangan Fajar dari User

Bayangkan ini: kalender sudah fix, sudah dikunci. Lalu masuklah pesan WhatsApp jam 21.37 dari seorang manajer.

*“Mbak HR, minggu depan saya minta tim saya ikut training critical thinking ya, biar mereka bisa mikir. Saya yakin bisa improve.”*

Anda menghela napas. Pelan. Dalam. Karena Anda tahu, "minggu depan" berarti Anda harus membuka kembali kalender yang sudah dikunci, mencari celah, dan menghubungi trainer di luar jam normal seperti debt collector tagih cicilan.

Ketika Anda menolak:

*“Loh kenapa nggak bisa? Training kan tugasnya HR. ”*

Seakan-akan training itu seperti gorengan di warung – tinggal ambil dan bayar. Padahal realitasnya lebih mirip katering hajatan: harus pesan jauh hari, sesuai menu, ada rundown, dan ada tukang masak profesionalnya.

## 2. Jadwal Narasumber: Antara Harapan dan Ketersediaan

Trainer internal? Sibuk dinas keluar kota. Trainer eksternal? Full booked sampai Lebaran tahun depan.

Dan tentu saja, user maunya pelatihan minggu depan.

*“Mbak, masa kita nggak bisa dapetin trainer buat topik kayak gitu sih? Saya pernah lihat di TikTok ada yang bagus. ”*

Dan mulailah Anda mencari trainer yang disebutkan, hanya untuk menemukan bahwa beliau saat ini sedang tur pelatihan ke lima kota dan tidak bisa diganggu selama dua bulan ke depan. Kalau dipaksakan? Anda akan mendapat trainer cadangan dengan slide PowerPoint yang terakhir di-update saat masih pakai Windows XP.

## 3. Konflik Lintas Departemen: Rebutan Slot Layaknya Promo Tiket

Kalender training yang baik harus mempertimbangkan siapa yang sedang cuti, siapa yang sibuk closing, dan siapa yang bisa hadir tanpa meninggalkan operasional.

Tapi user sering datang dengan kalimat:

*“Saya mau pelatihan bulan Maret ya. Tapi hanya bisa tanggal 2-3, karena 4-7 kami audit, 8-15 pabrik shutdown. ”*

Sementara departemen lain sudah minta tanggal itu sejak Desember tahun lalu.

Dan yang paling epik? Dua departemen ingin tanggal yang sama, trainer yang sama, topik yang sama. Seakan-akan ini kompetisi rebutan tiket konser K-Pop.

## 4. Logistik Training: Ruangan, Konsumsi, dan AC yang Berkhianat

Ruangan training, yang dijadwalkan 2 bulan lalu, tiba-tiba diambil alih oleh meeting darurat direksi. Konsumsi peserta: pesanan nasi box ayam, ternyata datang soto panas di plastik. AC ruangan? Hidup segan mati ogah, membuat suasana training lebih mirip sauna gratis.

Tentu saja, semua komplainnya ditujukan ke HR:

*“Mbak, ini makanannya kok nggak enak ya?” “Loh, saya daftar pelatihan leadership, kok tempatnya sempit dan panas begini?”*

Mereka lupa, kita bukan event organizer. Kita HR. Tapi ya... tetap diminta jadi EO juga.

## Alat Bantu yang Membantu (Kalau Tidak Menyesatkan)

Gunakan software seperti:

- ✓ **LMS (Learning Management System):** Moodle, TalentLMS, EdApp
- ✓ **Spreadsheet Dinamis:** Google Sheet + Conditional Formatting
- ✓ **Project Tools:** Trello, Asana, atau Notion untuk kolaborasi antar departemen

Kalau tidak ada? Excel tetap bisa jadi sahabat sejati. Asal tidak dicorat-coret semua orang sampai tampilannya seperti permainan ular tangga.

## Sudoku, Tapi Bernyawa

Menyusun kalender training bukan soal menata kotak-kotak kosong. Ini adalah seni menyeimbangkan kebutuhan, strategi, ego user, dan realitas operasional. Butuh kesabaran seorang biksu, ketelitian seorang akuntan, dan diplomasi seorang duta besar.

Tapi saat kalender training tersusun rapi, terintegrasi dengan strategi bisnis, dan dijalankan dengan efisien, kita bukan hanya sekadar tukang plot acara. Kita adalah arsitek pembelajaran organisasi.

Dan bukankah itu yang membuat kerja HR terasa lebih hidup?

## Bagian Keempat: Drama Pelaksanaan Training - Konsumsi, Kursi, dan AC yang Berkhianat

Pagi itu, jam menunjukkan pukul 07.15 WIB. Seorang HR Training berdiri di depan ruang pelatihan, lengkap dengan map peserta, name tag, dan ekspresi senyum yang sudah dilatih sejak pukul 06.00. Ia tahu, hari itu adalah hari pelaksanaan training leadership. Tapi yang dia tidak tahu, hari itu juga akan menjadi salah satu episode sinetron terseram dalam karier HR-nya.

---

### Semesta Tidak Pernah Netral Saat Training

Entah kenapa, semesta seperti punya hukum sendiri ketika sebuah kegiatan bernama "training" akan dimulai. Kalau bukan peserta yang belum datang, maka pasti konsumsi yang belum muncul. Kalau konsumsi aman, maka AC-nya ngambek. Kalau AC bekerja sama, maka proyektorlah yang memilih pensiun dini.

Dan di antara semua kekacauan itu, HR Training tetap harus berdiri tegak—menjadi penjaga gawang, operator teknis, event organizer, sekaligus penyedia solusi dadakan.

---

### Episode 1: Konsumsi - Dari Ayam Panggang ke Roti Sobek

Skenario ideal:

Coffee break jam 09.30.

Makan siang jam 12.00.

Snack sore jam 15.30.

Skenario nyata:

Coffee break belum datang hingga peserta minta kopi sachet sendiri.

Makan siang telat dan datang dalam bentuk nasi dengan lauk entah apa.

Snack sore? Hanya datang catatannya, bukan makanannya.

*"Mbak, ini tadi katanya ayam panggang, kok datangnya semur tahu ya?"*

*"Maaf, Pak, kami juga baru tahu. Ini sedang kami koordinasikan dengan vendor."*

*Vendor? Tidak bisa dihubungi.  
Grup WhatsApp? Hanya dua centang.  
Telepon? Masuk, tapi ditolak.*

Satu-satunya yang aktif saat itu adalah rasa lapar peserta dan desakan panik dari panitia.

---

## Episode 2: Kursi - Sengsara Membawa Pegal

Jumlah peserta 25. Kursi yang tersedia? 20. Tipe kursi? Campuran antara kursi lipat alumni tahun 2005 dan kursi event nikahan yang sandarannya goyah.

Ada satu kursi yang bunyinya setiap kali orang duduk, seperti bunyi bel rumah.

“CREEEEKKKKK.”

Setiap peserta duduk, satu HR menghela napas. Dalam hati ia berkata, “Besok aku pensiun.”

Sebagian peserta memutuskan berdiri sambil menulis di atas lutut. Seorang peserta kreatif bahkan mengambil kursi dari mushola. Sungguh, inovasi terjadi saat tekanan mendesak.

