

**DESAIN DAN PENGEMBANGAN
PROGRAM PELATIHAN
BERBASIS KOMPETENSI**
Implementasi Model ADDIE

SAMPLE

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

**DESAIN DAN PENGEMBANGAN
PROGRAM PELATIHAN
BERBASIS KOMPETENSI**

Implementasi Model ADDIE

Dr. Benny A. Pribadi, M.A.



**DESAIN DAN PENGEMBANGAN PROGRAM PELATIHAN
BERBASIS KOMPETENSI: IMPLEMENTASI MODEL ADDIE
Edisi Pertama**

Copyright © 2014

ISBN 978-602-7985-91-9
ISBN (E) 978-602-422-357-1
13.5 x 20.5 cm
xxvi, 196 hlm
Cetakan ke-3, Maret 2020

Kencana. 2014.0498

Penulis

Dr. Benny A. Pribadi, MA

Desain Sampul

Irfan Fahmi

Penata Letak

Y. Rendy

Penerbit

KENCANA

Jl. Tambre Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220

Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

Divisi dari PRENADAMEDIA GROUP

e-mail: pmg@prenadamedia.com

www.prenadamedia.com

INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

*I dedicated this simple book to my beloved family
Isye, Cindy, and Rama*

SAMPLE

Kata Pengantar

Rasa syukur yang tak terhingga Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas Karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini sesuai dengan harapan. Ilham untuk menulis buku ini Penulis dapatkan selama Penulis menjadi instruktur dalam Program Pembekalan Instruktur PT Bank Rakyat Indonesia Seluruh Indonesia pada bulan juni sampai dengan bulan agustus 2013.

Penulis merasa perlu untuk menuangkan gagasan yang ada dalam buku ini agar dapat membantu personel pada institusi pendidikan dan pelatihan—*training manager*, instruktur, dan pelatih—agar dapat menciptakan program pelatihan yang efektif dan efisien. Penulis termotivasi untuk menulis buku ini—*Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi: Implementasi Model ADDIE*—karena kelangkaan bahan pustaka tentang desain dan pengembangan program pelatihan yang menggunakan bahasa Indonesia.

Program pelatihan kerap dianggap sebagai *cost center* oleh banyak institusi atau perusahaan. Pandangan ini terjadi karena hasil yang dicapai dalam program pelatihan seringkali tidak dapat dirasakan secara langsung oleh perusahaan. Program pelatihan pada hakikatnya merupakan upaya

yang perlu dilakukan untuk menyiapkan dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah institusi atau perusahaan.

Untuk dapat melaksanakan program pelatihan yang efektif dan efisien diperlukan adanya prosedur desain dan pengembangan yang sistematis dan sistemik. Dengan kata lain, sebuah program pelatihan perlu didesain dan dikembangkan secara bertahap dan menyeluruh agar dapat memfasilitasi peserta sehingga mampu mencapai kompetensi yang telah ditetapkan. Beberapa model desain dan pengembangan program pembelajaran dapat digunakan untuk memudahkan *training manager* dalam merancang dan mengembangkan program pelatihan yang efektif dan efisien.

Buku ini akan mengupas salah satu model desain dan pengembangan sistem pembelajaran yang dapat digunakan untuk menciptakan program pelatihan yang efektif dan efisien. Program tersebut mampu meningkatkan kompetensi peserta, mampu memotivasi proses belajar peserta, mampu meningkatkan daya ingat atau retensi terhadap kompetensi yang dilatihkan dan mampu membuat peserta dapat mengaplikasikan kompetensi yang dilatihkan dalam dunia kerja nyata.

Buku ini sangat tepat untuk digunakan oleh pimpinan pusdiklat, pengelola program pelatihan atau *training manager*, instruktur, pelatih, pengajar, dan pendidik untuk dapat diaplikasikan dalam menciptakan program pelatihan yang berkualitas sehingga dapat membantu peserta dalam menguasai kompetensi yang dilatihkan.

Penulisan buku ini dilakukan dengan menggunakan model desain dan pengembangan program pembelajaran yang



disebut ADDIE yang terdiri dari sejumlah tahap yang sistematis dan sistemik yang meliputi *analysis* (analisis), *design* (desain), *development* (pengembangan), *implementation* (implementasi), dan *evaluation* (evaluasi).

Pemilihan model ADDIE dalam penulisan buku ini didasarkan pada kesederhanaannya sehingga dapat dengan mudah digunakan dalam mendesain dan mengembangkan program pelatihan yang akan memfasilitas tercapainya sasaran sebuah institusi.

Penulis berharap semoga aplikasi dari kelima tahap dalam pendekatan desain dan model ADDIE—*analysis, design, development, implementation, dan evaluation*—ini dapat membantu Anda pembaca buku ini dalam mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan yang dapat membantu siswa/peserta program pelatihan dalam mencapai kompetensi yang perlu dan harus dimiliki. Agar dapat menerapkan model ADDIE, Anda perlu mencermati setiap langkah yang ada didalamnya.

Buku ini penulis dedikasikan untuk Ayah tercinta, Alm. R. T. Priyatna, atas jasa yang besar dalam memotivasi Penulis agar senantiasa berkarya dan membangun kecintaan penulis terhadap dunia ilmu dan pustaka. Penulis juga menghaturkan terima kasih yang mendalam kepada Ibunda Murniati, Ibu Hj. Suminah Soetoyo, dan kakak Penulis, Erry A. Permana atas dorongan yang tak pernah berhenti kepada penulis untuk selalu berkreasi dalam bidang akademis.

Akhirnya, Penulis tak lupa menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada istri tercinta Isye Kvarida dan anak-anak tersayang, Cindy P. Garini dan Rama T. Primantama, yang telah mengiringi semua aktivitas penulisan buku



ini dari awal sampai selesai. Semoga Tuhan YME senantiasa memberikan balasan yang berlimpah atas kebaikan-kebaikan yang diberikan tersebut.

Pamulang, Maret 2014

SAMPLE



Daftar Isi

KATA PENGANTAR	VII
DAFTAR ISI	XI
DAFTAR GAMBAR	XV
DAFTAR TABEL	XVII
KOMPETENSI	XIX
PETA KOMPETENSI	XXI
SISTEMATIKA BUKU	XXIII
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Makna Program Pelatihan	1
B. Kontribusi Program Pelatihan	3
C. Masalah dalam Penyelenggaraan Program Pelatihan	6
D. Indikator Program Pelatihan Efektif dan Efisien	9
E. Syarat Untuk Menciptakan Program Pelatihan yang Efektif ..	11
F. Kesimpulan	18
BAB 2 MODEL ADDIE DAN PROGRAM PELATIHAN	21
A. Model ADDIE.....	21

B.	Tahap-tahap Implementasi Model ADDIE	23
C.	Implementasi Model ADDIE dalam Pusdiklat	31
D.	Konklusi	32
BAB 3	ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN	35
A.	Makna Analisis Kebutuhan Pelatihan	35
B.	Langkah Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	38
C.	Masalah Kinerja	51
D.	Solusi Terhadap Masalah Kinerja.....	55
E.	Instrumen Pengumpulan Data	59
F.	Konklusi	63
BAB 4	MENDESAIN PROGRAM PELATIHAN	65
A.	Langkah Desain Program Pelatihan.....	65
B.	Analisis Instruksional	84
C.	Pola Kluster	88
D.	Pola Prosedural.....	89
E.	Pola Kombinasi	91
F.	Taksonomi Bloom.....	92
G.	Konklusi	103
BAB 5	MENGEMBANGKAN BAHAN PELATIHAN	105
A.	Arti dan Ragam Bahan Pelatihan	105
B.	Pengadaan Bahan Pelatihan	113
C.	Penggunaan Bahan Presentasi.....	116
D.	Menciptakan Presentasi Sukses	118
E.	Konklusi	122
BAB 6	IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN	125
A.	Implementasi Program Pelatihan.....	125
B.	Instruktur Efektif	127
C.	Penguasaan Metode Pembelajaran	132



D. Pelatihan Aktif.....	140
E. Konklusi	143
BAB 7 EVALUASI PROGRAM PELATIHAN	145
A. Makna dan Tujuan Evaluasi	145
B. Evaluasi Program Pelatihan	147
C. Langkah-langkah dalam Evaluasi Program	148
D. Perlunya Berfikir Sistem atau System Thinking	152
E. Model Evaluasi Program Pelatihan	156
F. Model Evaluasi Program Cipp	156
G. Model Kirkpatrick.....	162
H. Konklusi	166
BAB 8 PENUTUP	169
A. Rasional Penyelenggaraan Program Pelatihan	169
B. Implementasi Model ADDIE	172
C. Model Evaluasi Program Empat Tahap	177
D. Model Evaluasi Program Cipp	179
DAFTAR ISTILAH	183
DAFTAR PUSTAKA	189
BIODATA PENULIS	193



SAMPLE

Daftar Gambar

Gambar 1	Proses belajar	16
Gambar 2	Strategi pelatihan	27
Gambar 3	Model evaluasi formatif tiga tahap.....	29
Gambar 4	Model ADDIE	30
Gambar 5	Gap atau kesenjangan kinerja	41
Gambar 6	Analisis kinerja dalam TNA	42
Gambar 7	Contoh check list	46
Gambar 8	Contoh skala penilaian	48
Gambar 9	Langkah-langkah TNA	51
Gambar 10	Diagram klasifikasi masalah kinerja	52
Gambar 11	Klasifikasi alternatif solusi masalah kinerja	57
Gambar 12	Contoh instrumen check list untuk petugas Customer service	60
Gambar 13	Contoh instrumen skala nilai untuk petugas Customer service	62
Gambar 14	Model desain sistem pembelajaran Dick dan Carey	67
Gambar 15	Jabaran kompetensi umum	73
Gambar 16	Instrumen penilaian hasil belajar	75
Gambar 17	ragam tes objektif	76
Gambar 18	ragam tes Karangan	77
Gambar 19	Klasifikasi tes hasil belajar	79

Gambar 20	Peta kompetensi kemampuan dalam mendesain dan mengembangkan program pelatihan	85
Gambar 21	Peta kompetensi dalam penulisan karya ilmiah	86
Gambar 22	Pola hirarkidalam kemampuan menulis.....	87
Gambar 23	Pola hierarki dalam kemampuan operasi bilangan	88
Gambar 24	Pola kluster dalam penggunaan Microsoft Office.....	89
Gambar 25	Pola kluster dalam pelajaran lingkungan hidup	89
Gambar 26	Pola prosedural dalam kemampuan melayani nasabah	90
Gambar 27	Peta kompetensi dalam mendesain dan mengembangkan program pelatihan.....	91
Gambar 28	Integrasi aspek kognitif, afektif dan psikomotor	94
Gambar 29	Komunikasi satu arah	117
Gambar 30	Langkah-langkah menuju presentasi sukses	118
Gambar 31	Tujuan presentasi	120
Gambar 32	Kriteria instruktur yang efektif	128
Gambar 33	Ragam media pembelajaran	133
Gambar 34	Pengaruh penggunaan aktivitas pembelajaran terhadap daya ingat atau retensi pada isi atau materi yang dilatihkan	141
Gambar 35	Langkah-langkah dalam evaluasi program	149
Gambar 36	Subsistem, sistem, dan suprasistem	153
Gambar 37	Mekanisme sistem.....	155
Gambar 38	Prosedur implementasi model ADDIE.....	176
Gambar 39	Tahap model evaluasi program Kirkpatrick	178
Gambar 40	Tahap model evaluasi program Stufflebeam	181



Daftar Tabel

Tabel 1	Solusi masalah kinerja	58
Tabel 2	Kemampuan dalam aspek kognitif.....	95
Tabel 3	Deskripsi dan kata kerja pada aspek kognitif	96
Tabel 4	Kemampuan dalam aspek afektif.....	99
Tabel 5	Deskripsi dan kata kerja pada aspek afektif	99
Tabel 6	Kemampuan dalam aspek psikomotor	101
Tabel 7	Deskripsi dan kata kerja pada aspek psikomotor.....	102
Tabel 8	Ragam dan keunggulan media sebagai bahan pelatihan	111

SAMPLE

Kompetensi

KEMAMPUAN APA YANG AKAN ANDA PEROLEH SETELAH MEMBACA BUKU INI?

Setelah mempelajari buku ini—*Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi: Implementasi Model ADDIE*—secara sistematis dan menyeluruh, Anda akan memiliki kemampuan dalam menciptakan sebuah program pelatihan yang dapat digunakan untuk memfasilitasi peserta agar mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Kompetensi spesifik yang akan anda dapatkan setelah mempelajari buku ini antara lain:

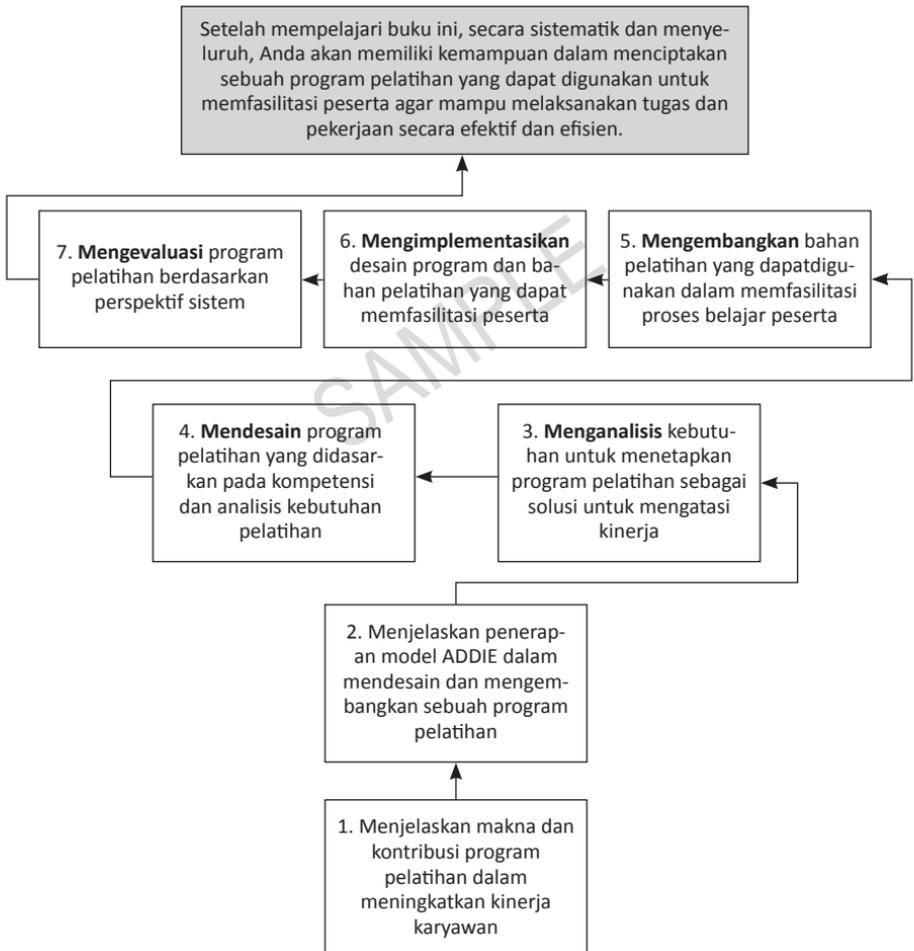
1. Menjelaskan makna dan kontribusi program pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan;
2. Menjelaskan penerapan model ADDIE dalam mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan;
3. Menganalisis kebutuhan untuk menetapkan program pelatihan sebagai solusi untuk mengatasi kinerja;

4. Mendesain program pelatihan yang didasarkan pada kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan;
5. Mengembangkan bahan pelatihan yang dapat digunakan dalam memfasilitasi proses belajar peserta untuk mencapai kompetensi yang dilatihkan;
6. Mengimplementasikan desain program dan bahan pelatihan yang dapat memfasilitasi peserta dalam mencapai kompetensi yang diperlukan;
7. Mengevaluasi program pelatihan berdasarkan perspektif sistem.

Supaya dapat memiliki kemampuan yang diperlukan dalam menciptakan sebuah program pelatihan yang dapat digunakan untuk memfasilitasi peserta agar mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan secara efektif dan efisien, pelajilah buku ini secara bertahap dan menyeluruh. Gunakan referensi atau bahan pustaka lain untuk membandingkan konsep yang Anda pelajari dalam buku ini.



Peta Kompetensi



SAMPLE

Sistematika Buku

Bab pertama buku ini mengupas tentang konsep pelatihan, manfaat dan alasan untuk menyelenggarakan program pelatihan dalam organisasi dan perusahaan. Selain itu dalam bab ini juga akan dibahas tentang beberapa indikator program pelatihan yang dipandang berhasil dan persyaratan yang perlu dilakukan untuk dapat menciptakan program pelatihan yang mampu mencapai sasaran efektivitas dan efisiensi.

Dalam **bab kedua** ini akan dibahas tentang penggunaan model ADDIE dalam untuk mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan. Secara ringkas dalam bab ini juga akan dibahas tentang aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan oleh *training manager* dalam menerapkan komponen-komponen yang terdapat dalam pendekatan ADDIE.

Pembahasan pada bab ketiga buku ini akan difokuskan pada teknik dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Selain itu, dalam

bab ini juga akan dibahas tentang rasional pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan dan hakikat masalah kinerja serta kemungkinan-kemungkinan solusi yang dapat digunakan oleh perusahaan agar mengatasi masalah kinerja tersebut.

Bab keempat akan menekankan pembahasan pada langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mendesain sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien. Langkah-langkah dalam mendesain dimulai dari menentukan kompetensi umum program pelatihan, menyusun isi dan materi program pelatihan dan memanfaatkan strategi pelatihan yang meliputi metode, media dan urutan atau sekuen kegiatan belajar serta menetapkan metode penilaian hasil belajar dalam program pelatihan yang meliputi tes kognitif dan penilaian kinerja.

Bab kelima akan mengupas tentang pengembangan bahan pelatihan atau *training materials* yang akan digunakan sebagai sarana penyampai isi atau materi program pelatihan dari instruktur atau pelatih kepada peserta. Pada bab ini juga akan dikupas tentang karakteristik masing-masing media atau bahan pelatihan yang berperan sebagai sarana penyampai atau *delivery mode* isi dan materi program pelatihan.

Pada **bab keenam** buku ini akan dibahas tentang upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk merealisasikan program pelatihan yang telah didesain dan dikembangkan dalam sebuah situasi pembelajaran yang sesungguhnya. Dalam bab ini akan dijelaskan tentang strategi yang dapat dilakukan untuk memfasilitasi peserta program pelatihan dalam mencapai kompetensi yang diperlukan. Selain itu, pada bab ini juga akan dikupas tentang faktor-faktor yang diperlukan un-



tuk menjadi seorang instruktur atau pelatih yang sukses.

Bab ketujuh buku ini akan membahas tentang evaluasi program yang diperlukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan sebuah program pelatihan. Dalam bab ini upaya dalam melakukan evaluasi program pelatihan dilakukan dengan menggunakan Model Evaluasi Pelatihan Empat Langkah atau *Four Levels of Training Evaluation* yang dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick dan model evaluasi program CIPP—*Context, Input, Procedure, dan Product* yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam.

Bab kedelapan buku ini—Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi: Implementasi Model ADDIE—akan merangkum semua isi atau materi yang telah dibahas pada semua bab yang ada didalam buku ini. Pada bab ini juga secara ringkas akan dikupas faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh *training manager* dalam menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien.



SAMPLE

Bab I

Pendahuluan

Bab ini mengupas tentang konsep pelatihan, manfaat dan alasan yang menjadi latar belakang penyelenggaraan sebuah program pelatihan dalam organisasi dan perusahaan. Selain itu dalam bab ini juga akan dibahas tentang indikator program pelatihan yang dipandang berhasil dan persyaratan yang perlu dilakukan untuk dapat menciptakan program pelatihan yang mampu mencapai sasaran efektivitas dan efisiensi. Setelah mempelajari bab ini, Anda akan mampu menjelaskan makna dan kontribusi program pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

A. MAKNA PROGRAM PELATIHAN

Pelatihan merupakan salah satu komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada sebuah institusi. Penyelenggaraan program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap positif SDM yang merupakan asset penting dalam institusi. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap akibat pelaksanaan program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja institusi dalam menghadapi perubahan dan persaingan eksternal.

Hasil penyelenggaraan program pelatihan adalah penguasaan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sebelumnya tidak dikuasai oleh peserta. Hal ini sesuai dengan pandangan Walter Dick dan kawan-kawan (2009) yang mendefinisikan pelatihan sebagai: *"...A pre-specified and planned experience that enable a person to do something that he or she could not do before."* (hlm. 385). Pelatihan merupakan pengalaman belajar yang sengaja dirancang agar dapat membantu peserta dalam menguasai kompetensi yang tidak dimiliki sebelumnya.

Definisi lain tentang pelatihan dikemukakan oleh Smith dan Ragan (2008) sebagai berikut: *"...those instructional experiences that are focused upon individuals acquiring very specific skills that they will normally apply almost immediately."* (hlm. 3). Program pelatihan dapat dimaknai sebagai pengalaman pembelajaran yang memfokuskan pada upaya individu untuk memperoleh keterampilan spesifik yang dapat segera digunakan.

Dari kedua definisi yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya bermakna sebagai upaya yang dilakukan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat digunakan segera untuk meningkatkan kinerja.

Banyak institusi dan perusahaan, dengan reputasi dunia, memiliki departemen atau unit pendidikan dan pelatihan untuk menjamin dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang mereka miliki. Lembaga pemerintah dan juga swasta nasional di Indonesia mayoritas memiliki pusat pendidikan dan pelatihan yang digunakan untuk mengembangkan kualitas kemampuan karyawan mereka yang meru-



pakan *asset* penting. Jumlah anggaran yang tidak sedikit disediakan untuk mendesain, mengembangkan, menyelenggarakan sejumlah program pendidikan dan pelatihan setiap tahunnya.

Beberapa perusahaan global yang beroperasi di sejumlah negara memiliki program pelatihan yang sangat bagus. Keluaran atau lulusan dari program pelatihan tersebut bahkan memiliki kualifikasi dan kemampuan yang sangat tinggi yang tidak hanya diperlukan oleh perusahaan tersebut, tapi juga diminati oleh perusahaan-perusahaan yang lain.

Pusat pendidikan dan pelatihan yang dimiliki oleh perusahaan harus mampu mendesain dan mengembangkan program-program pelatihan yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan tersebut. Selain itu, desain, pengembangan, dan evaluasi program pelatihan perlu didasarkan pada permasalahan kinerja dan tuntutan dinamika perubahan yang dihadapi oleh perusahaan.

B. KONTRIBUSI PROGRAM PELATIHAN

Sebuah program pelatihan yang dilaksanakan secara efektif dan efisien akan memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan. Kontribusi yang dapat diberikan terhadap perusahaan mencakup beberapa aspek yaitu:

- ▶ Membuat perusahaan dapat tetap hidup (*survive*) dan berkembang;
- ▶ Mengatasi kesenjangan atau diskrepansi kinerja karyawan;
- ▶ Mendalami usaha pokok atau *core business* perusahaan;



- ▶ Menyeragamkan pandangan karyawan terhadap misi dan visi perusahaan;
- ▶ Meningkatkan budaya investasi dikalangan perusahaan;
- ▶ Memelihara upaya perbaikan yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan oleh pusat pendidikan dan pelatihan atau pusdiklat berperan penting dalam menyiapkan sumber daya manusia agar memiliki kemampuan dalam bekerja secara efektif dan efisien. Selain itu, penyelenggaraan program pelatihan juga bermanfaat untuk digunakan dalam mengatasi masalah kinerja yang dihadapi oleh sebuah perusahaan.

Perubahan eksternal yang berlangsung secara konstan, baik secara langsung maupun tidak langsung, ikut mempengaruhi kesiapan dan kemampuan kerja SDM dalam sebuah perusahaan. Perubahan tuntutan pelanggan, persaingan yang ketat, dan perkembangan teknologi yang pesat menuntut tersedianya SDM yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang tinggi.

Program-program pelatihan dalam konteks ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang sangat signifikan untuk menjamin tersedianya SDM yang handal, memiliki kompetensi, dan dedikasi yang tinggi terhadap institusi tempat mereka bekerja. Ada beberapa alasan yang digunakan oleh perusahaan untuk dijadikan dasar dalam menyelenggarakan sebuah program pelatihan yaitu.

- ▶ Mengatasi masalah kinerja dan penyebabnya;
- ▶ Mengantisipasi sistem dan jenis pekerjaan baru dalam perusahaan;



- Merealisasikan aspirasi perusahaan untuk menangkap peluang bisnis baru.

Program pelatihan lazimnya diselenggarakan untuk mengatasi masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan. Secara spesifik program pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan untuk melakukan tugas dan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Tidak hanya itu, program pelatihan juga dilaksanakan untuk mengatasi perubahan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan untuk mewujudkan aspirasi *stakeholders* perusahaan dalam menyongsong peluang bisnis baru.

Lingkungan perusahaan senantiasa berubah setiap saat. Misalnya meningkatnya tuntutan pelanggan akan standar pelayanan yang lebih cepat, murah dan ramah, persaingan bisnis, dan kemajuan teknologi produksi yang senantiasa berubah akan mendorong perusahaan untuk selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut. Untuk menghadapi perubahan tersebut perusahaan perlu menyiapkan sumber daya manusia atau SDM yang memiliki kompetensi tinggi dalam menghadapi arus perubahan.

Program pelatihan dalam hal ini perlu diselenggarakan untuk memperoleh SDM yang handal. Program pelatihan oleh karenanya dapat dipandang sebagai sebuah investasi yang berharga untuk dapat digunakan dalam menghasilkan SDM yang potensial agar mampu menghadapi arus perubahan yang berlangsung cepat.

Bidang usaha atau bisnis senantiasa berubah secara dinamis dalam menciptakan tantangan dan peluang yang



menjanjikan *profit* dalam berbagai aspek bagi perusahaan. Perusahaan dalam konteks ini harus dapat membuat keputusan yang tepat untuk melibatkan diri dalam bisnis baru yang menjanjikan peluang tersebut. Keputusan untuk terlibat dalam bisnis baru memiliki konsekuensi bahwa perusahaan harus menyiapkan *asset* yang diperlukan.

Salah satu *asset* tersebut adalah menyiapkan SDM yang berpengetahuan, terampil, dan memiliki sikap positif dalam menghadapi tantangan dan peluang bisnis. Program pelatihan dalam hal ini perlu direncanakan dan dikembangkan secara sistemik dan sistematis agar dapat digunakan dalam menyiapkan SDM dengan kualifikasi seperti yang diinginkan.

C. MASALAH DALAM PENYELENGGARAAN PROGRAM PELATIHAN

Program pelatihan yang telah diselenggarakan kerap tidak dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi seperti yang diharapkan. Program pelatihan seperti ini dapat dipandang sebagai sebuah pemborosan karena sumberdaya yang digunakan dalam program pelatihan tidak mampu menghasilkan *output* seperti yang diinginkan. Dengan kata lain, program pelatihan yang diselenggarakan tidak mampu mengembalikan investasi yang telah dikeluarkan.

Townsend dan Donovan (2005) mengemukakan beberapa faktor yang dapat membuat sebuah program pelatihan yang telah diselenggarakan tidak dapat mencapai sasaran yang diinginkan yaitu:

- ▶ Desain program pelatihan tidak dikaitkan dengan misi dan visi perusahaan;
- ▶ Tidak ada fokus yang jelas antara tujuan perusahaan



yang dapat difasilitasi melalui penyelenggaraan program pelatihan;

- ▶ Budaya perusahaan tidak mendukung upaya pembaharuan yang merupakan dampak dari penyelenggaraan program pelatihan;
- ▶ Struktur organisasi dan proses kerja yang terjadi di dalam perusahaan tidak didukung oleh tujuan penyelenggaraan program pelatihan;
- ▶ Teknologi yang diperlukan tidak tersedia bagi karyawan yang telah mengikuti program pelatihan;
- ▶ Sistem pemberian kompensasi dan insentif yang berlaku di perusahaan tidak sejalan dengan hasil dan tujuan penyelenggaraan program pelatihan.

Banyak faktor yang dapat menjadi penyebab terjadinya masalah dalam penyelenggaraan sebuah program pelatihan. Seringkali penyelenggaraan sebuah program pelatihan dipandang tidak mampu digunakan dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh institusi. Salah satu faktor penyebab terjadinya masalah tersebut adalah tidak dilakukannya pendekatan yang sistematis dan sistemik dalam merancang dan mengembangkan program-program pelatihan.

Program pelatihan pada hakikatnya perlu didasarkan pada hasil analisis kebutuhan atau *need analysis*. Hal ini perlu dilakukan untuk “mendiagnosa” masalah kinerja sesungguhnya yang dialami oleh sebuah perusahaan. Dengan melakukan analisis kebutuhan, *training manager* akan mengetahui masalah kinerja yang dihadapi dan solusi yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan kinerja tersebut.

Penyelenggaraan program pelatihan yang tidak dida-



sarkan pada hasil analisis kebutuhan akan mengakibatkan program pelatihan tersebut tidak mampu mencapai sasaran yang diinginkan. Program pelatihan yang diselenggarakan mungkin saja bukan solusi yang tepat untuk digunakan dalam mengatasi permasalahan kinerja yang terjadi. Sebuah program pelatihan tidak mampu meningkatkan kinerja peserta dalam bekerja, karena program pelatihan tersebut bukan merupakan solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja.

Masalah kinerja yang dihadapi oleh karyawan dalam sebuah perusahaan dapat disebabkan oleh sejumlah faktor yaitu masalah motivasi kerja, tidak memadainya fasilitas pendukung kerja, ketiadaan prosedur standar untuk melakukan tugas dan pekerjaan dan rendahnya pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Keempat masalah tersebut diatas tentu saja memerlukan solusi yang berbeda.

Masalah motivasi, fasilitas dan prosedur kerja standar hanya dapat diatasi melalui perbaikan dan peningkatan kualitas manajemen dalam organisasi dan perusahaan. Sedangkan masalah ketidak mampuan dan kurangnya pengetahuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dapat diatasi melalui penyelenggaraan program pelatihan.

Berdasarkan uraian diatas kita dapat mencermati bahwa masalah kinerja merupakan sesuatu yang bersifat multi-dimensi yang memerlukan solusi yang berbeda. Hal ini menuntut seorang *training manager* perlu melakukan analisis kebutuhan secara cermat sebelum melakukan langkah-langkah lain yang perlu dilakukan dalam mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan.



D. INDIKATOR PROGRAM PELATIHAN EFEKTIF DAN EFISIEN

Program pelatihan pada dasarnya berisi aktivitas pembelajaran yang dilakukan agar peserta mampu menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dilatihkan. Bagaimanakah profil program pelatihan dan pembelajaran yang efektif? Heinich dan kawan-kawan (2005) mengemukakan empat kriteria atau indikator yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas sebuah program pelatihan yaitu:

- ▶ Mampu memfasilitasi peserta dalam mencapai tujuan atau kompetensi program pelatihan;
- ▶ Mampu memotivasi peserta dalam melakukan proses belajar secara berkesinambungan;
- ▶ Mampu meningkatkan daya ingat atau retensi peserta terhadap pengetahuan dan keterampilan yang telah dilatihkan;
- ▶ Mampu mendorong peserta untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dikuasai dalam dunia kerja.

Sebuah program pelatihan dapat dikatakan efektif apabila mampu membuat siswa atau peserta menguasai kemampuan-pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan setelah selesai mengikuti program pelatihan. Dengan kata lain, setelah selesai mengikuti sebuah program pelatihan peserta akan lebih berpengetahuan, lebih terampil, dan memiliki sikap yang lebih positif terhadap bidang pekerjaan yang digeluti. Program pelatihan harus dapat menjamin adanya peningkatan kemampuan peserta setelah mengikuti program tersebut.



Program pelatihan yang efektif juga ditandai dengan adanya peningkatan motivasi belajar siswa atau peserta untuk mau menggali isi atau materi pelatihan yang telah dipelajari. Peserta memiliki sikap antusias terhadap isi atau materi program yang dilatihkan. Bagaimana kita dapat mengetahui bahwa peserta mengalami peningkatan motivasi belajar. Salah satu cara yang sederhana adalah dengan melakukan observasi yaitu melihat apakah peserta mau melakukan penggalian isi atau materi program yang dilatihkan di luar kelas atau setelah mengikuti program pelatihan.

Program pelatihan yang efektif juga ditandai oleh adanya peningkatan daya ingat atau retensi peserta terhadap isi atau materi yang telah dilatihkan. Peserta akan memiliki retensi tinggi apabila isi atau materi yang dilatihkan dikemas dan disampaikan melalui aktivitas pembelajaran yang menarik dan relevan dengan kemampuan yang dilatihkan. Program pelatihan yang efektif lazimnya menggunakan bahan pelatihan mutakhir dan menarik serta mampu melibatkan peserta dalam aktivitas belajar yang ada di dalamnya.

Pelatihan yang efektif memberi kemungkinan yang besar bagi siswa untuk dapat melakukan aplikasi isi atau materi yang telah dilatihkan. Program pelatihan pada dasarnya mengajarkan kemampuan yang dapat digunakan segera oleh peserta. Oleh karena itu, kemampuan siswa dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dipelajari sangat diperlukan dalam sebuah program pelatihan.



E. SYARAT UNTUK MENCIPTAKAN PROGRAM PELATIHAN YANG EFEKTIF

Donald dan James Kirkpatrick (2007) mengemukakan beberapa persyaratan yang diperlukan untuk dapat menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif yaitu:

- ▶ Program pelatihan didasarkan pada kebutuhan atau masalah yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan;
- ▶ Program pelatihan didasarkan pada tujuan atau kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan;
- ▶ Jadwal penyelenggaraan program pelatihan tersusun dengan baik;
- ▶ Latar belakang peserta program sesuai dengan kompetensi program yang akan dilatihkan;
- ▶ Instruktur memiliki kualifikasi baik dan kompeten dalam bidang yang dilatihkan;
- ▶ Pelatihan dilaksanakan di tempat yang nyaman dengan dilengkapi fasilitas pendukung yang memadai;
- ▶ Program pelatihan menggunakan metode dan media yang relevan dengan kompetensi yang dilatihkan;
- ▶ Program pelatihan mampu memfasilitasi agar peserta memiliki kompetensi yang diperlukan;
- ▶ Program pelatihan harus dapat memberi rasa puas kepada peserta program;
- ▶ Program pelatihan perlu dievaluasi secara berkesinambungan.

Program pelatihan bukan obat untuk mengatasi semua permasalahan kinerja yang dihadapi oleh perusahaan. Pelaksanaan program pelatihan hanya digunakan sebagai solusi



untuk mengatasi masalah kinerja khususnya yang berkaitan dengan defisiensi pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh karyawan dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Need Analysis*, kerap disebut TNA, perlu dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk digunakan dalam mengatasi masalah kinerja yang dihadapi. Prosedur teknik analisis kebutuhan akan dikupas secara rinci dalam **bab III** pada buku ini.

Hasil dari analisis kebutuhan adalah deskripsi atau uraian yang akurat tentang masalah kinerja dan kemungkinan solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja tersebut. Jika masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan berkaitan dengan masalah kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaan, maka solusi yang diperlukan adalah penyelenggaraan program pelatihan.

Hasil TNA oleh karena itu juga harus berisi deskripsi atau uraian tentang bentuk dan jenis program pelatihan yang perlu dilaksanakan dan kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan. Hakikat dari penyelenggaraan program pelatihan adalah mengajarkan kompetensi spesifik yang dapat segera digunakan oleh peserta untuk melakukan suatu tugas dan pekerjaan.

Penyelenggaraan program pelatihan khususnya *on the job training* atau OJT perlu disesuaikan dengan jadwal pekerjaan yang ada dalam perusahaan. Dalam pelaksanaan OJT, karyawan yang mengikuti program pelatihan perlu dibebaskan dari tugas dan pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Hal ini akan membantu peserta dalam memusatkan per-



hatian pada upaya untuk mempelajari kompetensi–pengetahuan, keterampilan, dan sikap–yang dilatihkan. Jadwal program pelatihan perlu disusun jauh hari sebelumnya agar tidak “bentrok” dengan jadwal kerja yang padat dalam perusahaan.

Karyawan yang ditugaskan untuk mengikuti program pelatihan seringkali tidak sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan untuk mengikuti program pelatihan. Hal ini merupakan suatu hal yang tidak efektif, karena karyawan tersebut akan mengalami kesulitan dalam mengikuti program pelatihan. Karyawan yang tidak memiliki kemampuan dasar komputer misalnya, akan mengalami kesulitan untuk mengikuti program pelatihan tentang aplikasi perangkat lunak program komputer.

Untuk dapat mengatasi masalah diatas pengelola program pelatihan atau *training manager* perlu menetapkan keterampilan prasyarat atau *pre-requisite skill* bagi peserta untuk mengikuti mata diklat yang spesifik. Selain itu, *training manager* juga perlu mempertimbangkan kemampuan awal atau *entry behavior* peserta sebelum mengikuti sebuah program pelatihan.

Kemampuan awal yang rendah tentang suatu subjek akan membuat peserta mengalami kesulitan pada waktu mengikuti program pelatihan. Sebaliknya peserta yang telah memiliki kemampuan awal yang tinggi akan cepat merasa bosan dalam mengikuti program pelatihan yang menuntut kemampuan yang berada pada tingkat dibawah kemampuan awal peserta tersebut.