---

## Episode 3: AC - Antara Hembusan Surgawi dan Neraka Terbuka

AC ruangan adalah karakter misterius. Kadang bekerja, kadang mendesah pelan lalu diam. Satu unit AC gantung hanya berhasil menghembuskan angin sepoi-sepoi yang lebih cocok untuk menenangkan bayi, bukan 25 orang dewasa yang sedang berlatih komunikasi asertif.

*"Mbak, ini trainingnya asertif, tapi saya malah jadi pasif karena gerah."*

HR mencoba menaikkan suhu, lalu menurunkan. Mematikan, lalu menghidupkan. Satu-satunya yang berubah adalah jumlah keringat di kening peserta.

---

## Episode 4: Narasumber - Salah Jadwal, Salah Orang

Training dijadwalkan dimulai pukul 08.30. Narasumber belum datang hingga jam 09.00.

Telepon masuk:

*"Maaf Mbak, saya kira jadwalnya besok. Saya masih di luar kota."*

Panik. HR langsung mencari alternatif. Tiba-tiba muncul penyelamat: mantan narasumber yang sedang lewat kantor.

*"Boleh nggak saya isi aja sementara? Saya juga pernah bahas topik ini."*

Dan terjadilah sebuah pelatihan darurat dengan konten yang... 60% relevan. Tapi 100% menghibur.

---

## Episode 5: Peserta - Kehadiran Fisik vs. Jiwa yang Mengelana

Beberapa peserta datang lengkap dengan wajah kosong dan tatapan 1000 mil.

*"Ini kita training apa sih, ya?"*

Yang lain malah membawa laptop dan lanjut kerja di tengah sesi.

*"Saya izin buka laptop ya, ada urgent dari atasan."*

Atasan siapa yang tega menyuruh kerja di tengah pelatihan? Ya, atasan yang juga tidak tahu pentingnya training.

Ada juga yang bolak-balik ke toilet, bukan karena sakit perut, tapi karena bosan dan ingin mengecek HP dengan damai.

---

## Episode 6: Absensi dan Sertifikat - Perebutan Nama dalam Daftar Kehadiran

Training selesai. Tapi HR belum bisa bernafas lega. Masih ada pertanyaan sakral:

*"Sertifikatnya bisa keluar hari ini, nggak? Saya butuh buat SKP."*

Padahal proses penilaian belum selesai. Absensi pun masih misterius. Beberapa nama muncul dua kali, beberapa tidak hadir tapi ditandatangani orang lain.

Drama pencarian tanda tangan dimulai. HR mendadak jadi detektif, mencocokkan absen, jam foto, hingga ekspresi wajah di dokumentasi.

---

## Kaidah Pelaksanaan Training yang (Idealnya) Profesional

Berikut adalah pedoman pelaksanaan training berdasarkan best practice industri:

- ✓ Persiapan logistik minimal H-7, finalisasi H-1.
- ✓ Checklist pelaksanaan: ruangan, alat, konsumsi, materi, absensi.

- ✓ Briefing narasumber dan panitia internal.
- ✓ Evaluasi on the spot dan post-training.

Sayangnya, praktik ideal ini kadang cuma indah di atas kertas. Karena:

- ✓ Vendor kadang tiba-tiba batal.
- ✓ Ruang training mendadak dipakai meeting direksi.
- ✓ Peserta datang tidak sesuai daftar.

---

## Di Balik Senyum HR Training

Kalau Anda pernah melihat HR tersenyum saat training, ketahuilah itu bukan karena semuanya lancar. Tapi karena mereka sudah berdamai dengan kemungkinan apapun: konsumsi yang melenceng, peserta yang ngambek, atau narasumber yang lupa tanggal.

Pelaksanaan training adalah panggung besar. Tapi bukan panggung untuk glamor. Ini panggung pertahanan di mana HR menjadi sutradara, aktor, penonton, dan kadang-kadang juga tukang sapu.

Karena pada akhirnya, meskipun semua drama terjadi, training tetap harus berlangsung. Karena itulah misi kita: menjaga semangat belajar tetap menyala, walau AC-nya padam total.

## Bagian Kelima: Provider Training - Dari yang Profesional, Sampai yang Ghosting

Bayangkan kamu sedang membuka e-mail. Subjek-nya: “Proposal Training Pengembangan Leadership Berbasis Mindfulness dan Neurosains.”

Wih, keren! Kamu buka. Slide-nya 85 halaman. Ada foto narasumber pakai jas biru navy dan dasi merah, senyum tiga jari ala politisi, dan... satu paragraf yang menjanjikan transformasi total peserta hanya dalam dua hari training.

Satu minggu kemudian, setelah negosiasi harga, penyesuaian modul, dan revisi PO tiga kali, kamu kirim WhatsApp ke si provider:

*“Mas, untuk besok sudah siap ya?”*

Centang dua. Abu-abu. Hingga kini.

Dan begitulah, kisahmu dengan provider yang *ghosting* pun dimulai.

---

### Episode 1: The Good, The Meh, and The Phantom

Dunia provider training itu seperti dunia percintaan: ada yang serius, ada yang PHP, ada juga yang pas kita butuh malah hilang sinyal.

- ✓ **The Good** – Mereka datang tepat waktu, materi rapi, narasumber kaliber, dan laporan pasca-training lengkap dengan grafik donut.
- ✓ **The Meh** – Mereka datang, tapi lupa bawa pointer. Materi seadanya. Sertifikat typo: “Trening Komunikasi”.
- ✓ **The Phantom** – Mereka hilang pas ditunggu, muncul pas kamu sudah pakai provider lain, lalu minta testimoni.

---

### Episode 2: Sesi PDKT - Membandingkan 3 Provider dengan Nama Sama

Kamu butuh training manajemen konflik. Kamu browsing, dan nemu tiga provider:

- ✓ Conflict Academy
- ✓ Konflik Solution Center
- ✓ Akademi Pengendalian Konflik

Semua pakai font Montserrat. Semua punya testimoni dari “Pak Bambang – HR Manager”.

Kamu bingung.

Kamu kirim e-mail ke semua. Yang satu jawab dengan cepat, tapi pakai font Comic Sans. Yang satu jawab seminggu kemudian dengan harga setara booking hotel bintang lima. Yang satu... belum jawab sampai sekarang.

---

### Episode 3: Seleksi Provider - Ajang Pencarian Bintang yang Tak Pernah Tayang

Idealnya, kamu punya:

- ✓ Kriteria penilaian provider (ISO, pengalaman, portofolio)
- ✓ Form evaluasi penawaran
- ✓ Matrix perbandingan harga dan metode

Realitanya:

- ✓ Deadline mepet.
  - ✓ User nanya, “Yang kemarin itu, Mas siapa ya yang lucu?”
  - ✓ Kamu pilih yang “rasanya cocok” dan “kayaknya dulu pernah ngisi dan rame”.
  - ✓ Kadang penilaian provider berakhir seperti audisi band akustik di kafe—siapa yang bisa main, dia yang naik panggung.
- 

### Episode 4: Narasumber - Antara Trainer atau Motivator Kelas TikTok

Pilih narasumber juga drama sendiri. Kamu pengennya:

- ✓ Yang punya pengalaman industri
- ✓ Komunikatif
- ✓ Bisa kasih insight, bukan cuma quotes

Tapi yang datang:

- ✓ Banyak ngomong, tapi nggak nyambung
- ✓ Banyak cerita, tapi bukan tentang topik
- ✓ Banyak jokes, tapi bikin peserta kringe

*"Leadership itu seperti kopi, pahit tapi bikin semangat."*

*Peserta diam. HR ingin pulang.*

---

## Episode 5: Proposal Mewah, Eksekusi Resah

Beberapa provider bikin proposal sekelas tender proyek tol:

- ✓ Ada video trailer
- ✓ Ada drone footage pelatihan
- ✓ Ada grafik pertumbuhan kompetensi berbasis blockchain (yang kamu nggak ngerti itu apa hubungannya dengan training komunikasi)

Pas hari H:

- ✓ Narasumber datang telat
- ✓ Modul fotokopi buram
- ✓ Ice breaking pakai lempar bola plastik bekas

Kamu bertanya-tanya: proposal kemarin itu pelatihan, atau presentasi launching startup?