Instruktur yang dipilih sebagai tenaga pengajar harus memiliki latar belakang yang relevan dengan jenis pelatihan



yang akan diselenggarakan. Seorang instruktur yang baik harus menguasai pengetahuan dan keterampilan tentang mata diklat yang akan dilatihkan. Selain itu, dia juga harus dapat mengajarkan mata diklat tersebut secara efektif dan efisien.

Kemampuan mengajar yang perlu dimiliki oleh seorang instruktur antara lain; *kemampuan menganalisis program pelatihan; mendesain program pelatihan, mengembangkan bahan pelatihan; menerapkan metode, media dan strategi pelatihan; dan melaksanakan evaluasi hasil belajar.*

Seorang instruktur yang baik pada dasarnya memiliki beberapa karakteristik utama yaitu: (1) Melakukan persiapan dengan baik; (2) Senang menyajikan materi pelatihan; (3) Menggunakan bahan pelatihan yang terbaik; (4) Menjaga perhatian peserta terhadap bahan yang dilatihkan; (5) Memfasilitasi peserta untuk menguasai kompetensi yang dilatihkan; (6) Menutup program pelatihan dapat yang memuaskan peserta.

Tempat dan fasilitas yang digunakan dalam melaksanakan sebuah program pelatihan harus memadai dan dapat mendukung aktivitas belajar peserta dalam rangka menguasai kemampuan dan kompetensi yang dilatihkan. Kondisi kebersihan, penerangan, sirkulasi udara dalam ruangan pelatihan baik secara langsung maupun tidak langsung ikut berpengaruh terhadap efektivitas sebuah program pelatihan.

Hal lain yang juga penting diperhatikan adalah sarana untuk mendukung penggunaan bahan presentasi pada program pelatihan. Apakah terdapat instalasi listrik yang cukup untuk menggunakan media elektronik seperti perangkat komputer, *laptop*, proyektor LCD, dan pengeras suara atau



loud speaker. Jika pelatihan yang diselenggarakan melibatkan penggunaan jaringan komputer atau *internet* apakah terdapat fasilitas *hotspot* diruangan tersebut. Semua faktor-faktor diatas perlu dipersiapkan sebelum penyelenggaraan sebuah program pelatihan dimulai.

Pelatih perlu memanfaatkan metode dan media pembelajaran yang tepat untuk memfasilitasi proses belajar siswa sehingga mampu mencapai kompetensi yang diperlukan. Beragam media—cetak (*printed*), suara (*audio*); gambar diam (*visual*); gambar bergerak (*video*); multimedia; dan jaringan (*internet* dan *web*)—memiliki karakteristik spesifik yang dapat dimanfaatkan secara optimal untuk membantu peserta program pelatihan dalam mencapai tujuan atau kompetensi yang perlu dikuasai.

Beragam metode pembelajaran juga dapat digunakan oleh instruktur agar dapat membantu berlangsungnya proses pembelajaran peserta. Setiap ragam metode pembelajaran—*presentasi, diskusi, simulasi, demonstrasi, bermain peran, pemecahan masalah, dan permainan*—memiliki keunggulan tersendiri yang dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi sebuah program pelatihan.

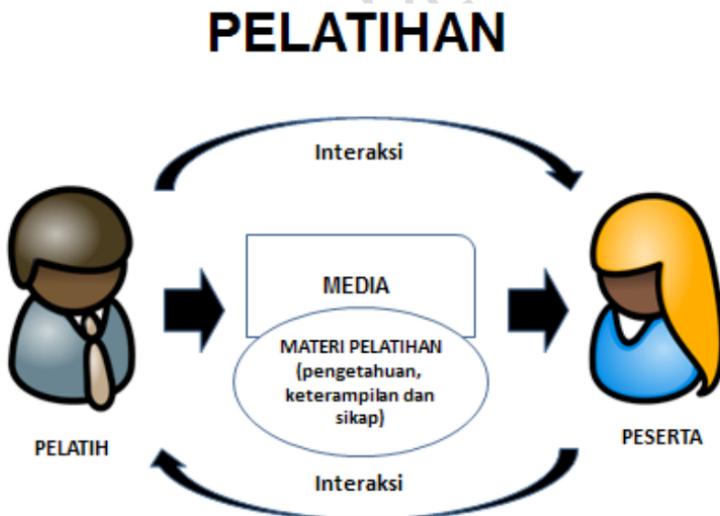
Tidak semua metode dan media pembelajaran dapat digunakan untuk memfasilitasi pencapaian semua kompetensi program pelatihan. Setiap metode dan media pembelajaran memiliki karakteristik tersendiri yang sesuai untuk digunakan secara efektif dalam mengajarkan kompetensi yang spesifik. Metode demonstrasi misalnya cocok untuk digunakan dalam aktivitas belajar yang menekankan pada penguasaan keterampilan (*skill*).

Pemanfaatan media video dapat dikombinasikan untuk



memperkaya pengalaman peserta program pelatihan dalam mempelajari kompetensi yang dilatihkan. Kombinasi pemanfaatan metode dan media pembelajaran yang tepat akan membantu tugas instruktur dalam memfasilitasi pencapaian tujuan program pelatihan oleh peserta.

Instruktur yang bertugas dalam program pelatihan tidak hanya berperan dalam menyampaikan isi atau materi program pelatihan semata, namun juga dapat berperan sebagai fasilitator yang memudahkan berlangsungnya proses belajar peserta program pelatihan. Proses belajar dalam program pelatihan pada hakikatnya merupakan proses komunikasi dan interaksi yang dilakukan antara pelatih dan instruktur dengan peserta program pelatihan. Hal ini dapat digambarkan dalam ilustrasi sebagai berikut.



GAMBAR 1. PROSES BELAJAR DALAM PELATIHAN.

Secara spesifik tugas seorang instruktur adalah mempresentasikan isi atau materi program pelatihan dengan



menggunakan metode dan media pembelajaran yang relevan dengan kompetensi yang perlu dicapai. Selain itu, instruktur juga harus mampu mendemonstrasikan keterampilan yang dilatihkan dengan sikap antusias.

Pelatih dan instruktur juga perlu bersikap menolong atau *helpful* jika peserta mengalami kesulitan dalam berlatih menerapkan keterampilan yang diajarkan. Instruktur dan pelatih perlu senantiasa memberikan umpan balik atau *feedback* terhadap hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta selama mengikuti program pelatihan.

Dengan melakukan tugas-tugas diatas, seorang instruktur diharapkan dapat memperlihatkan kinerja optimal sebagai pelatih dalam mendukung dan menciptakan program pelatihan yang efektif, efisien dan menarik. Sebuah program pelatihan harus dapat menciptakan rasa puas dalam diri peserta. Rasa puas yang diperlihatkan pada akhir penyelenggaraan sebuah program pelatihan dapat terlihat dari beberapa indikator yaitu.

- ▶ Peserta merasa senang telah mengikuti program pelatihan yang bermakna;
- ▶ Peserta melakukan proses belajar secara optimal dan menguasai kompetensi yang telah dilatihkan;
- ▶ Peserta mampu menerapkan kompetensi yang dilatihkan dalam dunia kerja nyata;
- ▶ Peserta dapat memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kemajuan organisasi dan perusahaan.

Untuk dapat mencapai indikator keberhasilan diatas, sebuah program pelatihan perlu dievaluasi secara sistematis dan sistematis. Sebelum melakukan evaluasi terhadap



program pelatihan seorang *training manager* perlu menentukan tujuan evaluasi yang akan dilakukan. Apakah evaluasi program pelatihan tersebut bersifat formatif atau sumatif?

Evaluasi formatif bertujuan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam rangka memperbaiki komponen-komponen yang terdapat dalam sebuah program pelatihan. Sedangkan evaluasi sumatif dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang dapat digunakan untuk membuat keputusan tentang keberlangsungan atau *continuity* penggunaan sebuah program pelatihan.

F. KONKLUSI

Pelatihan merupakan sebuah investasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya. Penyelenggaraan program pelatihan berfokus pada pemberian kompetensi-pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan untuk melakukan tugas dan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Agar dapat menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien *training manager* perlu memperhatikan beberapa prasyarat desain dan pengembangan program pelatihan sebagai berikut: (1) Program pelatihan didasarkan pada kebutuhan organisasi atau perusahaan; (2) Program pelatihan didasarkan pada tujuan atau kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan; (3) Jadwal penyelenggaraan program pelatihan tersusun dengan baik; (4) Peserta program sesuai dengan kompetensi program yang akan dilatihkan; (5) Instruktur memiliki kualifikasi baik dan kompeten dalam bidang yang dilatihkan; (6) Pelatih-



an dilaksanakan di tempat yang nyaman dengan fasilitas pendukung yang memadai; (7) Program pelatihan menggunakan metode dan media yang relevan dengan kompetensi yang dilatihkan; (8) Program pelatihan mampu memfasilitasi agar peserta memiliki kompetensi yang diperlukan; (9) Program pelatihan harus dapat memberi rasa puas kepada peserta program; (10) Program pelatihan perlu dievaluasi untuk mengetahui efektivitas dan efisiensinya.

Pelatihan pada hakikatnya hanya merupakan salah satu solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja yang terdapat dalam sebuah perusahaan. Seringkali masalah kinerja yang dihadapi tersebut bersifat multidimensi. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan. Analisis tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja adalah penyelenggaraan program pelatihan.



SAMPLE

Bab 2

Model ADDIE dan Program Pelatihan

Dalam bab ini dibahas tentang penggunaan model ADDIE dalam untuk mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan. Secara ringkas dalam bab ini juga akan dibahas tentang aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan oleh training manager dalam menerapkan komponen-komponen yang terdapat dalam model ADDIE. Anda diharapkan akan dapat menjelaskan penerapan pendekatan ADDIE dalam mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan setelah mempelajari bab ini.

A. MODEL ADDIE

Program pelatihan pada dasarnya berisi aktivitas pembelajaran yang sengaja didesain dan dikembangkan untuk menciptakan proses belajar dalam diri peserta. Melalui proses belajar peserta program pelatihan akan memiliki kemampuan yang mencakup pengetahuan (*knowledge*); keterampilan (*skills*); dan sikap (*attitudwe*) yang diperlukan untuk dapat melaksanakan suatu tugas dan pekerjaan.

Hal di atas sesuai dengan makna konsep pelatihan yaitu: *upaya untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan*

sikap yang dapat digunakan segera untuk memperbaiki kinerja. (Smith dan Ragan, 2003).

Agar dapat menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien maka program tersebut perlu didesain dan dikembangkan sebelumnya. Program pelatihan perlu didesain dan dikembangkan secara sistematis dan sistemik agar dapat mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan yaitu mampu memfasilitasi berlangsungnya proses belajar peserta.

Program pelatihan dapat dikatakan efektif apabila mampu memfasilitasi peserta program pelatihan dalam mencapai kompetensi yang diharapkan. Setelah mengikuti program pelatihan peserta akan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang telah dilatihkan.

Program pelatihan pada dasarnya adalah program pembelajaran yang sengaja didesain dan dikembangkan agar dapat memfasilitasi peserta untuk menguasai kemampuan yang diperlukan. Program pelatihan dapat dikatakan efektif apabila mampu memfasilitasi peserta dalam mempelajari isi atau materi program pelatihan. Sebuah program pelatihan dapat dikatakan efisien apabila menggunakan sumber daya yang sesuai dengan keperluan. Selain itu, program pelatihan juga harus sejalan dengan visi dan misi yang diemban oleh institusi.

Ada beberapa model atau pendekatan desain sistem pembelajaran yang dapat digunakan untuk mendesain dan mengembangkan program pembelajaran (Pribadi, 2009). Salah satu model atau pendekatan desain sistem pembelajaran yang dapat diimplementasikan untuk mendesain dan



mengembangkan program pelatihan yang efektif dan efisien adalah model ADDIE. Model desain sistem pembelajaran ADDIE bersifat sederhana dan dapat dilakukan secara bertahap atau sistematis untuk mewujudkan program pelatihan yang komprehensif.

Istilah pendekatan yang digunakan dalam buku ini merujuk kepada *model atau pola yang didalamnya mencerminkan atau menggambarkan adanya sejumlah langkah dan prosedur yang sistematis dan sistemik untuk digunakan dalam mencapai sasaran yang diinginkan*. Model ADDIE, sesuai dengan namanya, berisi beberapa tahap yang dapat digunakan untuk mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien. Tahap-tahap kegiatan yang terdapat dalam model ADDIE terdiri dari:

- ▶ *Analysis* (menganalisis)
- ▶ *Design* (merancang)
- ▶ *Development* (mengembangkan)
- ▶ *Implementation* (mengimplementasikan)
- ▶ *Evaluation* (mengevaluasi)

B. TAHAP-TAHAP IMPLEMENTASI MODEL ADDIE

Tahap-tahap kegiatan dalam model ADDIE pada dasarnya memiliki kaitan satu sama lain. Oleh karenanya penggunaan model ini perlu dilakukan secara bertahap dan juga menyeluruh. Implementasi model ADDIE secara sistematis dan sistemik akan menjamin terciptanya sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien.

Analysis merupakan tahap pertama dalam menerapkan model ADDIE untuk mendesain dan mengembangkan sebuah



ah program pelatihan. Pada tahap ini seorang perancang program pelatihan atau *training designer* perlu melakukan proses penilaian kebutuhan pelatihan yang dikenal dengan istilah *Training Need Analysis* atau *TNA*. Dalam melakukan proses TNA, perancang program pelatihan harus mengumpulkan data dan informasi yang terkait dengan masalah kinerja yang dihadapi oleh sebuah unit kerja dalam sebuah perusahaan.

Hasil dari proses TNA menggambarkan masalah-masalah kinerja yang perlu dicari solusinya dan juga alternatif solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang telah diidentifikasi. Dalam hal ini perancang program pelatihan perlu melakukan klarifikasi terhadap masalah kinerja dan mengusulkan solusi-solusi yang akan digunakan dalam mengatasi masalah kinerja yang dihadapi. Pada dasarnya masalah kinerja dapat diatasi baik melalui pelaksanaan program pelatihan (*training*) maupun bukan program pelatihan (*non-training*).

Setelah memastikan bahwa masalah kinerja dapat diatasi melalui program pelatihan, maka perancang program pelatihan perlu merumuskan tujuan atau kompetensi umum program pelatihan. Kompetensi umum sebuah program pelatihan menggambarkan kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang perlu dimiliki oleh peserta setelah selesai mengikuti sebuah program pelatihan. Upaya dalam menentukan tujuan atau kompetensi umum program pelatihan dapat dilakukan melalui proses analisis terhadap kesenjangan atau *gap analysis* antara *kemampuan yang dimiliki saat ini* dengan *kemampuan yang seharusnya dimiliki* oleh karyawan.



Design adalah tahap kedua yang dilakukan dalam menerapkan model ADDIE untuk merancang dan mengembangkan sebuah program pelatihan. Tahap desain dilakukan dengan mengidentifikasi sub-sub kemampuan yang perlu dimiliki oleh peserta agar dapat menguasai kompetensi umum program pelatihan. Sub-sub kemampuan tersebut bersifat spesifik dan disebut sebagai kompetensi khusus program pelatihan. Sub-sub kemampuan atau kompetensi ini diperoleh melalui analisis terhadap kemampuan atau tujuan program pelatihan.

Kompetensi khusus program pelatihan diperoleh melalui proses analisis terhadap kompetensi umum program pelatihan sehingga menjadi sub-sub kompetensi yang perlu dikuasai oleh peserta program pelatihan. Hasil analisis terhadap kompetensi umum akan menghasilkan struktur kompetensi yang disebut dengan istilah peta kompetensi. Proses analisis kompetensi umum program pelatihan menjadi rangkaian atau struktur kompetensi khusus disebut dengan istilah Analisis instruksional.

Selain melakukan proses analisis instruksional, dalam tahap desain juga ditetapkan rencana penggunaan strategi pembelajaran dan instrumen atau alat evaluasi untuk digunakan dalam menilai hasil belajar yang dicapai oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan. Hasil dari tahap desain adalah *blue print* berupa Garis Besar Program Pelatihan atau GBPP. GBPP menggambarkan rencana keseluruhan kegiatan pembelajaran dalam sebuah program pelatihan.

Development atau pengembangan merupakan tahap ketiga yang dilakukan dalam menerapkan model ADDIE untuk menciptakan program pelatihan yang efektif dan efisien. Pa-



da tahap ini bahan pelatihan atau *training materials* diproduksi atau diadaptasi agar dapat digunakan dalam menyampaikan isi atau materi program pelatihan kepada peserta.

Bahan pelatihan dalam hal ini dapat dimaknai sebagai sarana atau media yang dapat digunakan dalam menyampaikan informasi dan pengetahuan dari instruktur kepada peserta program. Bahan pelatihan yang telah dikembangkan sesuai dengan teori dan prinsip-prinsip pembelajaran akan dapat memfasilitasi peserta program pelatihan dalam mencapai tujuan atau kompetensi umum program pelatihan. Ada beragam bahan atau media pembelajaran yang dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan kepada peserta.

Heinich dan kawan-kawan (2005) mengemukakan bahwa bahan atau media pembelajaran yang digunakan sebagai bahan pelatihan pada dasarnya tersebut dapat diklasifikasikan menjadi: *Bahan cetak; Model dan simulator; Program audio; Program video; Program multimedia; Web dan internet.*

Semua bahan dan media pembelajaran tersebut memiliki keunggulan dan juga keterbatasan untuk digunakan dalam mendukung penyelenggaraan sebuah program pelatihan. Ada dua cara yang dapat dilakukan oleh *training manager* untuk mengembangkan bahan pelatihan yaitu: memproduksi sendiri sesuai dengan kebutuhan program pelatihan dan menggunakan atau memodifikasi bahan pelatihan yang sudah ada untuk keperluan program pelatihan.

Implementation merupakan langkah keempat dalam menerapkan model ADDIE untuk mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan. Pada tahap ini program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan desain yang telah di-



kembangkan sebelumnya. Instruktur menyampaikan isi atau materi pelatihan kepada peserta berdasarkan rancangan atau desain program yang telah dibuat sebelumnya.

Strategi pembelajaran perlu diaplikasikan oleh instruktur dalam menyampaikan isi atau materi program pelatihan. Strategi pembelajaran dalam konteks ini dapat dimaknai sebagai: *“...Serangkaian kegiatan dalam pembelajaran yang dilakukan untuk memfasilitasi siswa dalam mencapai kompetensi umum program pelatihan yang telah ditetapkan.”* Strategi pembelajaran menggambarkan adanya urutan kegiatan yang dilakukan oleh instruktur untuk memfasilitasi peserta dalam mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dilatihkan.