---

## Episode 6: Ghosting - Provider Menghilang seperti Mantan

Sudah tanda tangan kontrak, sudah kirim DP, tapi provider hilang.

Kamu hubungi:

- ✓ E-mail: tidak dibalas
- ✓ WA: centang satu
- ✓ IG Story: aktif, lagi jalan-jalan ke Bali

Akhirnya kamu cari provider baru 3 hari sebelum hari H.

Kamu pasang wajah sabar ke manajemen, padahal jantungmu berdetak di BPM yang tidak sehat.

Dan saat provider lama muncul 3 hari setelah training:

*“Maaf Mbak, kemarin sinyal saya hilang karena naik gunung.”*

---

## Episode 7: Provider “Titipan” - Siapa yang Bisa Menolak?

Kadang kamu sudah punya list provider, sudah cocok, sudah berpengalaman. Tiba-tiba manajemen bilang:

*“Ini ada kenalan Pak Direksi. Dia punya lembaga training juga. Coba dipakai ya.”*

Kamu buka portofolionya:

- ✓ Nama lembaga: “Kita Bisa Training”
- ✓ Modul: 12 slide, font ukuran 40
- ✓ Narasumber: Om-nya teman Pak Direksi, yang dulunya MC pernikahan

Kamu tidak bisa berkata tidak. Kamu hanya bisa berdoa.

---

## Data dan Kaidah: Memilih Provider yang Tepat

Berikut standar profesional memilih provider training:

- ✓ Menggunakan matrix evaluasi dengan bobot (misal: pengalaman 30%, metode 25%, harga 20%, feedback 25%)
  - ✓ Melihat rekam jejak (testimoni, portofolio, sertifikasi lembaga atau narasumber)
  - ✓ Mengadakan technical meeting sebelum pelaksanaan
- 

## Provider yang Baik itu Seperti Jodoh

Kamu tidak butuh yang paling mahal, paling banyak followers, atau yang punya video YouTube 4K.

Kamu butuh yang paham kebutuhanmu, konsisten, tepat waktu, dan siap diajak diskusi dua arah.

Karena pelatihan bukan sekadar show narasumber, tapi tentang perubahan perilaku peserta.

Dan hanya provider yang benar-benar peduli yang bisa bantu kamu mencapainya.

Kalau kamu sudah menemukan provider seperti itu, jaga baik-baik.

Karena dalam dunia pelatihan, yang setia itu langka.

## Bagian Keenam: Peserta Training - Dari yang Haus Ilmu Sampai yang Cuma Mau Snack

Kamu bangun pagi-pagi. Briefing panitia. Cek konsumsi, projector, absen. Semua sudah siap. Lalu peserta mulai berdatangan.

Ada yang penuh semangat bawa catatan dan stabilo. Ada yang masuk ruangan tapi matanya lebih cocok untuk rebahan. Dan ada pula yang langsung meluncur ke sudut ruangan tempat snack disusun cantik.

*“Mbak, kopi-nya bisa refill, kan?”*

### Episode 1: Jenis-Jenis Peserta Training

Dalam dunia training, kamu akan bertemu dengan:

- ✓ **The Enthusiast:** Duduk paling depan, nanya terus, suka minta materi duluan. Tapi pas feedback, nulis: “Terlalu banyak diskusi, saya ingin lebih banyak mendengarkan.”
- ✓ **The Ghost Attendee:** Namanya ada di absen. Kursinya ada. Tapi orangnya tak terlihat. Biasanya titip tanda tangan ke temannya, atau muncul sebentar buat selfie lalu menghilang.
- ✓ **The Snack Hunter:** Fokus utamanya bukan materi, tapi kue sus dan pastel. Kadang mereka minta bawa pulang. “Boleh bungkus nggak ya?”
- ✓ **The Mobile Addict:** Tangannya nempel ke HP. Kalau disuruh kerja kelompok, jawabnya: “Bentar ya, lagi Zoom meeting sama kantor pusat.”
- ✓ **The Comedian:** Suka lempar komentar lucu yang kadang bikin trainer senyum pahit. “Pak, kalau saya nggak berubah setelah training ini, garansi-nya gimana?”

### Episode 2: Training atau Liburan Korporat?

Beberapa peserta melihat training sebagai escape dari tugas kantor. Mereka berharap:

- ✓ Tempatnya di hotel bintang empat
- ✓ Bisa berenang setelah sesi
- ✓ Dapet sertifikat tanpa harus aktif

Kamu sebagai HR hanya bisa tersenyum sambil menjelaskan:

*“Iya Pak, ini bukan outing. Ini pelatihan. Ada pre-test dan post-test.”*

Jawaban mereka:

*“Wah, ribet ya. Saya pikir tinggal duduk, makan, pulang.”*

### Episode 3: Training dengan Sistem Paket Lengkap - Snack, Sertifikat, dan Foto Bareng

Beberapa peserta punya tiga kebutuhan utama:

- ✓ Snack berlimpah
- ✓ Sertifikat tanpa syarat
- ✓ Foto bareng narasumber untuk update LinkedIn

Mereka bisa kurang semangat di sesi, tapi tiba-tiba hidup saat sesi foto:

*“Mas, fotonya dari angle kanan ya. Biar kelihatan kurus.”*

### Episode 4: Peserta Titipan - Antara Disuruh Atasan dan Tidak Tahu Materi Apa

Kadang kamu tanya:

*“Bapak/Ibu, tahu topik training hari ini apa?”*

Jawabannya:

*“Kurang tahu, Mbak. Tadi cuma disuruh ikut sama atasan.”*

Kamu ingin menangis. Tapi kamu ingat kamu HR Training. Kamu kuat.

### Episode 5: Evaluasi Peserta - Jujur, Satir, atau Asal-asalan?

Form evaluasi dibagikan. Hasilnya:

- ✓ “Kursinya keras.”
- ✓ “AC-nya terlalu dingin.”
- ✓ “Trainer terlalu banyak bercanda.”
- ✓ “Saya lapar karena lunch-nya telat.”

Kamu berharap ada yang komentar tentang isi materi. Tapi harapan itu seperti harapan lebaran dapat THR dobel, tak kunjung datang.

### Episode 6: Tantangan Perubahan Perilaku

Menurut penelitian ASTD (American Society for Training & Development), hanya 10-20% peserta training yang benar-benar menerapkan ilmu yang didapat setelah pelatihan.

Kenyataannya:

- ✓ Banyak peserta yang semangat hanya selama training
- ✓ Hari Senin balik kerja, kembali ke kebiasaan lama
- ✓ “Oh iya ya, kemarin saya ikut training. Tapi materinya lupa.”

### **Peran HR Training di Tengah Lautan Dinamika Peserta**

Tugas kita bukan hanya mengadakan training. Tapi juga:

- ✓ Mengkomunikasikan tujuan training dengan jelas sebelum pelaksanaan
- ✓ Melibatkan atasan langsung untuk follow-up
- ✓ Membuat aktivitas pre dan post-training
- ✓ HR harus jadi fasilitator perubahan, bukan hanya tukang cetak sertifikat.

### **Peserta Training Adalah Mitra, Bukan Target Konsumsi Snack**

Peserta training adalah manusia. Dengan berbagai motivasi, ekspektasi, dan karakter.

Sebagai HR, tugas kita adalah menjembatani keinginan mereka dengan kebutuhan organisasi. Karena pelatihan sejatinya adalah sarana perubahan, bukan hanya tempat istirahat dari kantor.

Dan kadang, perubahan itu dimulai... bukan dari materi, tapi dari makanan ringan yang tepat.

## Bagian Ketujuh: Evaluasi Training - Si Laporan yang Sering Jadi Formalitas

---

Pagi itu kamu duduk di depan laptop. Layar menampilkan template laporan evaluasi training. Kamu tarik napas panjang.

Judulnya sudah siap: “Evaluasi Pelatihan Soft Skills – Angkatan 3.”

Isinya? Masih kosong. Bukan karena kamu malas. Tapi karena sebagian besar evaluasi training di perusahaan ini... ya, formalitas belaka.

*“Mbak, laporannya asal isi aja ya. Yang penting ada, nanti kita upload ke sistem.”*

Kamu tersenyum getir. Kirkpatrick mungkin sedang menangis di surga sana.

---

### Episode 1: Bentuk Evaluasi yang Salah Kaprah

Beberapa orang (termasuk user dan management) mengira evaluasi training adalah:

- ✓ Mengisi kuesioner puas atau tidak puas
- ✓ Lalu membuat grafik batang dari 1–5
- ✓ Selesai

Padahal menurut **Donald Kirkpatrick**, evaluasi training terdiri dari 4 level:

1. **Reaction** – Respons peserta terhadap pelatihan
2. **Learning** – Seberapa banyak ilmu yang benar-benar dipelajari
3. **Behavior** – Apakah ilmu itu dipraktikkan di pekerjaan
4. **Result** – Apakah pelatihan berdampak pada kinerja organisasi

Tapi sayangnya, di banyak perusahaan, hanya level 1 yang dikejar. Sisanya? Entah ke mana.

---

### Episode 2: Evaluasi Reaction - Survei dengan Gula dan Garam

Form evaluasi dibagikan di akhir training. Pertanyaannya seperti:

- ✓ Apakah Anda puas dengan training ini?
- ✓ Bagaimana performa trainer?
- ✓ Bagaimana fasilitas ruangan?

Peserta menjawab:

- ✓ “Lumayan.”
- ✓ “Snack-nya enak.”
- ✓ “AC-nya kedinginan.”

Lalu dari hasil itu, manajemen menyimpulkan:

*“Wah, training ini sukses besar!”*

Padahal sukses di level Reaction tak menjamin peserta benar-benar belajar.

---

### Episode 3: Evaluasi Learning - Post-test yang Dijawab Bareng-bareng

Kadang kita bikin pre-test dan post-test.

Tujuannya bagus: mengukur peningkatan pengetahuan.

Tapi realitanya:

- ✓ Peserta mengisi post-test bareng-bareng kayak ujian open book
- ✓ Kadang titip isi ke temannya
- ✓ Atau nanya ke trainer saat mengisi

*“Pak, nomor 3 jawabannya apa ya? Yang tadi Bapak sebut sekilas tuh.”*

Evaluasi Learning jadi ajang saling bantu, bukan pengukuran kompetensi.

---

### Episode 4: Evaluasi Behavior - Misi Mustahil yang Tak Pernah Dijalankan

Level 3 ini paling sulit: mengukur perubahan perilaku kerja setelah training.

Tantangannya:

- ✓ HR jarang follow-up ke atasan
- ✓ Atasan juga tidak tahu harus menilai apa
- ✓ Tidak ada tools atau indikator perubahan

Pernah kamu kirim form follow-up ke atasan 2 minggu setelah training. Tidak ada yang balas. Satu-satunya yang kembali adalah form yang difotokopi lalu diisi tangan dengan tulisan “Sudah cukup bagus.”

*“Mbak, saya sibuk. Nggak sempat nilai begituan.”*

Evaluasi Behavior pun lenyap ditelan kesibukan dunia nyata.

---

## Episode 5: Evaluasi Result - ROI yang Lebih Misterius dari Konspirasi Flat Earth

Level keempat dari Kirkpatrick: **Result**. Paling ideal, paling sulit. Mengukur dampak training terhadap organisasi.

Contohnya:

- ✓ Apakah pelatihan leadership meningkatkan retensi karyawan?
- ✓ Apakah pelatihan komunikasi menurunkan keluhan pelanggan?
- ✓ Apakah training safety menurunkan angka kecelakaan kerja?

Tapi siapa yang mau ngitung?

- ✓ User bilang: “Laporan itu urusan HR.”
- ✓ HR bilang: “Butuh data dari user.”
- ✓ Finance bilang: “ROI itu ada di Profit & Loss Statement, bukan laporan training.”

Akhirnya laporan evaluasi Result hanya jadi impian di excel.

---

## Episode 6: Evaluasi Training = Mengelola Harapan

Kadang kamu sudah bikin evaluasi lengkap. Tapi feedback tetap:

*“Kenapa setelah training, mereka nggak berubah ya?”*

Jawaban kamu:

- ✓ Karena training bukan sulap.
- ✓ Karena training bukan satu-satunya solusi.
- ✓ Karena perubahan butuh budaya, dukungan, dan waktu.

---

## Episode 7: Usulan Model Evaluasi yang Lebih Realistis

Kalau Kirkpatrick terlalu berat, bisa pakai pendekatan praktis:

### 1. Sebelum Training

- ✓ Survei ekspektasi peserta dan user
- ✓ Tentukan indikator yang bisa diukur (simple & relevan)

### 2. Saat Training

- ✓ Tes singkat dan quiz interaktif
- ✓ Observasi trainer terhadap partisipasi

### 3. Setelah Training

- ✓ Survei 1 minggu dan 1 bulan setelah
  - ✓ Minta user mengamati perubahan nyata
  - ✓ Cek 1 KPI yang terkait
- 

## Episode 8: Peran HR Training - Dari Tukang Cetak Laporan Jadi Konsultan Internal

HR Training seharusnya:

- ✓ Membuat sistem evaluasi training berbasis data
- ✓ Mengedukasi atasan tentang pentingnya evaluasi behavior
- ✓ Menyusun laporan ROI yang realistis dan sederhana

Evaluasi bukan cuma laporan. Tapi cerita tentang perubahan.