Pada saat menerapkan strategi pembelajaran, instruktur dapat mengelompokan peserta sesuai dengan karakteristiknya, memanfaatkan metode dan bahan pelatihan yang telah dikembangkan pada tahap sebelumnya. Dalam menerapkan strategi pembelajaran, urutan kegiatan belajar yang perlu diterapkan oleh instruktur adalah sebagai berikut: (1) kegiatan pra-pembelajaran; (2) penyajian isi atau materi pelatihan; (3) partisipasi siswa; (4) penilaian hasil belajar; dan (5) aktivitas tindak lanjut. Hal ini dapat dilihat dalam diagram berikut.



GAMBAR 2. STRATEGI PELATIHAN



Evaluation atau evaluasi merupakan tahap kelima atau tahap akhir dalam menerapkan model ADDIE untuk mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien. Evaluasi dapat dimaknai sebagai proses yang dilakukan untuk menentukan nilai, harga, dan manfaat dari suatu objek. (Stufflebeam, 2011). Dalam hal ini objek yang dinilai dapat berupa sebuah produk atau program pembelajaran. Berdasarkan tujuan penggunaannya, evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi evaluasi formatif dan evaluasi sumatif.

Evaluasi formatif merupakan bentuk evaluasi yang diaplikasikan dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas proses atau produk. Pendekatan evaluasi ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk mengetahui kelebihan dan keterbatasan dari program yang dievaluasi.

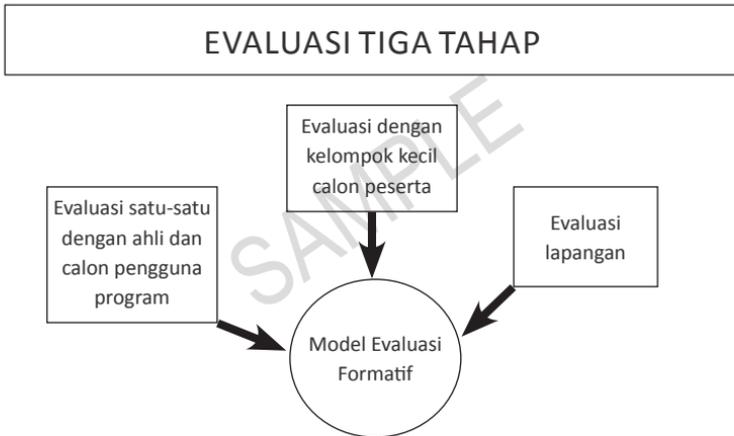
Hasil analisis dan interpretasi data yang diperoleh dari proses evaluasi formatif dapat digunakan untuk memperbaiki kualitas program sehingga program tersebut memiliki tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Penerapan evaluasi formatif dapat menghindari terjadinya kesalahan apabila program tersebut digunakan dalam situasi pembelajaran yang sesungguhnya. Esensi dari evaluasi formatif adalah uji coba dan revisi terhadap program sampai program tersebut dianggap relatif sempurna untuk digunakan dalam situasi yang sesungguhnya.

Salah satu model evaluasi formatif yang sangat dikenal dapat untuk digunakan dalam menciptakan program atau bahan pembelajaran yang berkualitas adalah The Three Stages of Formative Evaluation Model atau model evaluasi tiga



tahap yang dikemukakan oleh Walter Dick, Lou Carey, dan James O. Carey (2011).

Ketiga tahap dalam model evaluasi formatif ini yaitu: (1) evaluasi satu-satu dengan calon pengguna program atau *one-to-one evaluation*; (2) evaluasi dengan kelompok kecil calon peserta atau *small group evaluation*; (3) dan evaluasi lapangan dengan menggunakan kelompok responden yang lebih besar atau *field trial*. Langkah-langkah dalam menerapkan model evaluasi formatif tiga tahap dapat digambarkan dalam diagram berikut.



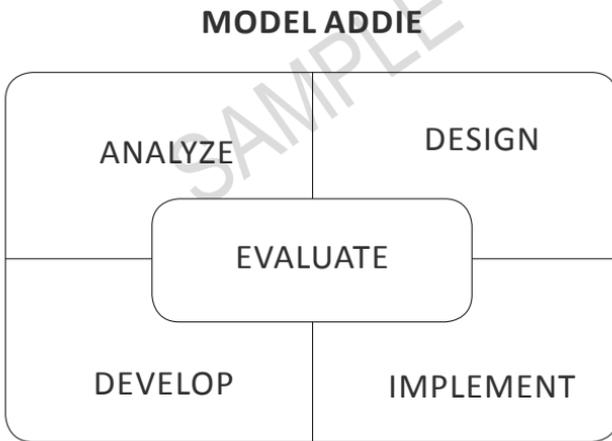
GAMBAR 3. MODEL EVALUASI FORMATIF TIGA TAHAP

Program pelatihan yang telah digunakan dalam kurun waktu tertentu dapat dinilai efektivitasnya dengan menggunakan pendekatan evaluasi sumatif. Tujuan utama dari evaluasi sumatif adalah untuk memperoleh data dan informasi tentang nilai dan manfaat program yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan tentang keberlanjutan sebuah program pelatihan.



Hasil evaluasi sumatif pada dasarnya akan digunakan oleh yang berwenang sebagai bahan pertimbangan dan rekomendasi bagi pengambilan keputusan untuk membuat keputusan dalam melanjutkan atau menghentikan penggunaan sebuah program pelatihan. Data dan informasi dalam evaluasi sumatif dapat diperoleh dari pendapat dan penilaian ahli atau *expert judgement* tentang kualitas program berdasarkan hasil uji coba lapangan. Evaluasi sumatif pada hakikatnya harus dilakukan oleh agen yang berasal dari institusi eksternal dan bersifat independen.

Implementasi model ADDIE dalam upaya untuk menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien dapat digambarkan dalam diagram berikut.



GAMBAR 4. MODEL ADDIE

Pada gambar di atas komponen evaluasi berada di tengah komponen lainnya. Hal ini disebabkan komponen evaluasi merupakan komponen sentral yang dapat digunakan untuk menilai tahap analisis, desain, pengembangan, dan implementasi.



C. IMPLEMENTASI MODEL ADDIE DALAM PUSDIKLAT

Implementasi model ADDIE dalam mendesain dan mengembangkan program pelatihan dapat dilakukan baik pada tingkat mikro, meso, maupun makro. Pada tingkat mikro implementasi model ADDIE digunakan untuk menciptakan aktivitas pelatihan pada tingkat mata diklat atau training course. Pada tingkat mikro, model ADDIE juga diimplementasikan untuk mendesain dan mengembangkan aktivitas pembelajaran dikelas agar dapat berlangsung efektif dan efisien. Pada tingkat mikro ini instruktur wajib membuat desain dan mengembangkan mata diklat yang akan disampaikan kepada target sasaran (*trainee*).

Pada tingkat *meso*, model ADDIE dapat digunakan untuk mendesain dan mengembangkan program diklat. Program diklat biasanya terdiri dari sejumlah mata diklat yang harus dipelajari oleh peserta diklat. Dalam mengimplementasikan model ADDIE pada tingkat meso, training designer beserta tim mengkaji mata diklat apa saja yang diperlukan yang perlu diajarkan kepada peserta agar memiliki kompetensi yang diperlukan setelah mengikuti program pelatihan.

Pada tingkat makro, model desain dan pengembangan ADDIE dapat digunakan untuk mendesain program pelatihan yang ada pada pusat pendidikan dan pelatihan atau training center secara keseluruhan. Model ADDIE juga diterapkan untuk menunjang keseluruhan program pelatihan yang ada pada sebuah *training center* atau pusdiklat. Apakah program-program pelatihan yang terdapat pada pusdiklat sejalan dengan visi dan misi yang diemban oleh institusi atau perusahaan?



Tahap analisis dilakukan untuk mengetahui kebutuhan dan kualifikasi SDM yang terdapat dalam sebuah instansi. Tahap ini dapat digunakan untuk menggambarkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan institusi. Tahap desain digunakan untuk merancang program-program diklat beserta mata diklatnya yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sebuah institusi. Tahap pengembangan dilakukan untuk memproduksi dan menciptakan sarana dan bahan pelatihan yang dapat mendukung terlaksananya program diklat secara efektif dan efisien. Tahap implementasi merupakan langkah dalam mengaplikasikan program-program pelatihan yang telah didesain untuk mencapai sasaran yang telah digariskan. Dalam tahap ini instruktur, tempat, waktu, dan sarana pendukung dikerahkan untuk menyelenggarakan program pelatihan agar mencapai sasaran yang ditetapkan. Tahap evaluasi adalah tahap akhir yang berisi penilaian tentang efektivitas dan efisiensi program pelatihan yang telah didesain, dikembangkan dan diimplementasikan.

D. KONKLUSI

Model ADDIE berisi sejumlah langkah yang dimulai dari *analysis, design, development, implementation, dan evaluation*. Langkah-langkah dalam menerapkan model ADDIE perlu dilakukan secara bertahap dan cermat agar dapat mencapai sasaran yang diinginkan.

Langkah analisis berisi aktivitas yang dilakukan untuk mencermati masalah kinerja, menetapkan alternatif solusi untuk mengatasi masalah kinerja, dan menetapkan tujuan atau kompetensi umum program pelatihan. Langkah design meliputi aktivitas penulisan kompetensi-kompetensi khusus



yang diperlukan oleh peserta untuk mencapai kompetensi umum program pelatihan, dan merancang strategi pelatihan serta alat penilaian yang akan digunakan dalam program pelatihan. Langkah development meliputi penyediaan bahan-bahan dan materi pelatihan yang telah ditetapkan dalam langkah desain. Langkah implementation berisi realisasi penyampaian atau delivery isi atau materi program pelatihan kepada peserta. Sedangkan langkah evaluation merupakan upaya penilaian kualitas program pelatihan yang dilakukan baik secara sumatif.

Evaluasi formatif merupakan proses pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk memperbaiki program pelatihan sebelum program tersebut digunakan dalam situasi atau *setting* pelatihan yang sesungguhnya. Evaluasi sumatif digunakan dengan tujuan untuk menilai kualitas dan manfaat program pelatihan dengan maksud untuk melakukan pengambilan keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan pelaksanaan sebuah program.



SAMPLE

Bab 3

Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pembahasan pada bab ini akan difokuskan pada teknik dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Selain itu, dalam bab ini juga akan dibahas tentang rasional pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan dan hakikat masalah kinerja serta kemungkinan-kemungkinan solusi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengatasi dampak masalah kinerja tersebut. Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu menerapkan prinsip-prinsip dan langkah dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

A. MAKNA ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal yang sangat diperlukan untuk menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien. Barbazette (2006) mengemukakan definisi analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Need Analysis* (TNA) sebagai: "...the process of collecting information about an expressed or implied organizational need that could be met by conducting training." (hal. 5). TNA adalah sebuah proses pengumpulan informasi tentang kebutuhan organisasi yang mungkin dapat diatasi melalui penyeleng-

garaan program pelatihan.

Townsend dan Donovan (2005) mengemukakan definisi TNA sebagai berikut: “...TNA is identifying the new knowledge, skill and attitudes which people require to meet their own and their organisational's development need.” (hal. 6). TNA merupakan langkah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap baru yang diperlukan oleh seseorang untuk memenuhi berkembang baik bagi dirinya sendiri maupun organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa TNA adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dan isu-isu tentang kinerja, untuk menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasinya. Implementasi TNA memiliki peran penting dalam menentukan masalah kinerja yang dihadapi sebuah institusi atau perusahaan.

Implementasi TNA, dengan kata lain, berperan sebagai sarana untuk melakukan diagnosa terhadap masalah kinerja sesungguhnya yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Proses TNA dilakukan sebelum tim *training officer* membuat keputusan tentang solusi yang diperlukan untuk dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja yang terjadi.

Hasil diagnosa proses TNA akan digunakan untuk menemukan dan merekomendasikan solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja. Hal ini sesuai dengan rasional pelaksanaan TNA yaitu:

- ▶ TNA dilakukan untuk memastikan apakah masalah kinerja yang dihadapi oleh sebuah institusi memerlukan pelatihan sebagai solusinya;
- ▶ TNA dapat menjamin bahwa pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasi masalah kinerja..



Pada dasarnya proses TNA perlu dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahan pada saat mengambil keputusan tentang solusi yang diperlukan dalam mengatasi masalah kinerja pada sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini TNA dapat dipandang sebagai sebuah investasi yang dikeluarkan oleh lembaga atau institusi penyelenggara program pelatihan. TNA memiliki peran yang signifikan yaitu:

- ▶ Merupakan investasi bagi institusi pendidikan dan latihan;
- ▶ Memusatkan perhatian pada masalah kinerja yang sedang dihadapi;
- ▶ Menghemat waktu dan biaya untuk mengatasi masalah kinerja;
- ▶ Memastikan solusi untuk mengatasi masalah kinerja;
- ▶ Menghindari program pelatihan yang kurang efektif.

Hasil penelitian di Amerika Serikat menunjukkan bahwa 90% penyelenggaraan program pelatihan yang dilakukan oleh sejumlah institusi hanya menghasilkan pemborosan uang dan waktu karena beberapa faktor sebagai berikut.

- ▶ Peserta tidak menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dipelajari pada program pelatihan kedalam tugas dan pekerjaan ditempat mereka bekerja;
- ▶ Program pelatihan dipandang tidak relevan dengan kebutuhan kompetensi karyawan;
- ▶ Peserta program pelatihan tidak termotivasi untuk belajar kompetensi yang dilatihkan.

Masalah tidak efektifnya program pelatihan seperti yang terlihat diatas terjadi karena program pelatihan yang dise-



lenggarakan tidak didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan. Bahkan mungkin pula proses analisis kebutuhan pelatihan tidak dilakukan sebelum program pelatihan dilaksanakan.

Langkah untuk melakukan TNA dimulai dari adanya keluhan atau *complaint* tentang masalah kinerja yang dihadapi oleh suatu perusahaan. Berikut merupakan contoh-contoh masalah kinerja yang dihadapi oleh sebuah perusahaan yaitu: (1) Target perusahaan yang tidak tercapai; (2) Karyawan tidak terampil dalam melakukan tugas dan pekerjaan; (3) Pemborosan waktu dan sumberdaya dalam melakukan proses produksi; (4) Hasil produksi tidak sesuai dengan standar atau spesifikasi yang telah ditetapkan;

Masalah-masalah kinerja diatas perlu dicari faktor-faktor penyebab yang sesungguhnya. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut tim pelaksana TNA akan terbantu untuk menemukan solusi masalah kinerja yang sedang dihadapi. Dalam hal ini proses TNA dapat digunakan untuk menemukan masalah dan mencari solusi yang diperlukan untuk mengatasinya.

B. LANGKAH ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

Sebagai seorang instruktur atau *training officer*, Anda harus dapat menyikapi masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan dan memutuskan apakah pelatihan merupakan solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja tersebut. Untuk menyikapi masalah kinerja tersebut para *training office* perlu melakukan TNA.

TNA merupakan prosedur yang sistematis dan holistik yang berisi langkah-langkah sebagai berikut:



1. Melakukan klarifikasi terhadap masalah kerja.
2. Mencermati kesenjangan kinerja kinerja atau *gap*.
3. Membuat rencana pengumpulan data.
4. Menetapkan metode untuk mengumpulkan data.
5. Menentukan responden.
6. Menyusun instrumen dan melakukan pengumpulan data.
7. Melakukan analisis data.
8. Membuat laporan TNA.

Setiap langkah TNA diatas perlu dilakukan secara bertahap agar dapat menghasilkan solusi yang optimal yang dapat digunakan dalam mengatasi masalah kinerja. Secara rinci langkah-langkah TNA tersebut dapat digambarkan dalam diagram berikut:

1. Melakukan klarifikasi terhadap masalah kinerja

Pelatihan pada umumnya dianggap sebagai solusi untuk mengatasi masalah kinerja dalam sebuah perusahaan. Pada kenyataannya program pelatihan hanya merupakan salah satu bentuk solusi yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah kinerja.

Implementasi TNA pada umumnya dilakukan untuk mengetahui masalah kinerja yang sesungguhnya terjadi. Berdasarkan masalah kinerja nyata tersebut, Anda sebagai *training officer*, dapat mencari faktor-faktor penyebab masalah dan menetapkan solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja yang dihadapi.

Implementasi TNA pada umumnya dilakukan atau dimulai dari adanya keluhan yang dihadapi oleh perusahaan yang



terkait dengan masalah kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Keluhan kinerja yang dihadapi oleh perusahaan dalam hal ini dapat digunakan sebagai pemicu atau *trigger* untuk mendalami masalah kinerja yang dikeluhkan dan mendeskripsikan masalah tersebut serta menetapkan solusi yang tepat untuk mengatasi masalah kinerja yang terjadi.

Training officer perlu melakukan klarifikasi masalah kinerja yang dihadapi sebelum melakukan pengambilan keputusan tentang solusi yang diperlukan untuk mengatasinya. Dengan melakukan klarifikasi terhadap keluhan tentang masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan *training manager* tidak akan melakukan kesalahan dalam melakukan pengambilan keputusan tentang solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja.

2. Mencermati kesenjangan kinerja atau *gap*

Masalah kinerja biasanya digambarkan dalam bentuk kesenjangan atau *gap* antara kinerja aktual dan kinerja ideal. Kesenjangan tersebut merupakan masalah yang dapat dirasakan dampaknya dalam sebuah perusahaan.

Masalah kinerja dapat dideskripsikan baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Contoh laporan adanya masalah kinerja misalnya: “*mayoritas front desk officer berkinerja buruk dalam memberikan layanan kepada pelanggan*”. Contoh lain dari masalah kinerja yaitu: “*tenaga pemasaran tidak memberikan kinerja yang optimal, mereka hanya mencapai output penjualan 55% dari target 80% yang ditetapkan*”.

Contoh masalah kinerja pertama diatas bersifat kualitatif, sedangkan pada contoh masalah kinerja kedua lebih bersifat kuantitatif. Masalah kinerja pada contoh pertama



terjadi karena semua *front line officer* seharusnya memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan namun tidak dilakukan. Sedangkan pada contoh masalah kinerja yang kedua terjadi karena tenaga penjual atau *salesmen* hanya mampu mencapai 55% dari 80% target penjualan yang ditetapkan. Kesenjangan kinerja atau *gap* dapat dipahami melalui diagram berikut:



GAMBAR 5. GAP ATAU KESENJANGAN KINERJA

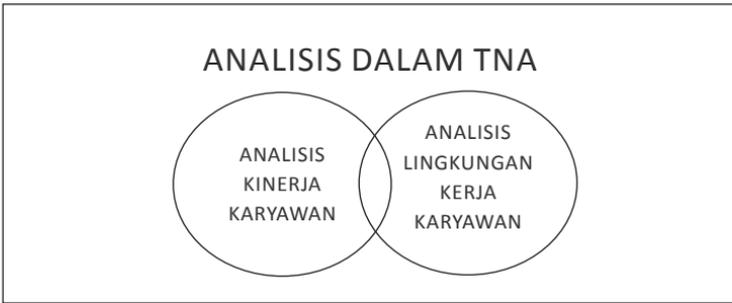
Masalah kinerja merupakan suatu hal yang sangat kompleks dan sering bersifat multidimensi. Hal ini akan diuraikan secara rinci dalam sub-bab tersendiri pada bab buku ini.