*“Kalau kita bisa ukur, kita bisa ubah. Kalau kita bisa ubah, kita bisa berkembang.”*

Evaluasi training bukan sekadar ritual suci setelah pelatihan selesai.

Ia adalah detak jantung dari efektivitas seluruh program pengembangan karyawan.

Dan HR, sekali lagi, bukan cuma pencatat data. Tapi penafsir perubahan. Penghubung antara ruang kelas dan ruang kerja.

Karena training tanpa evaluasi, sama saja seperti masak tanpa mencicipi.

Dan kita semua tahu... bahkan makanan gratis pun bisa gagal, kalau rasanya hambar.

## Bagian Kedelapan: ROI Training - Antara Excel dan Harapan Bos

### "Sudah keluar berapa duitnya? Terus hasilnya mana?"

Itu adalah kalimat pembuka dari bos yang baru saja menandatangani anggaran training sebesar Rp98 juta untuk program *Leadership Excellence* yang katanya "wajib untuk regenerasi perusahaan". Dan setelah dua minggu training berjalan dengan mulus (kecuali AC yang sempat mogok dan snack yang dikira isian lemari anak kos), kini giliran si HRD disodori Excel—dengan harapan bukan cuma angka yang muncul, tapi juga **wahyu keuangan surgawi**.

Selamat datang di dunia **ROI Training**: sebuah negeri antara idealisme pengembangan karyawan dan kerasnya dunia laporan manajemen.

---

### 1. ROI Training: Mimpi Lama Dunia HR

ROI atau *Return on Investment* dalam training bukan barang baru. Konsep ini sudah beredar sejak **Jack J. Phillips** memperkenalkan model pelengkap dari **Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation**, yang menambahkan **Level 5: ROI**.

#### Level 5 - ROI

Mengukur pengembalian investasi dari pelatihan, dengan membandingkan **manfaat finansial** yang diperoleh dengan biaya total pelatihan.

Tapi di dunia nyata, ini bukan cuma soal rumus. Ini soal **"mengubah sesuatu yang tak kasat mata menjadi angka yang bisa dipresentasikan dalam rapat komisaris."**

---

### 2. Ketika Harapan dan Kenyataan Bertabrakan di Excel

#### Harapan bos:

- ✓ "Setelah training ini, sales naik 30% ya."
- ✓ "Harus kelihatan impact-nya ke bottom line!"
- ✓ "Jangan cuma puas-puasin peserta, hasilin duit dong!"

#### Kenyataan HR:

- ✓ Modul masih nyari semalam sebelum pelaksanaan.
- ✓ Form evaluasi Level 1 dibawa pulang peserta, entah kemana.
- ✓ Laporan output? Belum dikirim trainer, masih revisi katanya.

Bikin ROI jadi seperti nyari sinyal di basement parkir: kadang ada, seringnya nihil.

---

### 3. Kirkpatrick, Phillips, dan Kenyataan Kantoran

Model evaluasi training sudah jelas:

1. **Level 1: Reaction** – Apakah peserta senang?
2. **Level 2: Learning** – Apakah peserta belajar sesuatu?
3. **Level 3: Behavior** – Apakah terjadi perubahan perilaku?
4. **Level 4: Results** – Apakah ada dampak nyata ke bisnis?
5. **Level 5: ROI** – Apakah pelatihan ini untung?

Sayangnya, hanya **6% perusahaan** yang secara konsisten mengukur Level 4 dan Level 5.

(Sumber: *ATD 2022 Talent Development Report*)

Dan HR pun terjebak di tengah: antara niat tulus mengembangkan karyawan dan **keresahan manajemen yang menagih nilai tukar dari uang training.**

---

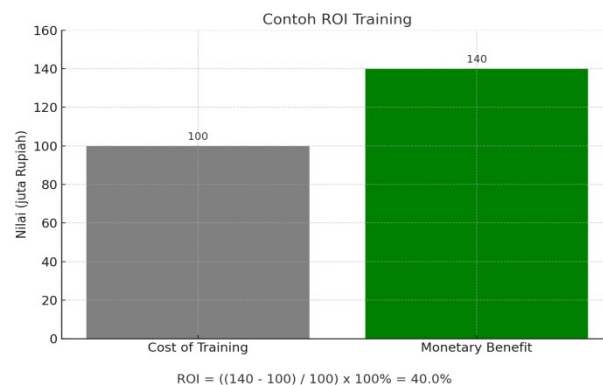
### 4. Menghitung ROI Training: Antara Ideal dan Realita

Rumus ROI (dari Phillips):

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Net Benefit} / \text{Program Costs}) \times 100\%$$

**Contoh:**

- ✓ Biaya program training = Rp100 juta
- ✓ Manfaat yang bisa diukur (misal efisiensi kerja, pengurangan komplain, peningkatan penjualan) = Rp140 juta
- ✓ Maka ROI =  $(140 - 100) / 100 \times 100\% = 40\%$



Artinya, setiap Rp 1 juta yang diinvestasikan menghasilkan Rp 1,4 juta, atau keuntungan bersih Rp 0,4 juta (40%). Grafik ini bisa menjadi alat bantu visual yang

powerful untuk meyakinkan manajemen bahwa training itu bukan sekadar biaya, tapi investasi.

### **Masalahnya:**

- ✓ Gimana ngukur efisiensi kerja secara finansial?
  - ✓ Apakah peningkatan penjualan semata karena training?
  - ✓ Apakah karyawan jadi rajin kerja karena training atau karena bonus lemburan?
- 

## **5. Drama ROI: Kasus-Kasus Nyata**

### **Kasus 1: Training Service Excellence**

Diharapkan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Realita: Angka CSAT tetap, karena resepsionis tetap galak karena belum digaji 2 bulan.

### **Kasus 2: Training Time Management**

Diharapkan membuat staf lebih efisien.

Realita: Staf memang lebih terjadwal, tapi semua kerjaannya jadi mepet karena laptopnya 2014 dan ngelag tiap buka Excel.

### **Kasus 3: Training Sales Booster**

Target ROI 50%.

Realita: Sales malah cuti karena stres—dibilang booster, isinya malah pengulangan dari onboarding 3 tahun lalu.

---

## **6. Solusi? Bisa, Tapi Butuh Komitmen Bersama**

Supaya ROI training nggak cuma mitos:

- ✓ **Libatkan manajer sejak awal.** Jangan training hanya HR dan provider yang tahu.
- ✓ **Tentukan KPI sebelum training.** Bukan setelah, apalagi dadakan pas ditanya bos.
- ✓ **Gunakan Pre & Post Test.** Tapi beneran tes ya, bukan soal "Apakah Anda bahagia hari ini?"
- ✓ **Kumpulkan data perubahan kinerja.** Bisa lewat performance appraisal, laporan supervisor, atau bahkan audit internal.

- ✓ **Konversi keuangan dengan hati-hati.** Jangan maksa semua impact jadi uang. Beberapa cukup dilaporkan secara kualitatif, tapi dengan logika bisnis.
- 

## 7. ROI Tidak Harus Selalu Angka

Kadang, ROI bisa juga **“Return on Insight”**

Kalau peserta pulang dengan ide baru, mindset baru, atau keberanian mengambil keputusan penting—itu juga impact.

**Tapi ya jangan cuma jadi quote Instagram.** Laporkan juga dengan narasi yang baik, data pendukung, dan logika manfaatnya ke perusahaan.

---

## 8. HR Harus Punya Narasi, Bukan Cuma Laporan

Jangan hanya isi slide ROI dengan tabel. **Kisahkan perubahan.**

Misalnya:

"Setelah training, tim produksi memotong waktu setup mesin dari 35 menit ke 25 menit, sehingga menambah satu batch produksi per hari. Ini setara dengan potensi revenue tambahan Rp10 juta per minggu."

**ROI bukan hanya tentang hitung cepat. Tapi narasi cerdas.**

---

## 9. Jangan Takut Tidak “Return”

Ada pelatihan yang memang **gagal memberikan ROI.**

Dan itu... **boleh.**

Selama HR belajar, dan bisa mengomunikasikan kenapa hal itu terjadi—dan apa perbaikannya ke depan.

Itu juga investasi.

---

## 10. Kesimpulan: ROI = Realistis, Objektif, Inovatif

ROI Training adalah soal:

- ✓ Realistis dalam target.
- ✓ Objektif dalam pengukuran.
- ✓ Inovatif dalam pelaporan.

Kalau semua itu ada, maka training tak sekadar jadi pengeluaran tahunan yang "penting ada"—tapi benar-benar menjadi alat **perubahan strategis perusahaan.**

Dan HR bukan hanya tukang training, tapi **arsitek pertumbuhan SDM yang strategis**—dengan Excel di tangan kanan, dan harapan manajemen di tangan kiri.

---

Kalau kamu sudah sampai tahap ini, mungkin kamu tahu: **training bukan bagian dari drama, tapi bagian dari skenario perubahan.**

Dan ROI? Bukan cuma rumus, tapi **cerita tentang bagaimana manusia bisa bertumbuh dan perusahaan bisa berkembang.**

# Bagian Kesembilan: Kisah-Kisah Tragikomedi Training - Kompilasi Terbaik Dunia Nyata

---

Kalau kamu pikir kerja di dunia training itu cuma soal Excel, daftar hadir, dan laporan evaluasi, berarti kamu belum pernah mengalami sisi kelam nan kocak dari dunia pelatihan. Di bagian ini, mari kita buka arsip kenangan HR Training: kisah-kisah tragis yang bikin ketawa, dan lucu yang bikin nangis.

Karena training itu bukan sekadar proses belajar. Tapi ajang gladi resik mental, sosial, dan spiritual.

---

## Episode 1: Training di Gudang - Karena Ruangan Meeting Full

“Maaf Mbak, ruang meeting dipakai direksi, training bisa di gudang ya?”

Kamu mengangguk dengan senyum palsu. Peserta duduk di antara kardus dan palet kayu. AC? Tidak ada. Yang ada kipas angin, nyala satu, arah tiupan bebas.

Trainer? Tetap semangat.  
Peserta? Makin berkeringat.

“Ini training atau sauna?” gumam salah satu peserta sambil melap peluh.

---

## Episode 2: Peserta Nyasar - Salah Lokasi, Salah Hari

Pernah kamu bikin training di Hotel A. Tapi karena budget hemat, sesi berikutnya pindah ke Kantor Pusat.

Peserta dari cabang datang ke Hotel A, ngopi, nungguin...

Jam 10: “Mbak, kok belum mulai?”

Lalu dia telpon kamu.

*“Loh Pak, training-nya di kantor pusat.”*

Hening.

*“Wah... yaudah, saya balik ya.”*

Training: minus satu.

---

### Episode 3: Snack yang Menghantui

Kamu pesan snack dari katering langganan. Tapi ternyata menu hari itu adalah lempeng dan pastel yang sudah akrab dengan suhu ruangan 32°C.

Jam 2 siang, peserta mulai pegang perut.

Jam 3, dua orang izin ke toilet.

Jam 4, lima orang tak kembali.

Esoknya, kamu menerima WA dari peserta:

*“Mbak, snack-nya kayaknya gak beres. Saya izin WFH hari ini.”*

Training + Diare = Kombinasi maut.

---

### Episode 4: Trainer Salah Slide

Trainer datang dengan percaya diri. Tapi baru slide ke-3:

*“Maaf, ini slide training untuk perusahaan lain.”*

Logo perusahaan kompetitor terpampang nyata.

Peserta bingung. HR Training panik. Trainer mencoba improvisasi, tapi tetap saja:

*“Ini kayaknya bukan buat kita, ya?”*

Akhirnya sesi diskusi diganti nonton YouTube motivasi.

---

### Episode 5: Drama Sertifikat Salah Nama

Sesi training selesai. Kamu kirim sertifikat elektronik.

Satu jam kemudian:

*“Mbak, nama saya bukan ‘Bapak Sri Wahyuni’ .”*

Ternyata merge Excel-nya salah baris.

Dari 50 peserta, hanya 12 yang benar namanya.

Sisanya? Gabungan nama orang dan nama divisi.

*“Kok bisa ada yang namanya ‘Pak Mekanik Area Timur’ ?”*

---

## Episode 6: Training Motivasi, Tapi Peserta Ditinggalin Atasan

Sesi motivasi dimulai. Trainer membakar semangat.

*“Ayo bangkit! Kalian punya potensi luar biasa!”*

Peserta semangat.

Lalu mereka kembali ke departemen... dan

*“Kok kerjaan saya tetap numpuk, Pak?”*

*“Loh, kan kamu training? Gak ikut rapat barusan, yaudah ini tanggung jawabmu.”*

Motivasi tinggal cerita. Realita tetap menghantam.

---

## Episode 7: Training Online yang Cuma Background

Kamu kirim Zoom link. 35 peserta join. Kamera mati semua.

Trainer ngomong sendiri. Tak ada respon. Sejam berlalu.

Lalu kamu chat salah satu peserta:

*“Mas, bisa on cam?”*

Dijawab:

*“Maaf Mbak, saya di jalan. Saya join via HP, tapi lagi bawa motor.”*

Kamu menyerah.

---

## Episode 8: Training Sesi Malam - Karena Siangnya Pabrik Jalan

Training dimulai jam 19.00. Peserta sudah kerja shift pagi. Trainer mulai bicara. Satu orang menguap.

Dua orang mulai rebahan di kursi.

Tiga orang pulang diam-diam.

Jam 20.30: Tinggal lima orang. Yang bertanya? Cuma kamu.

---

## Episode 9: Evaluasi Training yang Dikerjakan... HR Sendiri

Form evaluasi dibagikan.

Peserta tidak isi.

Kamu kejar-kejar.

Mereka bilang:

*“Nanti ya Mbak.”*

Sampai deadline lewat, kamu isi sendiri.

*“Daripada gak ada laporan.”*

Nilai? 4,9 dari 5.

Laporan evaluasi sukses. Tapi kamu tahu, kamu sendiri yang isi.

---

## Episode 10: Atasan yang Menyuruh Training Padahal Masalahnya Leadership

User datang:

*“Mbak, tolong training-in anak buah saya. Kurang inisiatif.”*

Kamu tanya:

*“Pak, sudah coaching atau one-on-one?”*

Dijawab:

*“Belum sempat. Pokoknya training-in aja dulu.”*

Padahal masalahnya bukan knowledge, tapi culture, komunikasi, dan leadership sang atasan.