3. Membuat rencana pengumpulan data

TNA merupakan proses pengumpulan data yang bersifat empiris atau nyata. Dengan data dari lapangan yang bersifat empiris, maka keputusan yang diambil akan menjadi lebih logis dan bersifat tidak intuitif. Alexander Romizowsky (1981) mengemukakan bahwa untuk mencermati masalah kinerja yang terjadi dalam sebuah perusahaan diperlukan adanya pengamatan atau observasi terhadap karyawan yang bermasalah dalam mencapai kinerja (*performers*) dan



juga lingkungan tempat karyawan tersebut bekerja (*setting*). Hal ini dapat digambarkan dalam ilustrasi sebagai berikut:



GAMBAR 6. ANALISIS KINERJA DALAM TNA

Agar dapat mengumpulkan data yang diperlukan, tim TNA yang dibentuk oleh perusahaan perlu membuat rencana pengumpulan data. Rencana harus meliputi: teknik atau metode pengumpulan data yang akan digunakan dan sampel yang akan dilibatkan dalam pengumpulan data serta jadwal kerja dan pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang dapat digunakan yaitu: *observasi*, *wawancara*, *survey*, *analisis dokumen*, dan *uji kinerja* atau *performance assessment*.

Pengumpulan data dilakukan terhadap responden yang diperkirakan dapat memberi informasi yang signifikan terhadap masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan. Contoh responden yang dapat dilibatkan dalam proses pengumpulan data yaitu: *karyawan*, *supervisor*, *manajer*, dan *pelanggan* atau *nasabah*.



4. Menetapkan metode untuk mengumpulkan data

Beberapa metode pengumpulan data dapat dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat digunakan dalam mengungkap masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan. Metode adalah cara yang diperlukan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Ragam metode yang dapat digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam melaksanakan TNA meliputi: *observasi*, *survey*, *wawancara*, *analisis dokumen* dan *analisis kesulitan* atau *difficulty analysis*.

Observasi dilakukan dengan cara mengamati lingkungan dan tindakan yang ditempuh oleh karyawan dalam melakukan prosedur suatu jenis pekerjaan. *Survey* dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan berupa kuesioner yang digunakan untuk menjaring pendapat atau opini responden tentang suatu aspek. Wawancara merupakan metode yang dilakukan untuk memperoleh data dan informasi secara mendalam tentang suatu hal.

Metode **wawancara** sering digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang lebih rinci dari responden. Hasil wawancara kerap digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang seringkali tidak cukup hanya diperoleh melalui metode observasi dan survey.

Analisis dokumen juga dapat digunakan untuk mengungkap informasi yang diperlukan tentang masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan. Dokumen biasanya memuat data dan informasi tentang suatu aspek. Dokumen rencana dan laporan pelaksanaan suatu kegiatan sangat berguna untuk mengungkap informasi tentang realisasi kegiatan dalam



perusahaan. Laporan pemasaran produk misalnya dapat dianalisis secara cermat untuk mendapatkan data tentang kinerja pemasaran.

Analisis kesulitan atau *difficulty analysis* dapat dilakukan untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan melalui metode observasi dan wawancara terhadap karyawan yang mengalami kesulitan dalam melakukan suatu jenis pekerjaan.

Instrumen *check list* dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis kesulitan yang dialami oleh karyawan dalam bekerja. Hal ini disebabkan instrumen *check list* mampu menggambarkan aspek-aspek apa saja yang tidak dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan suatu jenis pekerjaan.

Mengapa aspek pekerjaan tersebut sulit untuk dilakukan? Kesulitan apa saja yang dihadapi oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan? Kedua pertanyaan ini dapat dicari jawabannya melalui penggunaan metode wawancara. Metode pengumpulan data ini sangat penting untuk digunakan dalam mengetahui kesulitan yang dihadapi oleh karyawan pada waktu melakukan pekerjaan.

5. Menentukan responden

Sebelum melakukan proses pengumpulan data seorang *training officer* perlu menentukan siapa saja yang relevan untuk dilibatkan dalam proses pengumpulan data yang terkait dengan masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan. Beragam sumber informasi dapat digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Karyawan, penyedia, manajer personalia, dan pimpinan unit dapat di-



jadikan sebagai sumber informasi atau responden untuk memperoleh data informasi yang terkait dengan masalah kinerja yang dihadapi. Selain orang, fasilitas dan lingkungan kerja karyawan juga dapat digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang terkait dengan masalah kinerja.

Dokumen-dokumen yang terkait dengan kinerja karyawan juga dapat digunakan sebagai bahan yang diperlukan untuk mendeskripsikan masalah kinerja yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Data yang diperoleh dari hasil analisis dokumen dapat digunakan untuk mengungkap informasi yang diperlukan untuk mengetahui penyebab terjadinya masalah kinerja yang dihadapi dan solusi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan.

Dokumen yang digunakan sebagai sumber informasi harus relevan dengan tujuan pengumpulan data. Dokumen laporan penjualan dan dokumen kepegawaian misalnya kerap menjadi dokumen yang diperlukan dalam mengungkap masalah kinerja yang terkait dengan performa pegawai dalam memasarkan produk perusahaan.

6. Menyusun instrumen dan melakukan pengumpulan data

Instrumen merupakan hal yang paling penting untuk digunakan dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam mendeskripsikan secara akurat masalah kinerja. Beragam instrumen dapat digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan. Ragam instrumen dapat digunakan untuk mengumpulkan data TNA antara lain: (1) *check list*; (2) skala nilai; (3) panduan wawancara.

Checklist pada umumnya merupakan instrumen pe-



ngumpulan data yang digunakan dalam aktivitas observasi. *Observasi* dalam TNA dapat dilakukan baik terhadap personel atau karyawan dan terhadap lingkungan atau fasilitas ditempat kerja karyawan. Instrumen *check list* biasanya digunakan untuk mengetahui apakah aspek-aspek dari suatu jenis pekerjaan dilakukan oleh personel. Selain itu *checklist* juga dapat digunakan untuk memperoleh data dan informasi tentang kualitas lingkungan atau fasilitas yang mendukung kinerja karyawan. Berikut merupakan contoh instrumen pengumpulan data berupa *check list*.

CHECK LIST KETERAMPILAN PRESENTASI

Nilailah kemampuan penyaji atau presenter dalam melakukan presentasi dengan mengamati keberadaan komponen-komponen presentasi berikut. Beri tanda cek (✓) pada kolom “ya” jika sebuah komponen presentasi terlihat dan “tidak” jika komponen presentasi tidak terlihat.

PRESENTER :

UNIT KERJA :

NO	KOMPONEN PRESENTASI	YA	TIDAK	KETERANGAN
1	Membuka presentasi			
2	Memberi salam kepada peserta			
3	Menjelaskan maksud dan konteks presentasi			
4	Menjelaskan struktur dan sistematika presentasi			
5	Menjelaskan tujuan presentasi			
6	Menjelaskan isi presentasi			
7	Menjelaskan isi / materi presentasi			
8	Memberi contoh terkait dengan konsep yang dipresentasikan			
9	Menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peserta			



10	Mengajukan pertanyaan untuk memeriksa pemahaman peserta terhadap materi yang dipresentasikan			
11	Memberi umpan balik terhadap jawaban yang dikemukakan oleh peserta			
12	Memberi kesempatan kepada peserta untuk bertanya			
13	Menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peserta			
14	Menyimpulkan presentasi			
15	Mengucapkan terima kasih dan salam kepada peserta			

GAMBAR 7. CONTOH CHECK LIST

Skala nilai atau *rating scales* dapat digunakan dalam metode pengumpulan data observasi dan survey. Instrumen skala nilai hampir sama dengan instrumen *check list*, namun dilengkapi dengan kualitas pelaksanaan aspek-aspek dalam suatu bidang pekerjaan. Skala nilai selain digunakan untuk menilai kualitas kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan juga dapat digunakan untuk mengukur kualitas produk yang dihasilkan oleh seseorang. Skala nilai dapat digunakan sebagai instrumen untuk mengukur kualitas kinerja yang diperlihatkan seorang karyawan dalam melakukan suatu jenis tugas dan pekerjaan. Selain itu, skala nilai juga dapat digunakan untuk menilai kualitas produk yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

SKALA PENILAIAN KETERAMPILAN PRESENTASI

Nilailah kemampuan presenter dengan cara memberi skor terhadap komponen-komponen presentasi sesuai dengan petunjuk pemberian skor berikut.



Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi

5 = Sangat baik

4 = baik

3 = cukup

2 = kurang

3 = sangat kurang

NAMA PRESENTER :

UNIT KERJA :

NO	KOMPONEN PRESENTASI	1	2	3	4	5
1	Kemampuan membuka presentasi					
2	Cara memberi salam kepada peserta					
3	Kemampuan menjelaskan maksud dan konteks presentasi					
4	Kemampuan menjelaskan struktur dan sistematika presentasi					
5	Kemampuan menjelaskan tujuan presentasi					
6	Kemampuan menjelaskan isi presentasi					
7	Kemampuan menjelaskan isi/materi presentasi					
8	Kemampuan memberi contoh yang terkait dengan konsep yang dipresentasikan					
9	Kemampuan menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peserta					
10	Kemampuan mengajukan pertanyaan memeriksa pemahaman peserta					
11	Kemampuan memberi umpan balik terhadap jawaban yang dikemukakan oleh peserta					
12	Kemampuan memberi kesempatan kepada peserta untuk bertanya					
13	Kemampuan menjawab pertanyaan peserta					
14	Kemampuan menyimpulkan presentasi					
15	Cara mengucapkan terima kasih dan salam kepada peserta					

GAMBAR 8. CONTOH SKALA PENILAIAN



Panduan wawancara merupakan instrumen pengumpulan data yang diperlukan untuk memperoleh informasi langsung tentang masalah kinerja yang dihadapi individual. Instrumen wawancara kerap digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang tidak dapat diperoleh melalui metode pengumpulan data observasi dan survey. Wawancara juga kerap digunakan sebagai instrumen untuk mendalami data dan informasi yang telah diperoleh dari *check list* dan skala nilai.

Kombinasi penggunaan instrumen TNA dalam pengumpulan data sangat perlu dilakukan untuk memperoleh informasi yang lengkap. Kombinasi instrumen yang digunakan akan membantu *training officer* dalam memperoleh data yang lengkap agar dapat dianalisis secara komprehensif untuk mengungkap masalah kinerja.

7. Melakukan analisis data

Proses analisis perlu dilakukan terhadap data yang telah berhasil dikumpulkan. Pada umumnya analisis data dalam proses TNA bersifat kualitatif. Data yang diperoleh dari hasil observasi dan *survey* dikelompokkan atau diklasifikasikan untuk dapat melihat kecenderungan dalam masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan. Data hasil observasi dan *survey* yang tidak dapat dianalisis dapat dilengkapi dengan cara melakukan wawancara terhadap personel atau responden yang relevan.

Analisis data yang diperoleh dari aktivitas observasi dengan menggunakan *check list* akan menggambarkan komponen-komponen atau aspek pekerjaan yang “dilakukan” atau “tidak dilakukan” oleh responden. Data tentang mengapa aspek-aspek pekerjaan tersebut dilakukan atau tidak



dilakukan dapat dilengkapi dengan melakukan wawancara terhadap sumber atau responden yang sesuai. Data hasil *survey* dapat digunakan untuk melengkapi hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya. Demikian pula dengan data yang diperoleh dari analisis dokumen dapat dipakai untuk melengkapi hasil analisis sebelumnya.

8. Membuat laporan TNA

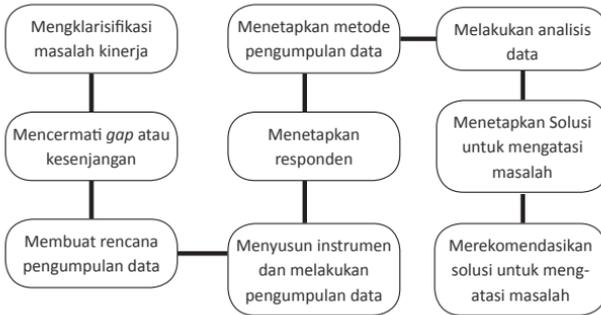
Menyusun laporan merupakan langkah akhir dari sebuah proses TNA. Tujuan penyelenggaraan TNA adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan. Tidak berhenti sampai disana, pelaksanaan TNA harus bermuara pada rekomendasi terhadap solusi yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah kinerja.

Laporan pelaksanaan TNA perlu disusun secara sistematis dan komprehensif. Laporan pelaksanaan TNA mencakup: latar belakang; tujuan; metode yang digunakan; responden yang berpartisipasi; kesimpulan dan hasil analisis kebutuhan masalah pelatihan yaitu rekomendasi solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan dapat digambarkan dalam ilustrasi berikut.



LANGKAH-LANGKAH TNA



GAMBAR 9. LANGKAH-LANGKAHTNA

C. MASALAH KINERJA

Masalah kinerja merupakan masalah yang bersifat multidimensi. Kita dapat dengan mudah mengamati indikatornya, namun cukup sulit untuk mengetahui faktor-faktor penyebab dan solusi yang diperlukan untuk mengatasinya. Kinerja menurut Mangkunegara (2000) dapat diartikan sebagai:

“...Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” (hal.67).

Banyak indikator yang dapat digunakan untuk menyebut adanya masalah kinerja dalam organisasi atau perusahaan. Masalah kinerja yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan seringkali dikaitkan dengan kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan (*performers*).



Romizowski (1981) mengemukakan bahwa pada dasarnya masalah kinerja yang terjadi dalam sebuah perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan pada indikator yang diperlihatkan oleh karyawan yang memiliki masalah dengan kinerja. Klasifikasi masalah tersebut antara lain:

1. Karyawan memiliki kompetensi, namun tidak memperlihatkan kinerja yang baik;
2. Karyawan memiliki kompetensi, namun tidak memiliki fasilitas pendukung kerja yang memadai di tempat kerja;
3. Karyawan memiliki kompetensi, namun tidak memiliki prosedur kerja standar atau *standar operating procedure (SOP)*;
4. Karyawan tidak tahu dan tidak terampil dalam melakukan pekerjaan.

Masalah-masalah di atas memberi dampak yang spesifik terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu solusi yang diperlukan untuk dapat digunakan dalam mengatasi masalah kinerja juga berbeda-beda. Keempat klasifikasi masalah di atas dapat digambarkan dalam diagram sebagai berikut:



GAMBAR 10. DIAGRAM KLASIFIKASI MASALAH KINERJA



Masalah karyawan yang kompeten namun tidak memperlihatkan kinerja yang baik dapat diakibatkan oleh beberapa faktor. Contoh faktor yang dapat menyebabkan terjadinya masalah diatas adalah “motivasi”.

Masalah motivasi dapat menyebabkan karyawan yang kompeten dan biasanya berkinerja baik tidak mau berkinerja seperti sebelumnya. Faktor kebosanan dan kejenuhan bagi karyawan yang telah bekerja bertahun-tahun mungkin dapat menyebabkan turunnya motivasi kerja yang berujung pada rendahnya kinerja.

Selain faktor di atas faktor pemberian *reward* dan *punishment* yang tidak tepat juga dapat mengakibatkan menurunnya prestasi kerja karyawan. Karyawan berprestasi namun tidak memperoleh penghargaan yang pantas akan membuat karyawan tersebut memiliki motivasi kerja rendah.

Penghargaan atau *reward* yang pantas perlu diberikan pada karyawan yang telah menunjukkan prestasi dalam bekerja sebaliknya karyawan yang melanggar aturan dan disiplin perlu memperoleh hukuman atau *punishment*. Pemberian penghargaan dan hukuman, perlu dilakukan secara tepat untuk menghindari terjadinya masalah kinerja.

Karyawan yang kompeten namun tidak didukung oleh fasilitas kerja yang memadai juga akan memperlihatkan masalah kinerja. Penggunaan peralatan yang sudah tua dan tidak terpelihara dengan baik kerap dapat menimbulkan pemborosan, baik berupa pemborosan waktu maupun pemborosan bahan baku yang digunakan dalam melakukan aktivitas produksi.

Penggunaan peralatan yang tidak memadai sering mengakibatkan proses produksi menghasilkan kualitas produk



yang rendah. Seorang tenaga pemasar atau *salesman* yang kompeten tidak dapat mencapai sasaran atau *target* yang telah ditetapkan karena tidak didukung oleh prasarana promosi dan penjualan yang memadai.

Demikian pula halnya dengan seorang operator pelayanan jasa publik yang tidak dapat menunjukkan kinerja optimal karena alat yang digunakan sering mengalami kerusakan. Contoh di atas menggambarkan bahwa fasilitas pendukung kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan.

Masalah kinerja lain yang kerap terjadi dalam sebuah organisasi dan perusahaan adalah karyawan memiliki kompetensi tapi tidak menyadari bahwa prosedur kerja yang dilakukan tidak sesuai dengan standar kerja yang berlaku. Karyawan seperti ini memiliki kemampuan, tapi sering melakukan kesalahan, karena bekerja tidak berdasarkan prosedur kerja yang standar. Mereka bekerja tidak secara sistematis.

Masalah diatas akan berakibat terhadap banyaknya kesalahan dalam bekerja dan juga dapat merusak peralatan produksi yang digunakan. Keberadaan buku panduan atau buku manual kerja yang berisi prosedur kerja standar akan sangat membantu dalam menghindari kesalahan karyawan pada waktu melakukan pekerjaan.

Karyawan yang tidak kompeten pada umumnya tidak dapat menunjukkan kinerja yang diharapkan. Karyawan yang tidak kompeten adalah mereka yang tidak memiliki pengetahuan atau *unknowledgeable* dan tidak memiliki keterampilan yang memadai atau *unskilled*. kompetensi dalam hal ini yang diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dari pekerjaan



secara efektif dan efisien.

Karyawan yang tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk menjalankan tugasnya harus diberikan “penanganan khusus” yang dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Penangan khusus yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah karyawan yang tidak memiliki pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan dalam melakukan suatu jenis pekerjaan adalah penyelenggaraan program pelatihan.

D. SOLUSI TERHADAP MASALAH KINERJA.

Banyak cara yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja yang dihadapi oleh suatu perusahaan. Namun demikian, hal penting yang perlu dilakukan oleh pengelola program pelatihan atau *training manager* adalah memutuskan solusi yang tepat yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja tersebut. Ragam solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi solusi berupa pelaksanaan program pelatihan (*training program*) dan non pelatihan (*non training program*).

Solusi untuk mengatasi masalah motivasi kerja rendah, yaitu karyawan telah memiliki kompetensi tapi tidak memperlihatkan kinerja yang baik, adalah melakukan pembinaan dan pengelolaan terhadap pekerjaan mereka. Bagi karyawan yang pernah memiliki kinerja yang baik namun tidak lagi menunjukkan kinerja yang baik meskipun sudah dilatih, maka solusi yang dapat dilakukan adalah melakukan pembinaan yang diikuti dengan upaya-upaya pembenahan mana-



jemen seperti rotasi pekerjaan (*job rotation*); penambahan tanggung jawab kerja (*job enlargement*); dan peningkatan target hasil kerja (*job enrichment*).

Selain itu, pemberian ganjaran atau *reward* dan sanksi berupa hukuman dapat digunakan sebagai solusi untuk mengatasi masalah kinerja yang disebabkan oleh rendahnya motivasi dan disiplin kerja. Ganjaran perlu diberikan kepada mereka yang memperlihatkan prestasi kerja yang sangat baik. Sebaliknya sanksi harus ditegakkan terhadap mereka yang kerap melakukan pelanggaran aturan dan disiplin kerja.

Untuk mengatasi masalah kinerja yang berkaitan dengan kurang memadainya fasilitas kerja yang dapat digunakan dalam mendukung tugas dan pekerjaan, *training manager* dapat menyarankan institusi untuk mengadakan peralatan kerja baru atau meremajakan dan memperbaiki peralatan produksi yang sudah lama. Peralatan dan fasilitas kerja baru diharapkan dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Pada masalah kinerja yang terkait dengan masalah tidak diterapkannya prosedur kerja standar, salah satu solusinya adalah menyediakan buku panduan kerja atau *job manual*. Selain itu karyawan juga dapat diberikan *coaching* atau *re-freshing* tentang penggunaan buku manual kerja yang dapat diterapkan untuk melakukan tugas dan pekerjaan secara efektif dan efisien. Hal ini diharapkan dapat mengurangi terjadinya pemborosan penggunaan bahan bakudalam melakukan aktivitas produksi.

Pada masalah kinerja yang berhubungan dengan ketidakmampuan dan kurangnya pengetahuan karyawan tentang bagaimana melakukan suatu pekerjaan maka program pela-



tihan atau *training* dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja tersebut. Rangkuman solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja seperti yang telah diuraikan diatas dapat dilihat dalam diagram berikut.



GAMBAR 11. KLASIFIKASI ALTERNATIF SOLUSI MASALAH KINERJA

Program pelatihan dapat dilakukan baik ditempat kerja atau *on the job training* maupun diluar tempat kerja atau *off the job training*. Baik program pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja maupun diluar tempat kerja, keduanya perlu didesain secara sistematis agar dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.



Upaya untuk mengetahui masalah kinerja yang sebenarnya terjadi dan memahami faktor-faktor penyebabnya, akan membantu *training manager* dalam menemukan solusi yang akurat yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kinerja tersebut. Solusi yang dipilih harus *valid* sehingga dapat memberikan kontribusi signifikan dalam menciptakan program—baik pelatihan maupun non-pelatihan—untuk digunakan dalam mengatasi masalah kinerja yang dihadapi oleh sebuah perusahaan.

Peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan akan bermuara pada terciptanya peningkatan kinerja dalam sebuah perusahaan. Solusi spesifik yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah kinerja dalam perusahaan dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

TABEL 1. SOLUSI MASALAH KINERJA

SOLUSI MASALAH KINERJA	TINDAKAN
Pengadaan dan peremajaan peralatan pendukung kerja	Pembelian peralatan baru dan penggantian peralatan lama
Perbaikan manajemen	<i>Rotasi kerja, pemberian penghargaan, job enlargement, job enrichment</i>
Sosialisasi dan penerapan <i>Standard Operating Procedure</i> atau SOP	<i>Terapkan prosedur kerja standar, refreshing, coaching</i>
Penyelenggaraan program pelatihan	Pelatihan off the job dan on the job



E. INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA

Pelaksanaan TNA perlu didasarkan pada fakta dan data yang bersifat empiris. Masalah kinerja yang dihadapi dalam sebuah perusahaan merupakan masalah nyata yang memerlukan adanya solusi yang tepat. Untuk memperoleh gambaran tentang masalah kinerja yang sebenarnya dalam sebuah perusahaan, diperlukan adanya alat atau instrumen sebagai sarana untuk melakukan pengumpulan data. Alat pengumpulan data yang dapat digunakan dalam pelaksanaan TNA adalah: (1) *check list*; (2) skala nilai; (3) panduan wawancara.

1. Check list

Check list merupakan instrumen yang digunakan dalam melakukan aktivitas observasi. Instrumen ini dapat digunakan sebagai salah satu instrumen untuk mengetahui adanya kesenjangan atau *gap* kinerja yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Instrumen *checklist* dapat digunakan untuk menilai baik proses maupun produk.

Pada saat digunakan untuk menilai sebuah proses, *check list* perlu dirancang agar berisi butir-butir pernyataan yang menggambarkan komponen tugas yang harus dilakukan karyawan untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan. Sedangkan pada saat digunakan untuk menilai kualitas sebuah produk *check list* harus berisi butir-butir pernyataan yang menggambarkan komponen-komponen atau karakteristik yang harus ada pada produk yang dinilai.

Check list yang digunakan untuk menilai sebuah proses contohnya adalah *check list* untuk mengamati dan menilai



bagaimana seorang petugas *costumer service*, yang menjadi ujung tombak pelayanan dalam sebuah perusahaan, melakukan tugasnya. Dalam hal ini, *check list* berisi pernyataan-pernyataan yang menggambarkan langkah-langkah atau kegiatan yang perlu dilakukan oleh seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Contoh *check list* yang digunakan untuk mengetahui kualitas produk yaitu *check list* yang berisi pernyataan tentang komponen-komponen atau karakteristik yang ada pada sebuah produk. Misalnya instrumen *check list* yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang kualitas kompetensi karyawan pada bagian pelayanan nasabah atau *customer service* sebuah bank.

<u>CHECK LIST</u>				
NAMA KARYAWAN :				
PEKERJAAN :				
OBSERVER :				
TANGGAL OBSERVASI :				
TEMPAT OBSERVASI :				
OBSERVER :				
NO	ASPEK PEKERJAAN	YA	TIDAK	KETERANGAN
1	Memberi senyum kepada pada nasabah			
2	Menyapa nasabah dengan ramah			
3	Menawarkan bantuan kepada nasabah			
4	Membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh nasabah			



5	Melakukan konfirmasi kepada nasabah tentang kepuasan terhadap layanan yang diberikan			
6	Menawarkan bantuan lain jika diperlukan			
7	Mengucapkan salam dan terima kasih telah menggunakan jasa perusahaan			

GAMBAR 12. CONTOH INSTRUMEN CHECK LIST UNTUK PETUGAS CUSTOMER SERVICE.

2. Skala nilai

Instrumen pengumpulan data berupa skala nilai atau *rating scale* sedikit berbeda dengan *check list*. Instrumen berupa skala nilai pada umumnya dilengkapi dengan skala atau ukuran yang menggambarkan kualitas dari prosedur kerja atau komponen-komponen produk yang dinilai.

Skala yang terdapat pada instrumen yang digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan dalam melakukan sebuah prosedur kerja pada dasarnya menggambarkan kualitas dan intensitas tentang bagaimana langkah-langkah suatu pekerjaan harus dilakukan oleh karyawan tersebut. Sedangkan skala nilai yang digunakan sebagai instrument dalam menilai kualitas sebuah produk, menggambarkan kualitas atau intensitas komponen-komponen produk yang dinilai. Sama seperti *check list* instrumen skala nilai dapat digunakan baik untuk mengukur kualitas proses maupun kualitas produk.



SKALA NILAI						
NAMA KARYAWAN		:				
PEKERJAAN		:				
OBSERVER		:				
TANGGAL OBSERVASI		:				
TEMPAT OBSERVASI		:				
OBSERVER		:				
NO	ASPEK PEKERJAAN	KUALITAS				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP BAIK	KURANG BAIK	BURUK
1	Memberi senyum kepada nasabah					
2	Menyapa nasabah dengan ramah					
3	Menawarkan bantuan kepada nasabah					
4	Membantu nasabah dalam menyelesaikan masalah					
5	Melakukan konfirmasi terhadap kepuasan terhadap layanan yang diberikan					
6	Menawarkan bantuan lain					
7	Mengucapkan salam dan terima kasih telah menggunakan jasa perusahaan					

GAMBAR 13. CONTOH INSTRUMEN SKALA NILAI UNTUK PETUGAS CUSTOMER SERVICE.



3. Panduan wawancara

Panduan wawancara berisi serangkaian butir-butir pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat diperlukan untuk memperoleh data dan informasi yang perlu diketahui. Wawancara merupakan sarana pengumpulan data yang bersifat luwes atau fleksibel. Data dan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara pada umumnya dapat digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang telah diperoleh dari penggunaan instrumen lain yaitu *check list* dan skala nilai.

F. KONKLUSI

Analisis kebutuhan pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dan isu-isu tentang kinerja, untuk menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasinya. Implementasi analisis kebutuhan pelatihan memiliki peran penting dalam menentukan masalah kinerja yang dihadapi sebuah institusi atau perusahaan.

Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan sebelum penyelenggaraan program pelatihan memiliki peran yang signifikan yaitu: (1) Merupakan investasi bagi institusi pendidikan dan latihan; (2) Memusatkan perhatian pada masalah kinerja yang sedang dihadapi; (3) Menghemat waktu dan biaya untuk mengatasi masalah kinerja; (4) Memastikan solusi untuk mengatasi masalah kinerja; (5) Menghindari program pelatihan yang kurang efektif.

Untuk mencermati masalah kinerja yang terjadi dalam



sebuah perusahaan diperlukan adanya pengamatan atau observasi terhadap karyawan yang bermasalah dalam mencapai kinerja (*performers*) dan juga lingkungan tempat karyawan tersebut bekerja (*settings*). Untuk dapat melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara optimal *training officer* perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Mengklarifikasi masalah kinerja; (2) Mencermati kesenjangan atau *gap* tentang kinerja; (3) Membuat rencana pengumpulan data; (4) Menetapkan metode untuk mengumpulkan data; (5) Menentukan responden yang akan terlibat dalam pengumpulan data; (6) Menyusun instrumen yang akan digunakan untuk mengumpulkan data; (7) Melakukan analisis data; (8) Membuat laporan TNA.

Sejumlah metode pengumpulan data dapat diterapkan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan yaitu: survey, observasi, wawancara, analisis dokumen, dan analisis kesulitan atau *difficulty analysis*. Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam mengungkap masalah kinerja yang terdapat pada perusahaan diperlukan alat atau instrumen pengumpulan data yang *valid* yang meliputi: *check list*, skala penilaian, dan panduan wawancara.



Bab 4

Mendesain Program Pelatihan

Bab ini akan menekankan pembahasan pada langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat desain sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien. Langkah-langkah dalam mendesain dimulai dari menentukan kompetensi umum program pelatihan, menyusun isi dan materi program pelatihan dan memanfaatkan strategi pelatihan yang meliputi metode, media dan urutan atau sekuen kegiatan belajar serta menetapkan metode penilaian hasil belajar dalam program pelatihan yang meliputi tes kognitif dan penilaian kinerja. Anda akan dapat membuat desain program pelatihan yang didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan setelah mempelajari bab ini.

A. LANGKAH DESAIN PROGRAM PELATIHAN

Mendesain program pelatihan adalah langkah selanjutnya yang perlu dilakukan setelah tim *training officer* melakukan analisis kebutuhan pelatihan atau TNA. Sebuah program pelatihan perlu didesain berdasarkan pada hasil TNA yang telah dilakukan sebelumnya. Mengapa sebuah program pelatihan perlu didesain sebelum dilaksanakan? Jawabannya adalah proses desain akan menjamin terciptanya sebuah

program pelatihan yang dapat digunakan untuk memfasilitasi proses belajar peserta program pelatihan. Melalui proses belajar yang berlangsung dalam program pelatihan, peserta akan dapat mencapai kompetensi yang diperlukan.

Untuk dapat menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien diperlukan adanya langkah-langkah desain yang sistematis dan sistemik. Langkah-langkah tersebut dimulai dari menentukan tujuan atau kompetensi pelatihan sampai kepada menentukan bentuk atau ragam tes dan penilaian yang akan digunakan untuk mengetahui hasil belajar peserta.

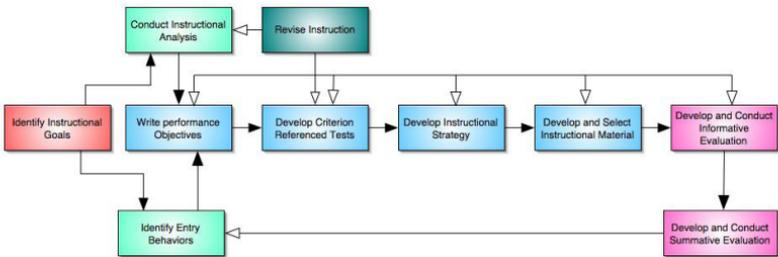
Ada beberapa model desain sistem pembelajaran yang dapat digunakan untuk dapat menciptakan sebuah program pembelajaran yang efektif dan efisien. Setiap model desain sistem pembelajaran memiliki keunggulan dan keterbatasan untuk digunakan dalam merancang program pembelajaran (Pribadi, 2009). Salah satu model desain sistem pembelajaran yang sistematis dan komprehensif untuk dapat digunakan dalam mendesain dan menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien adalah model yang dikemukakan oleh Walter Dick dan Lou Carey (2008).

Model yang dinamakan *The Systematic Design of Instruction* ini berisi langkah-langkah bertahap yang diperlukan untuk memfasilitasi peserta program pelatihan agar dapat menguasai kemampuan atau kompetensi yang dilatihkan. Langkah-langkah dalam model ini saling berkaitan sama lain. Hasil dari satu komponen akan menjadi input bagi komponen yang lain.

Langkah-langkah dalam model desain sistem pembelajaran yang dikemukakan oleh Dick dan Carey (2008) adalah



sebagai berikut: (1) Menilai kebutuhan untuk menentukan tujuan pembelajaran; (2) Melakukan analisis instruksional; (3) Melakukan analisis karakteristik siswa dan konteks pembelajaran; (5) Menulis tujuan pembelajaran atau kompetensi khusus; (6) Mengembangkan instrumen penilaian hasil belajar; (7) Mengembangkan strategi pembelajaran; (8) Mengembangkan dan memilih bahan pembelajaran; (9) Mendesain dan melaksanakan evaluasi formatif; (10) Merevisi program pembelajaran; (11) Mendesain dan melaksanakan evaluasi sumatif.



GAMBAR 14. MODEL DESAIN SISTEM PEMBELAJARAN DICK DAN CAREY

Pemanfaatan model desain sistem pembelajaran yang dikemukakan oleh Dick dan Carey dalam menciptakan program pelatihan yang efektif dan efisien memerlukan adanya proses yang sistematis dan sistemik. Hal ini disebabkan setiap langkah dalam model desain sistem pembelajaran tersebut saling berkaitan satu sama lain. Hasil dari suatu langkah menjadi masukan bagi langkah berikutnya. Berikut ini merupakan uraian rinci tentang langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mendesain sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien.



1. Mengidentifikasi tujuan atau kompetensi umum pelatihan

Langkah pertama dalam mendesain program pelatihan adalah menentukan kompetensi—pengetahuan, keterampilan dan sikap—yang perlu dikuasai oleh peserta setelah menempuh program pelatihan. Rumusan tujuan instruksional umum dapat diambil dari kurikulum, silabus, analisis kinerja, dan analisis kebutuhan serta pengalaman praktis selama bekerja dalam bidang yang akan dilatihkan. Rumusan tujuan instruksional umum dapat diperoleh dari hasil analisis terhadap cara atau metode yang dilakukan oleh seseorang dalam melakukan suatu tugas dan pekerjaan.

Tujuan umum program pelatihan menggambarkan kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta setelah mengikuti sebuah program pelatihan. Tujuan umum program pelatihan perlu dirumuskan secara jelas agar dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam mengembangkan komponen-komponen desain sistem pembelajaran yang lain. Selain itu, tujuan sebuah program pelatihan juga akan memberi arah kepada siswa dalam melakukan proses belajar yang perlu ditempuh untuk mencapai kompetensi yang dilatihkan.

Rumusan kompetensi umum sebuah program pelatihan harus menggambarkan komponen-komponen sebagai berikut.

- ▶ **Audience** (deskripsi tentang profil peserta yang akan mengikuti program pelatihan);
- ▶ **Behavior** (kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan);
- ▶ **Condition** (kondisi yang diperlukan untuk dapat mem-



perlihatkan kompetensi atau tujuan pelatihan);

- ▶ **Degree** (tingkat kepiawaian peserta dalam melakukan kompetensi yang dilatihkan).

Berikut ini merupakan contoh-contoh rumusan tujuan atau kompetensi umum pelatihan dalam beberapa bidang pelatihan.

- ▶ **Contoh pertama**

Diberikan pecahan mata uang asli dan palsu, peserta program pelatihan teller bank mampu membedakan uang asli dan uang palsu sesuai dengan teknik dan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi uang palsu.

- ▶ **Contoh kedua**

Diperlihatkan sebuah simulator mesin diesel, peserta program pelatihan bengkel otomotif dapat menentukan faktor yang menjadi penyebab kerusakan mesin berdasarkan indikator yang terdapat pada mesin diesel.

- ▶ **Contoh ketiga**

Diberikan tema tulisan ilmiah peserta program pelatihan penulisan karya ilmiah mampu membuat sebuah tulisan atau makalah ilmiah yang sesuai dengan kaidah-kaidah dalam penulisan ilmiah.

Dari contoh *pertama* komponen audience adalah *peserta program pelatihan teller bank*. Komponen behavior adalah *membedakan uang asli dan uang palsu*. Komponen kondisi dalam hal ini adalah *peserta diberikan pecahan mata uang asli dan palsu*. Sedangkan komponen degree yaitu *kesesuaian antara prosedur yang dilakukan dengan teknik dan metode yang digunakan dalam mengidentifikasi uang palsu*.



Dari contoh *kedua*, komponen audience adalah *peserta program pelatihan bengkel otomotif*. Komponen behavior adalah *menentukan faktor penyebab kerusakan mesin*. Komponen kondisi dalam hal ini adalah *diperlihatkan sebuah mesin diesel simulator*. Sedangkan komponen degree yaitu *berdasarkan indikator yang terdapat pada mesin diesel*.