Training selesai.

Anak buah tak berubah.

User menyalahkan training.

Lingkaran setan pun dimulai.

---

Kisah-kisah di atas bukan untuk ditertawakan. Tapi untuk direnungkan... sambil tertawa.

Karena dunia training penuh absurditas. Tapi di sanalah letak tantangan dan keindahannya.

Sebagai HR Training, kamu bukan sekadar pengatur jadwal. Kamu pelaku teatrikal kehidupan korporat. Penjaga akal sehat di tengah kekacauan sistem. Dan tentu saja... saksi bisu yang harus tetap senyum walau hati menjerit.

# Bagian Kesepuluh: Solusi dan Best Practice - Supaya Drama Tak Terulang (Terlalu Banyak)

---

Kalau bagian-bagian sebelumnya seperti sinetron 300 episode penuh konflik, maka bab ini adalah versi konselingnya. Tempat kita tarik napas, menyeruput kopi, dan bilang dalam hati:

*“Oke, hidup memang absurd. Tapi masa iya kita biarkan terus begitu?”*

Jadi di bab ini, mari kita bicarakan **solusi dan best practice** bukan janji surga, tapi ikhtiar agar drama training tak terus menghantui malam-malam kita.

Karena kalau hidup kita sudah cukup chaotic, setidaknya kalender training bisa sedikit damai.

---

## 1. TNA yang Sehat: Diagnosis Bukan Asal Tebak

Jangan karena divisi A tidak perform, langsung dituduh “butuh training”. Ini bukan sinetron investigasi. Kita butuh **data**.

Solusi:

- ✓ Gunakan pendekatan **3-level TNA**: organisasi, task, individual.
- ✓ Wawancara atasan & karyawan (ya, dua-duanya, jangan sepihak).
- ✓ Observasi dan review KPI.

Tools:

- ✓ 5W1H
- ✓ Root Cause Analysis (Ishikawa)
- ✓ 360 Degree Feedback

Catatan:

Kadang, solusinya bukan training, tapi *coaching*, *realignment jobdesc*, atau bahkan *performance counseling*.

---

## 2. Budget Realistis: Antara Langit dan Meja Meeting

Kalau ingin hasil maksimal, jangan kasih budget yang hanya cukup buat beli snack.

Best Practice:

- ✓ Lakukan **cost-benefit analysis**.
- ✓ Bandingkan ROI dengan strategic impact (gunakan Kirkpatrick Level 4 dan Phillips ROI Methodology).
- ✓ Bangun narasi: “Training ini menyumbang efisiensi 15% proses operasional.” Itu lebih ampuh daripada: “Training ini biar seru aja, Pak.”

Tips:

- ✓ Simpan data training sebelumnya: absensi, output, testimonial.
- ✓ Sampaikan dengan bahasa direksi: efisiensi, saving, produktivitas.

---

### 3. Kalender Training: Sudoku yang Bisa Dipecahkan

Jangan mulai dari nol. Gunakan pola tahun sebelumnya, update dari TNA, dan... **kolaborasi lintas departemen** (jangan dikerjain sendiri, Mbak!).

Trik:

- ✓ Buat template jadwal tahunan, kuartalan, dan bulanan.
- ✓ Prioritaskan pelatihan wajib (compliance, safety).
- ✓ Sisanya kategorikan berdasarkan urgensi dan dampaknya.

Jangan lupa:

- ✓ Sediakan buffer time.
- ✓ Selalu siapkan Plan B (terutama kalau mendekati Q4 dan semua user panik ingin training sebelum anggaran hangus).

---

### 4. Vendor Training: Filter Bukan Asal Ambil

Berhenti memilih provider karena “temennya temen HRD”. Kita perlu **vendor selection process** yang profesional.

Checklist:

- ✓ Proposal + Silabus + CV Trainer
- ✓ Portfolio + Testimoni
- ✓ Simulasi (kalau perlu)

Tips:

- ✓ Minta pretest-posttest
- ✓ Tanyakan metode delivery: apakah lecture, active learning, atau experiential?

- ✓ Klarifikasi siapa PIC utama mereka (agar tidak ghosting pas hari-H).
- 

## 5. Persiapan Training: Logistik adalah Kunci

Kursi patah, mic ngadat, snack basi = bencana.

Best Practice:

- ✓ Checklist minimal H-3: ruang, AC, konsumsi, alat tulis, LCD, colokan.
- ✓ Ada PIC logistik dan teknis yang standby.
- ✓ Tes semua alat **sebelum** peserta datang. Jangan percaya “harusnya nyala, sih.”

Emergency Plan:

- ✓ Sedia kabel roll cadangan.
  - ✓ Bawa wireless mic backup.
  - ✓ Punya nomor tukang nasi kotak lain (just in case).
- 

## 6. Peserta Training: Hadapi dengan Empati (dan Sedikit Asam Jawa)

Ingat, peserta training bukan robot. Mereka juga punya masalah hidup, kerjaan menumpuk, dan kadang... ngantuk berat.

Strategi:

- ✓ Kirim undangan jauh-jauh hari.
- ✓ Koordinasi dengan atasan agar kerjaan peserta diatur.
- ✓ Brief trainer agar sesi interaktif, bukan kuliah dua SKS.

Tips:

- ✓ Libatkan peserta dalam diskusi, studi kasus.
  - ✓ Sisipkan humor, energizer.
  - ✓ Jangan lupa: peserta yang happy lebih mudah belajar (teori neuroscience-nya juga bilang begitu).
- 

## 7. Evaluasi Training: Lebih dari Sekadar Angka Cantik

Formulir yang hanya bertanya “Apakah training menyenangkan?” tak cukup.

Framework:

- ✓ Gunakan **Kirkpatrick Model** (Reaction, Learning, Behavior, Result)
- ✓ Evaluasi Level 1 dan 2 bisa dilakukan saat training.
- ✓ Level 3 dan 4 butuh follow-up: interview atasan, review KPI, atau survey.

Kalau mau lebih tajam:

- ✓ Gunakan Phillips ROI: Hitung cost vs outcome.

Insight:

Laporkan hasil evaluasi ke manajemen. Bukan sekadar formalitas, tapi sebagai **bukti bahwa training adalah investasi, bukan pengeluaran.**

---

## 8. Dokumentasi dan Knowledge Management

Jangan cuma simpan di folder “Training 2025” yang nanti hilang pas ganti laptop.

Sistem:

- ✓ Buat knowledge bank: materi, video, ringkasan.
  - ✓ Gunakan LMS (Learning Management System) jika memungkinkan.
  - ✓ Akseskan ke karyawan lain sebagai bentuk **organizational learning**.
- 

## 9. Komunikasi dengan User dan Direksi: Transparansi & Diplomasi

User suka minta training dadakan. Direksi suka tanya ROI setelah training selesai. Maka penting punya komunikasi dua arah.

Tips:

- ✓ Sampaikan proses panjang dari TNA hingga evaluasi.
- ✓ Buat review kuartalan training bersama user.
- ✓ Presentasi training impact minimal setahun sekali ke direksi.

Jangan cuma jadi 'admin training', jadilah **strategic learning partner**.

---

## Karena Hidup Terlalu Pendek untuk Training yang Chaos

Kita tak bisa menghindari semua drama.