Pada contoh *ketiga*, komponen audience adalah *peserta program pelatihan penulisan karya ilmiah*. Komponen behavior adalah *mampu membuat tulisan atau makalah ilmiah*. Komponen kondisi dalam hal ini adalah *diberikan tema tulisan ilmiah*. Sedangkan komponen degree yaitu *sesuai dengan kaidah-kaidah dalam penulisan ilmiah*.

Tujuan atau kompetensi umum program pelatihan di atas perlu dijabarkan menjadi serangkaian kompetensi khusus. Hal ini dilakukan melalui prosedur yang disebut analisis instruksional. Proses analisis instruksional dilakukan untuk memperoleh peta kompetensi program pelatihan. Peta kompetensi dalam hal ini berisi struktur sub-sub kompetensi atau keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kompetensi umum program pelatihan.

2. Melaksanakan analisis instruksional

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan dalam mendesain sebuah program pelatihan adalah melakukan proses analisis instruksional. Analisis instruksional adalah proses yang berisi langkah-langkah sistematis yang perlu dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang sub-sub keterampilan yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan. Sub-sub kompetensi tersebut perlu dipelajari oleh peserta program pelatihan agar dapat menguasai kompetensi umum pro-



gram pelatihan. Analisis instruksional juga diperlukan untuk memperoleh informasi tentang *entry behavior* atau pengetahuan awal yang telah dimiliki oleh peserta sebelum mengikuti program pelatihan.

Langkah analisis instruksional dilakukan setelah kompetensi umum program pelatihan ditentukan sebelumnya. Langkah analisis instruksional ini pada hakikatnya adalah aktivitas yang dilakukan dalam menguraikan kompetensi umum program pelatihan menjadi sub-sub kompetensi atau kompetensi khusus. Sejumlah kompetensi khusus perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan agar memiliki penguasaan terhadap kompetensi umum.

Dengan kata lain rangkaian kompetensi khusus hasil analisis instruksional merupakan sub-sub kompetensi yang perlu dipelajari oleh peserta program pelatihan agar dapat mencapai kompetensi umum yang telah ditetapkan. Hasil dari langkah analisis instruksional adalah peta kompetensi. Peta kompetensi yang menggambarkan struktur kompetensi khusus yang saling terkait dan perlu dipelajari secara sistematis dan sistemik oleh peserta untuk mencapai kompetensi umum. Konsep dan prosedur analisis kebutuhan akan dibahas secara mendalam pada bagian tersendiri dalam buku ini.

3. Menganalisis karakteristik siswa dan konteks pembelajaran

Analisis siswa dan konteks pembelajaran merupakan langkah ketiga dalam mendesain sebuah program pelatihan. Analisis siswa dan konteks pembelajaran dapat dilakukan secara paralel. Dalam mendesain program pelatihan,



kemampuan yang telah dimiliki siswa atau *entry behavior* dan kesukaan mereka dalam melakukan proses belajar perlu dimiliki oleh *training designer*. Kesukaan atau preferensi seseorang dalam melakukan proses belajar disebut sebagai gaya belajar.

Gaya belajar yang dimiliki oleh peserta akan dapat mempengaruhi bagaimana isi atau materi program pelatihan disampaikan dari instruktur kepada peserta. Dengan kata lain, tingkat pengetahuan yang telah dimiliki dan bagaimana gaya belajar peserta program pelatihan, akan dapat menentukan strategi pembelajaran yang akan digunakan oleh instruktur dalam melaksanakan aktivitas pelatihan.

Pada langkah ini perancang program pelatihan atau *training designer* perlu mencari informasi tentang karakteristik peserta program pelatihan dan fasilitas serta lingkungan tempat program pelatihan akan dilaksanakan. Informasi tentang karakteristik peserta program pelatihan yang perlu dianalisis meliputi: (1) Kemampuan awal atau *entry behavior* yang telah dimiliki oleh peserta program pelatihan; (2) Motivasi dan minat belajar; (3) kesukaan atau preferensi peserta dalam melakukan proses belajar atau gaya belajar.

Informasi tentang lingkungan atau *setting* tempat pelatihan akan berlangsung dan fasilitas pelatihan yang diperlukan meliputi: (1) Kondisi ruangan; (2) Ketersediaan peralatan pendukung pembelajaran; (3) Media pembelajaran yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung berlangsungnya sebuah program pelatihan.

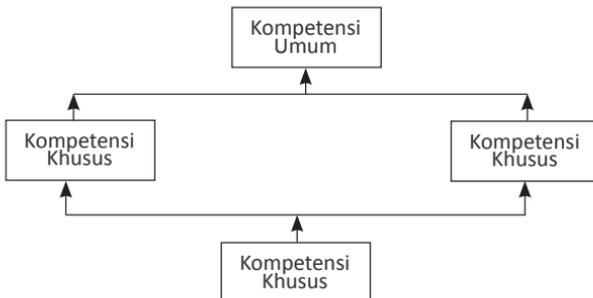


4. Menulis tujuan atau kompetensi khusus program pelatihan

Berdasarkan hasil proses analisis instruksional dan hasil analisis karakteristik siswa, perancang program pelatihan dapat merumuskan tujuan instruksional atau kompetensi khusus program pelatihan. Kompetensi khusus tersebut merupakan sub-kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta untuk mencapai kompetensi umum program pelatihan.

Tujuan instruksional khusus, yang kerap disebut dengan istilah kompetensi khusus, merupakan pernyataan spesifik tentang sub-sub kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta setelah mengikuti sebuah program pelatihan. Hasil analisis instruksional tersebut berisi serangkaian sub-kompetensi yang membentuk sebuah struktur.

Langkah menulis kompetensi khusus program pelatihan harus didasarkan pada hasil analisis instruksional yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam menulis kompetensi khusus adalah rangkaian kompetensi khusus hasil analisis instruksional tersebut perlu dipelajari oleh siswa untuk mencapai kompetensi umum. Hal ini dapat dilihat dalam diagram berikut:



GAMBAR 15. JABARAN KOMPETENSI UMUM



Dalam program pelatihan penulisan hasil belajar yang merupakan tujuan pelatihan, baik berupa kompetensi umum maupun kompetensi khusus, harus dirumuskan dengan menggunakan kata kerja yang dapat diamati (*observable*) dan dapat diukur hasilnya (*measurable*). Dengan kata lain hasil belajar yang dicapai oleh peserta program pelatihan harus dapat dilihat dan diukur pencapaiannya.

Taksonomi Bloom, yang berisi aspek *kognitif*, *afektif* dan *psikomotor*, dapat digunakan sebagai acuan dalam menulis tujuan atau kompetensi program pelatihan. Taksonomi Bloom akan dipaparkan pada bagian tersendiri dalam bab ini.

5. Mengembangkan instrumen tes dan penilaian

Berdasarkan tujuan instruksional atau kompetensi khusus yang telah ditulis perancang program pelatihan dapat mengembangkan alat penilaian atau *assessment instrument* untuk mengetahui tingkat penguasaan peserta dalam mencapai kompetensi yang telah dilatihkan. Alat penilaian yang dikembangkan harus didesain agar dapat mengukur kemampuan peserta dalam menguasai kompetensi yang telah dilatihkan. Hal ini dikenal dengan istilah **validitas**. Validitas adalah tingkat kemampuan instrumen dalam mengukur kemampuan alat kompetensi yang seharusnya diukur.

Sekali lagi, tes dan penilaian hasil belajar yang digunakan harus *valid* – mampu mengukur kemampuan yang perlu diukur. Selain itu, alat penilaian yang digunakan harus sesuai dengan aspek kemampuan peserta yang akan dinilai. Misalnya, untuk mengukur kemampuan dalam mengaplikasikan konsep, instruktur tidak dapat mengukur peserta de-



ngan butir tes yang mengukur kemampuan peserta dalam menjelaskan konsep.

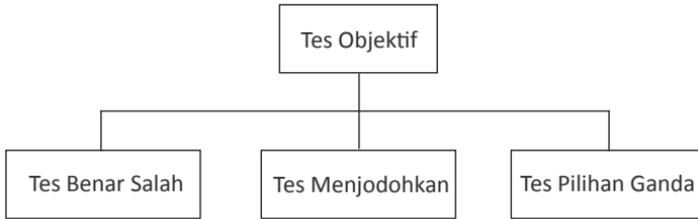
Ada beragam alat atau instrumen penilaian yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian atau hasil belajar peserta setelah mengikuti program pelatihan yaitu: *tes objektif*, *tes karangan*, dan *tes performa*. Setiap ragam instrumen tes dan penilaian yang digunakan mempunyai kekhasan tersendiri untuk digunakan dalam mengukur hasil belajar siswa. Hal ini dapat dilihat dalam diagram berikut.



GAMBAR 16. INSTRUMEN PENILAIAN HASIL BELAJAR

Tes objektif merupakan ragam tes yang bermanfaat untuk mengetahui hasil belajar yang terkait dengan aspek pengetahuan atau aspek kognitif dari peserta program pelatihan. Penggunaan tes objektif tidak hanya untuk mengukur kemampuan dalam menghafal informasi faktual tapi juga untuk mengukur kemampuan peserta dalam memecahkan masalah atau *problem solving*. Ada beragam bentuk tes objektif yang dapat digunakan dalam memperoleh informasi tentang hasil belajar yaitu tes benar-salah (*true-false test item*), tes menjodohkan (*matching test item*), dan tes pilihan ganda (*multiple test choice*).



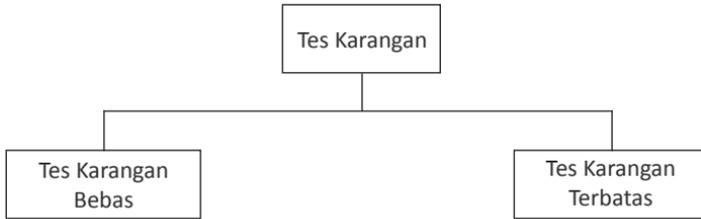


GAMBAR 17. RAGAM TES OBJEKTIF

Tes karangan atau *essay test* merupakan ragam tes yang cocok untuk digunakan dalam memperoleh informasi tentang kemampuan kognitif yang bersifat kompleks. Tes ini dapat digunakan untuk menilai kemampuan seseorang dalam melakukan aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi. Baik tes objektif maupun tes karangan dipandang sebagai tes yang tergolong kedalam bentuk *paper and pencil test*. Tes ini hanya dilakukan diatas kertas dan hanya dapat digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap kemampuan kognitif peserta.

Tes karangan, berdasarkan keluasan jawaban yang diberikan oleh siswa, dapat dikelompokkan menjadi tes karangan bebas (*extended essay test*) dan tes jawaban terbatas (*restricted essay test*). Tes karangan bebas menghendaki siswa untuk menjawab soal atau isu secara luas. Sedangkan tes karangan terbatas menghendaki siswa atau peserta program pelatihan untuk menjawab soal yang difokuskan pada topik atau isu yang spesifik.





GAMBAR 18. RAGAM TES KARANGAN

Tes performa atau tes kinerja diperlukan untuk mengetahui kompetensi nyata atau kemampuan otentik yang dimiliki oleh seseorang setelah menempuh suatu program pelatihan. Kemampuan dalam melakukan presentasi misalnya tidak dapat diukur dengan hanya dengan menggunakan bentuk tes objektif atau tes karangan, tapi harus melalui penggunaan tes performa. Oleh karena itu, ragam tes performa kerap juga disebut dengan istilah tes otentik. Hal ini disebabkan tes performa hanya dapat digunakan untuk mengukur kemampuan atau kompetensi individu yang sebenarnya.

Kinerja atau performa apa saja yang dapat diukur dengan menggunakan penilaian kinerja? Gronlund (1993) mengemukakan beberapa aspek hasil belajar yang merupakan performa yang tepat untuk dapat dinilai dengan menggunakan tes performa yaitu: (1) Kemampuan dalam mengidentifikasi; (2) kemampuan dalam mengkonstruksi sesuatu; (3) kemampuan mendemonstrasikan bagaimana melakukan sebuah proses atau menciptakan produk.

Kemampuan mengidentifikasi dapat dimaknai sebagai kecakapan dan keterampilan dalam memilih peralatan dan sarana yang akan digunakan untuk melakukan suatu tugas



atau pekerjaan. Misalnya, untuk dapat melakukan pembedahan seorang calon dokter spesialis perlu memiliki kemampuan dalam memilih peralatan bedah yang tepat. Contoh lain dari kemampuan mengidentifikasi yaitu kemampuan dalam menentukan bahan-bahan makanan yang diperlukan untuk membuat kue-kue atau *pastry*.

Kemampuan mengkonstruksi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam menyusun, mendesain, dan memproduksi sebuah produk. Contoh kemampuan dalam mengkonstruksi adalah kemampuan merakit peralatan atau mesin, kemampuan mendesain program pelatihan, dan kemampuan dalam menciptakan suatu produk. Kemampuan dalam mengkonstruksi merupakan kemampuan yang dapat diuji dan dinilai hasil atau produknya.

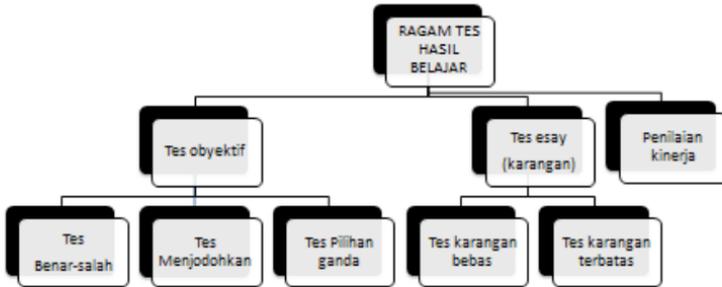
Kemampuan melakukan demonstrasi dapat diartikan sebagai sebuah kemampuan untuk melakukan suatu proses atau prosedur dengan benar. Kemampuan ini didasarkan pada kecakapan dan keterampilan yang telah dimiliki sebelumnya. Contoh kemampuan ini adalah kecakapan dan keterampilan yang diperlihatkan oleh seseorang dalam melakukan proses melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan standar tertentu yang disebut dengan istilah *standard operation procedures* (SOP).

Cara yang dapat dilakukan untuk menilai kinerja hasil pelatihan adalah dengan menggunakan pengamatan atau observasi terhadap orang yang melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Instrumen yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja dapat berupa checklist dan skala penilaian. Panduan wawancara dapat digunakan untuk memperkuat informasi yang dapat diperoleh melalui checklist dan



skala penilaian.

RAGAM TES HASIL BELAJAR



GAMBAR 19. KLASIFIKASI TES HASIL BELAJAR

6. Mengembangkan strategi pelatihan

Pengembangan strategi pelatihan dilakukan berdasarkan hasil yang diperoleh dari langkah-langkah analisis instruksional yang telah dilakukan. Strategi instruksional dapat dimaknai sebagai keseluruhan rangkaian aktivitas pembelajaran yang digunakan untuk menyampaikan isi atau materi pelatihan. Penerapan strategi pelatihan akan dapat memfasilitasi peserta program pelatihan untuk mencapai kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Strategi instruksional terdiri dari beberapa aktivitas yang mencakup: 1) kegiatan pra-pelatihan; 2) penyajian isi atau materi pelatihan; 3) melibatkan siswa dalam aktivitas pembelajaran; 4) penilaian hasil belajar; 5) aktivitas lanjutan. Penggunaan strategi pelatihan juga dapat dilakukan dengan cara pengelompokkan peserta, penggunaan metode dan media pembelajaran untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan.



Strategi pelatihan perlu didesain dan dikembangkan oleh pelatih atau instruktur sebelum melaksanakan sebuah program pelatihan. Media dan metode pembelajaran merupakan komponen penting untuk digunakan dalam menerapkan strategi pembelajaran. Media atau bahan pembelajaran pada dasarnya memuat pengetahuan dan substansi yang dapat dipelajari agar memudahkan peserta dalam menguasai kompetensi yang dilatihkan. Sedangkan metode pembelajaran adalah cara yang dapat ditempuh oleh seorang pelatih untuk dapat membantu peserta dalam melakukan proses belajar secara intensif.

Ragam media dan bahan pembelajaran yang dapat digunakan untuk memfasilitasi berlangsungnya proses belajar dalam diri peserta adalah: *bahan cetak, model dan simulator, program audio, program video, program multimedia dan jaringan internet atau web*. Setiap jenis media dan bahan pembelajaran yang digunakan memiliki karakteristik dan *feature* yang spesifik dalam memfasilitasi tercapainya sebuah kompetensi.

Sejumlah ragam metode pembelajaran dapat diterapkan oleh pelatih agar dapat membantu terciptanya proses belajar yang efektif dan efisien. Ragam metode pembelajaran tersebut antara lain: *presentasi; diskusi; demonstrasi; brainstorming; simulasi; bermain peran; permainan; latihan intensif atau drill; dan penemuan atau discovery*. Setiap metode pembelajaran memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri untuk dapat digunakan dalam membantu proses belajar peserta.

Pemilihan ragam metode dan media pembelajaran yang akan digunakan harus selaras dengan tujuan atau kompetensi program pelatihan. Kombinasi yang tepat dalam



menggunakan metode dan media pembelajaran akan dapat membantu instruktur dalam memfasilitasi proses belajar peserta.

Pengembangan bahan pelatihan merupakan upaya yang perlu dilakukan oleh instruktur atau pelatih dalam memfasilitasi proses belajar peserta program pelatihan. Hal ini akan dibahas secara mendalam dalam **bab V** buku ini.

7. Mengembangkan dan memilih bahan pelatihan

Beragam bahan pelatihan dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi pelatihan misalnya *buku pedoman, buku manual, bahan presentasi, program video, program audio, program multimedia, dan jaringan internet*. Ragam bahan pelatihan di atas dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan. Ada tiga cara yang dapat dilakukan oleh instruktur dan pelatih dalam memilih dan menggunakan bahan pelatihan yaitu: (1) menggunakan bahan pelatihan yang telah tersedia; (2) memproduksi sendiri bahan pelatihan; (3) membeli bahan pelatihan.

Bahan pelatihan atau *training materials* yang telah ada dapat dimodifikasi agar dapat digunakan dalam menyampaikan isi atau materi sebuah program pelatihan. Hal yang perlu diperhatikan dalam memanfaatkan bahan pelatihan adalah keselarasannya dengan tujuan atau kompetensi program pelatihan yang perlu dikuasai oleh peserta.