Tapi kita bisa membuat sistem, struktur, dan SOP agar drama itu... tidak terlalu sering tayang ulang.

Training bukan hanya urusan hadir dan absen.

Training adalah bagian dari transformasi organisasi.

Jadi, saat kamu lagi ngeluh soal AC bocor, atau peserta ngilang pas post-test, tarik napas dan bilang:

*“Ini semua demi SDM unggul dan karier HR yang tidak masuk UGD.”*

## Training, Drama, dan Harapan yang Tak Pernah Padam

Setelah berlembar-lembar cerita yang lebih mirip naskah sinetron dan lika-liku yang mungkin membuatmu tertawa getir sambil mengelus dada, akhirnya kita sampai juga di ujung buku ini. Tapi jangan salah, meski buku ini selesai, drama training di dunia nyata belum tentu ikut tamat.

Karena selama perusahaan masih berdiri, selama SDM masih bernapas dan bekerja, selama manajer masih punya ide “brilian” dadakan, selama itu pula dunia training akan tetap berdenyut. Kadang penuh euforia, kadang bikin frustrasi, kadang bikin kamu bertanya, “Kenapa aku nggak jadi petani saja dari dulu?”

Namun di balik semua lelah itu, satu hal tetap menyala: **harapan**.

Harapan bahwa training bukan sekadar acara kumpul-kumpul.

Harapan bahwa evaluasi bukan cuma formalitas yang diisi asal-asalan.

Harapan bahwa setiap orang yang duduk di ruang pelatihan benar-benar akan pulang dengan pemahaman baru, motivasi baru, dan mungkin—sedikit lebih percaya diri dari sebelumnya.

Buku ini tidak dimaksudkan untuk jadi kitab suci HRD. Ia adalah cermin. Kadang jujur, kadang menyebalkan, kadang memalukan. Tapi selalu tulus.

Tulus ingin berbagi.

Tulus ingin mengingatkan bahwa kita, para pelaku dunia training, bukan sekadar pelaksana jadwal. Kita adalah bagian dari mesin perubahan.

Yang pelan-pelan, diam-diam, tapi pasti, ikut membentuk masa depan organisasi.

Maka jika setelah membaca ini kamu jadi lebih bijak, lebih siap, atau setidaknya bisa tertawa lebih lepas ketika konsumsi terlambat datang atau narasumber tiba-tiba tersesat ke kota sebelah, maka misi buku ini tercapai.

Teruslah belajar.

Teruslah mengajar.

Dan jangan lupa—teruslah tertawa.

Karena hidup ini terlalu singkat untuk training yang penuh stres, tapi terlalu penting untuk dikerjakan asal-asalan.

Sampai jumpa di ruang training berikutnya.

Salam hangat,

**Seorang HRD yang pernah hampir menangis karena flipchart hilang sebelum pelatihan dimulai.**

---SELESAI---

## --Daftar Pustaka & Referensi--

1. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
  2. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
  3. Blanchard, P. N., Thacker, J. W., & Way, S. A. (2018). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (6th ed.). Pearson Education.
  4. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2008). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach* (4th ed.). Pfeiffer.
  5. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2001). *Measuring ROI in Learning and Development*. ASTD Press.
  6. Bee, F., & Bee, R. (1998). *Training Needs Analysis and Evaluation*. CIPD Publishing.
- 

### Sumber Profesional dan Industrial

1. LinkedIn Learning (2022). *2022 Workplace Learning Report*. Retrieved from: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
  2. Bersin by Deloitte (2019). *High-Impact Learning Organization: Maturity Model & Benchmarks*.
  3. McKinsey & Company (2021). *Building Workforce Skills at Scale to Thrive During—and After—the COVID-19 Crisis*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com>
  4. Association for Talent Development (ATD). *State of the Industry Reports* (2019–2023). Retrieved from: <https://td.org>
  5. SHRM Foundation (2020). *Effective Practices for Training & Development*. Society for Human Resource Management.
- 

### Artikel, Blog, dan Media

1. Harvard Business Review. (2021). *Why Your Training Program Isn't Working*.
2. HRZone. (2020). *Training Budget Cuts: How HR Can Still Deliver Results*.
3. Forbes. (2019). *Is Your Corporate Training Effective or Just Expensive?*
4. Medium.com HR Humor Series. (2022). *The Real Reason People Come to Training? The Snacks*.
5. TrainingIndustry.com. (2023). *Choosing the Right Training Provider: Red Flags and Green Lights*.
6. Inc.com. (2020). *The Hidden ROI of Employee Training (It's Not Just About Money)*.

---

## **Data dan Statistik**

1. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report*.
  2. OECD. (2022). *Skills Outlook: Training in Enterprises*.
  3. Indonesia's Ministry of Manpower (Kemnaker). (2021). *Laporan Nasional Pelatihan dan Pengembangan SDM di Indonesia*.
- 

## **Metode dan Tools**

1. Kirkpatrick Evaluation Model (1959, Updated 1994).
2. ADDIE Model for Instructional Design.
3. ROI Methodology™ by Jack J. Phillips (ROI Institute).
4. GROW Model for Coaching (Whitmore, J., 1992).
5. DACUM Job Analysis Framework (Norton, R. E., 1997).
6. BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) – Performance & Training Evaluation Tools.

## INI ORANGNYA YANG NULIS BUKU.

Namanya Aditya Kurniawan, orangnya seperti orang Indonesia pada umumnya, nggak terlalu tinggi, nggak terlalu pendek juga. Dari kecil udah kacamata, sebenarnya bukan karena rajin baca dari kecil, tapi memang udah bawaan lahir (kata dokter mata).

Adit nama panggilannya. Lahir di Yogyakarta, 3 Februari 1991, lebih tepatnya Kabupaten Sleman sih, pas nya di Kecamatan Kalasan. Ya..betul, yang terkenal sama Ayam Gorengnya. Adit mengenyam pendidikan terakhir di Universitas Islam Indonesia Prodi Ilmu Komunikasi, kebetulan ambil jurusan *Public Relations*. Dari hasil kuliah di UII (kependekan dari Universitas Islam Indonesia) Adit berhasil mendapatkan tambahan nama di belakang menjadi Aditya Kurniawan, S.Ikom.

Mengawali karir sebagai karyawan magang di Bagian Protokol Pemerintah Kota Yogyakarta, terus nggak lama dari itu diminta nyambung langsung kerja, tapi status nya bukan ASN ya, baru tenaga teknis. Bertahan 1 tahun disana, terus baru nyemplung ke Industri dan mengawali debut karirnya sebagai HR sampai dengan saat ini. Udah sangat paham bukan sama teori-teori HR, tapi drama-drama yang terjadi di dunia HR.

Selain sebagai profesional HR, Adit punya aktivitas lain diluar itu. Dia juga aktif sebagai dosen praktisi di kampus vokasi. Selain itu ada beberapa bidang usaha pribadi yang dia geluti. Mulai dari bidang *management, learning*, dan juga di bidang *food & beverages*.

Kalau mau kenalan lebih dalem bisa kontak langsung aja ke orangnya, nomor HP nya 081804240776 atau boleh juga kirim email ke [aditya.iyax@gmail.com](mailto:aditya.iyax@gmail.com)