Jika bahan pelatihan yang akan digunakan tidak tersedia, maka instruktur atau institusi penyelenggara pelatihan dapat mengembangkan bahan pelatihan sendiri. Dalam hal ini faktor yang harus diperhatikan adalah kemampuan—keahlian, biaya dan waktu—yang dimiliki oleh instruktur untuk



memproduksi bahan ajar yang diperlukan. Sekali lagi, bahan pelatihan yang akan diproduksi harus dapat digunakan dalam membantu proses belajar peserta. Alternatif lain dalam mengadakan bahan pelatihan adalah membeli dari sumber komersial. Sekali lagi hal yang harus diperhatikan dalam hal ini adalah kesesuaian bahan pelatihan yang akan dibeli dengan kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta.

8. Mendesain dan melaksanakan evaluasi formatif

Evaluasi formatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk menjamin bahwa program pelatihan yang telah dirancang dan dikembangkan sebelumnya dapat memberikan hasil yang optimal pada waktu digunakan dalam situasi pembelajaran yang sesungguhnya. Evaluasi formatif adalah proses pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menemukan kelemahan yang terdapat pada program pelatihan dengan maksud untuk diperbaiki.

Esensi dari evaluasi formatif dalam hal ini adalah untuk meningkatkan kualitas program pembelajaran pada saat program tersebut sedang dikembangkan. Dalam model desain sistem pembelajaran ini evaluasi formatif dilakukan pada beberapa tahapan atau langkah desain.

Evaluasi formatif dapat dilakukan pada saat: (1) menentukan kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta; (2) menetapkan strategi pelatihan—metode, media dan urutan materi serta aktivitas pembelajaran. (3) mengembangkan alat penilaian hasil belajar peserta program pelatihan. Pembahasan tentang evaluasi formatif akan dilakukan secara rinci pada bagian tersendiri dalam bab ini.



9. Melakukan revisi program pelatihan

Melakukan revisi terhadap program pelatihan selama dalam proses desain dan pengembangan merupakan langkah penting dalam mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan. Revisi dilakukan sebelum program pelatihan digunakan pada sasaran yang sebenarnya.

Revisi terhadap program pelatihan harus didasarkan pada hasil evaluasi formatif yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Data dan informasi dari hasil evaluasi formatif yang telah dirangkum dan diinterpretasikan dapat digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas program pelatihan.

Revisi dalam sebuah program pelatihan dapat dilakukan pada komponen desain program, bahan pelatihan, strategi pelatihan yang digunakan, dan alat atau instrumen penilaian atau tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta. Revisi terhadap program pelatihan yang didasarkan pada hasil evaluasi formatif bertujuan agar program pelatihan yang akan diselenggarakan dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi seperti yang telah digariskan sebelumnya. Dengan kata lain, program pelatihan tersebut dapat digunakan dalam memfasilitasi peserta untuk mencapai kompetensi pelatihan.

10. Mendesain dan melaksanakan evaluasi sumatif

Evaluasi formatif dan sumatif dapat dipandang sebagai dua sisi pada mata uang yang sama. Hal yang membedakan keduanya adalah tujuan penggunaannya. Tujuan utama dari evaluasi sumatif adalah untuk memperoleh data dan informasi tentang kualitas program. Hasil penilaian pada evalu-



asi sumatif dapat digunakan untuk memutuskan keberlangsungan penggunaan sebuah program pelatihan.

Hasil evaluasi sumatif dapat digunakan sebagai bahan rekomendasi oleh pengambil keputusan untuk memutuskan tentang meneruskan atau menghentikan pelaksanaan sebuah program pelatihan. Data dan informasi dalam evaluasi sumatif dapat diperoleh dari pandangan dan penilaian ahli atau *expert* dan hasil uji coba lapangan tentang kualitas sebuah program pelatihan. Evaluasi sumatif pada hakikatnya harus dilakukan oleh agen atau evaluator independen atau eksternal. Paparan tentang prosedur evaluasi sumatif akan diulas tersendiri dalam bab tentang *Evaluasi Program Pelatihan* pada bab VII.

B. ANALISIS INSTRUKSIONAL

Analisis instruksional merupakan langkah yang diperlukan untuk menguraikan kompetensi umum sebuah program pelatihan menjadi sejumlah sub kompetensi. Dick, Carey dan Carey (2009) mendefinisikan proses analisis instruksional sebagai: “...*The procedure applied to instructional goal in order to identify the relevant skills and their subordinate skills and information required for a student to achieve the goal.*” (hal. 381). Analisis instruksional dapat dimaknai sebagai prosedur dalam menguraikan tujuan instruksional atau kompetensi umum menjadi sub-sub kompetensi yang perlu dipelajari oleh siswa untuk mencapai kompetensi umum.

Langkah analisis instruksional perlu dilakukan untuk mengetahui sub-sub kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan setelah mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dipelajari. Hasil dari pro-



ses analisis instruksional adalah struktur kompetensi yang menggambarkan susunan kemampuan yang saling terkait dan diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan pekerjaan.

Struktur kompetensi ini membentuk suatu peta yang disebut peta kompetensi. Diagram dibawah ini merupakan contoh peta kompetensi yang memperlihatkan kemampuan-kemampuan yang perlu dikuasai untuk dapat mendesain dan mengembangkan program pelatihan yang efektif dan efisien.



GAMBAR 20. PETA KOMPETENSI KEMAMPUAN DALAM MENDESAIN DAN MENGEMBANGKAN PROGRAM PELATIHAN

Untuk dapat menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien seorang perancang program pelatihan atau *training designer* perlu memiliki kemampuan sebagai berikut.

Contoh lain dari peta kompetensi yang memperlihatkan struktur kompetensi yang merupakan hasil dari proses analisis instruksional adalah kompetensi dalam menulis sebuah artikel ilmiah. Untuk dapat menulis sebuah artikel ilmiah diperlukan adanya sejumlah sub kompetensi yang tersusun



secara sistematis seperti yang terlihat dalam peta kompetensi sebagai berikut.



GAMBAR 21. PETA KOMPETENSI DALAM PENULISAN KARYA ILMIAH

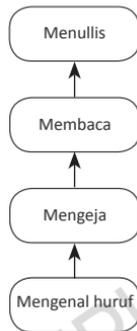
Jika Anda cermati struktur kompetensi, yang merupakan hasil dari proses analisis instruksional, memperlihatkan adanya pola atau pattern yang spesifik. Pola susunan kompetensi yang terdapat dalam peta kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi: (1) Pola hierarki; (2) Pola kluster; (3) Pola prosedural; (4) Pola kombinasi.

Pola hierarki menggambarkan struktur kompetensi yang berjenjang. Sebuah sub keterampilan menjadi prasyarat yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum dia mampu menguasai sebuah sub keterampilan. Contoh struktur keterampilan yang membentuk pola hierarki adalah kemampuan menulis. Seseorang tidak akan mampu menulis sebelum kemampuan membaca. Kemampuan membaca tidak dapat dikuasai sebelum memiliki kemampuan dalam mengeja hu-



ruf. Seseorang juga tidak dapat mengeja suku kata sebelum dia mengenal dan menguasai huruf atau abjad. Keterkaitan antar kemampuan menulis seperti diatas memperlihatkan hubungan atau pola hierarki yang akan terlihat seperti dalam diagram berikut.

STRUKTUR/POLA HIERARKI



GAMBAR 22. POLA HIERARKI DALAM KEMAMPUAN MENULIS

Contoh lain dari struktur kompetensi yang membentuk pola hierarki adalah kemampuan dalam melakukan operasi bilangan pada mata pelajaran matematika. Untuk dapat melakukan operasi perkalian, seseorang harus dapat melakukan operasi penambahan dan pengurangan. Seseorang akan dapat melakukan operasi pembagian setelah menguasai operasi perkalian. Pola hierarki dalam struktur kompetensi ini dapat dilihat dalam diagram berikut.



STRUKTUR/POLA HIERARKI



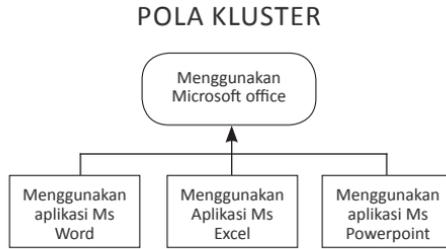
GAMBAR 23. POLA HIERARKI DALAM KEMAMPUAN OPERASI BILANGAN

C. POLA KLUSTER

Pola kluster berisi sub-sub keterampilan yang perlu dilakukan tanpa memperhatikan faktor jenjang dan hierarki di dalamnya. Contoh struktur kompetensi dengan pola kluster adalah kemampuan dalam menggunakan Microsoft Office. Penguasaan kemampuan dalam menggunakan Microsoft Office terdiri dari tiga kemampuan utama yaitu: Kemampuan menggunakan program Microsoft Word; Kemampuan menggunakan program Microsoft Excel; Kemampuan dalam menggunakan program Microsoft Powerpoint.

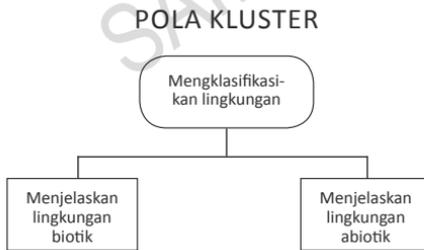
Dalam pola kompetensi berbentuk kluster siswa memiliki kebebasan untuk mempelajari keterampilan yang akan dipelajari sesuai dengan minat. Siswa bebas memilih untuk mempelajari program Word, Excel atau Power Point terlebih dahulu sesuai dengan minat. Diagram berikut menggambarkan struktur kompetensi dengan pola kluster.





GAMBAR 24. POLA KLUSTERDALAM PENGGUNAAN APLIKASI MICROSOFT OFFICE

Contoh lain dari struktur kompetensi dengan pola kluster adalah kemampuan dalam mempelajari materi lingkungan hidup dalam mata pelajaran biologi. Siswa dapat memilih untuk mempelajari lingkungan biotik atau lingkungan abiotik terlebih dahulu. Struktur kompetensi untuk mempelajari konsep atau materi lingkungan hidup dapat dilihat dalam diagram dibawah ini.



GAMBAR 25. POLA KLUSTER DALAM PELAJARAN LINGKUNGAN HIDUP

D. POLA PROSEDURAL

Struktur kompetensi berbentuk pola prosedural memperlihatkan tahapan-tahapan kemampuan sistematis yang membentuk sebuah proses. Contoh kompetensi dengan pola prosedural misalnya kompetensi seorang petugas pelayanan



nasabah atau *front line officer* di sebuah bank. Petugas yang melayani nasabah secara efektif dan efisien harus memiliki kompetensi yang bersifat prosedural sebagai berikut.

- ▶ Memberi senyum kepada nasabah;
- ▶ Menyapa nasabah dengan ramah;
- ▶ Menawarkan bantuan;
- ▶ Mengatasi keluhan nasabah;
- ▶ Memberikan bantuan sesuai prosedur;
- ▶ Melakukan konfirmasi kepuasan nasabah;
- ▶ Menawarkan jasa atau bantuan lain;
- ▶ Mengucapkan salam dan terima kasih atas kepercayaan nasabah.

Sub-sub kompetensi diatas dapat dilihat dalam struktur atau pola prosedural sebagai berikut.

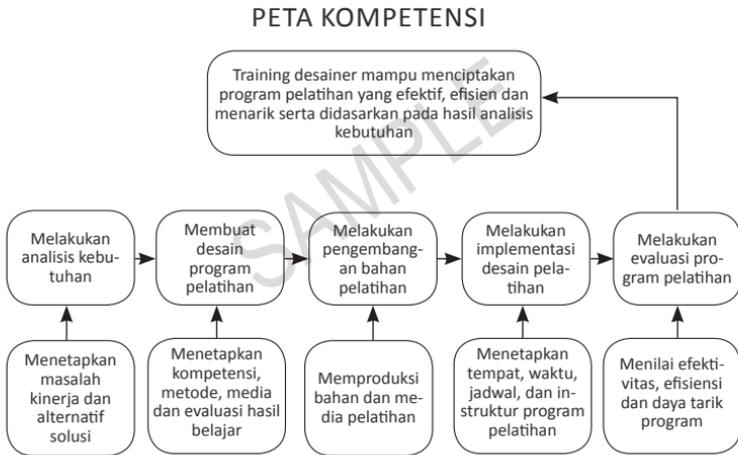


GAMBAR 26. POLA PROSEDURAL DALAM KEMAMPUAN MELAYANI NASABAH



E. POLA KOMBINASI

Semua kompetensi—pengetahuan, keterampilan dan sikap—yang perlu dipelajari oleh siswa pada dasarnya membentuk sebuah struktur sub-kompetensi yang bersifat kompleks. Sub-sub kompetensi tersebut kerap membentuk pola kombinasi yang terdiri atas pola hierarki, pola kluster dan pola prosedural. Contoh yang jelas dari pola kombinasi adalah kemampuan dalam mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan seperti yang terlihat dalam diagram.



GAMBAR 27. PETA KOMPETENSI DALAM MENDESAIN DAN MENGEMBANGKAN PROGRAM PELATIHAN

Proses analisis instruksional dilakukan untuk memahami struktur sub-kompetensi yang terdapat sebuah kompetensi utama. Hasil analisis instruksional yang berupa peta kompetensi dapat dijadikan dasar atau bahan pertimbangan untuk membuat desain sebuah program pelatihan. Oleh karena



itu, seorang perancang program pelatihan harus memiliki kemampuan dalam melakukan proses analisis instruksional agar dapat mendeskripsikan struktur kompetensi sebuah tugas dan pekerjaan secara komprehensif.

Proses analisis instruksional secara umum terdiri dari analisis pekerjaan atau *job analysis* dan analisis tugas atau *task analysis*. *Job analysis* dan *task analysis* dilakukan dengan cara menguraikan komponen-komponen tugas dan pekerjaan yang perlu dilakukan oleh karyawan atau *performance* dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan baik.

F. TAKSONOMI BLOOM

Tujuan penyelenggaraan program pelatihan adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi karyawan. Peningkatan kompetensi ini dilakukan agar karyawan dapat melakukan tugas dan pekerjaan secara efektif dan efisien. Kompetensi secara umum dapat dimaknai sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu tugas dan pekerjaan secara benar. Seseorang dapat dikatakan kompeten apabila mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan standar.

Seorang petugas dibagian pelayanan atau *customer service officer* dapat disebut kompeten apabila dapat memberikan pelayanan yang cepat, murah dan ramah kepada pelanggan. Seorang operator mesin dapat dipandang kompeten apabila mampu menjalankan mesin sesuai dengan prosedur operasi standar.

Karyawan yang memiliki kompetensi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini disebabkan



kan karyawan yang kompeten akan memperlihatkan kinerja dengan standar tinggi pada waktu melakukan tugas dan pekerjaan. Karyawan yang kompeten pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja institusi atau perusahaan.

Program pelatihan yang didasarkan pada kompetensi, biasa disebut dengan istilah *competency based training*, berorientasi pada upaya untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam melakukan tugas dan pekerjaan spesifik. Program pelatihan berbasis kompetensi memiliki tujuan membuat peserta dapat menguasai kemampuan tertentu setelah mengikuti program pelatihan.

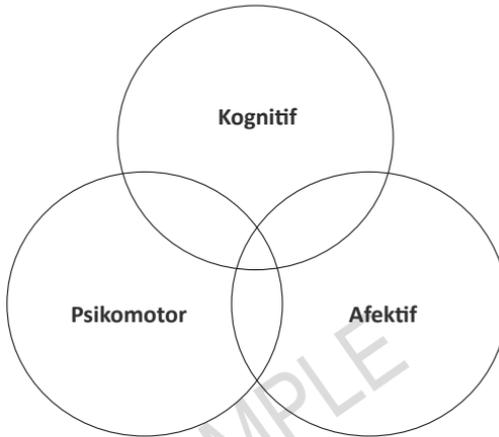
Kompetensi merupakan kemampuan yang mencakup kombinasi pemanfaatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melakukan suatu tugas dan pekerjaan. Salah satu definisi kompetensi yang sangat komprehensif yaitu: "...A cluster of related knowledge, skills, and attitudes that affects a major part of one's job (a role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development." (*Training magazine*: July, 1996)

Kompetensi dapat diartikan sebagai perangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang mempengaruhi kemampuan kerja seseorang. Kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja yang diperlihatkan oleh seseorang, oleh karena itu pengukuran kompetensi dapat dilakukan dengan menggunakan standar kinerja yang berlaku. Kompetensi karyawan dapat diperbaiki melalui pelatihan dan pengembangan.

Benjamin Bloom dan kawan-kawan (1956) mengemukakan taksonomi kemampuan yang mencakup aspek kognitif



atau pengetahuan, aspek afektif atau sikap dan aspek psikomotor atau keterampilan. Aspek-aspek diatas pada hakikatnya merupakan suatu kesatuan yang utuh yang dimiliki oleh seseorang. Integrasi dari ketiga aspek diatas terlihat seperti pada diagram berikut.



GAMBAR 28. INTEGRASI ASPEK KOGNITIF, AFEKTIF DAN PSIKOMOTOR.

Aspek kognitif terkait dengan kemampuan intelektual atau kemampuan seseorang dalam mempelajari ilmu pengetahuan. Hasil belajar dalam aspek kognitif erat kaitannya dengan bertambahnya wawasan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Seseorang akan memiliki pemahaman yang lebih baik setelah menempuh program pelatihan.

Tujuan pelatihan pada aspek kognitif adalah untuk melatih kemampuan intelektual peserta. Tujuan pada ranah ini membuat peserta mampu menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat intelektual. Bloom dan kawan-kawan (1956) mengemukakan enam kemampuan yang bersifat hierakis yang terdapat dalam aspek kognitif yaitu: pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi.



Pengetahuan merupakan hierarki terendah dalam ranah kognitif yang berupa kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyebutkan informasi dan data faktual. *Pemahaman* merupakan kemampuan dalam menjelaskan dan mengartikan suatu konsep. Kemampuan *aplikasi* sangat terkait dengan kemampuan dalam menerapkan prinsip dan aturan yang telah dipelajari sebelumnya. *Analisis* adalah kemampuan menguraikan sebuah konsep dan menjelaskan saling keterkaitan komponen-komponen yang terdapat di dalamnya. *Sintesis* merupakan kemampuan untuk menggabungkan komponen-komponen menjadi sebuah konsep atau aturan yang baru. *Evaluasi*, kemampuan kognitif tertinggi dalam ranah kognitif, sangat berhubungan dengan kemampuan dalam menilai dan membuat keputusan terhadap situasi yang dihadapi. Kemampuan-kemampuan yang terdapat dalam aspek kognitif secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut.

TABEL 2. KEMAMPUAN DALAM ASPEK KOGNITIF

KEMAMPUAN DALAM ASPEK KOGNITIF	
Pengetahuan	kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyebutkan informasi dan data faktual
Pemahaman	kemampuan dalam menjelaskan dan mengartikan suatu konsep
Aplikasi	kemampuan dalam menerapkan prinsip dan aturan yang telah dipelajari sebelumnya
Analisis	kemampuan menguraikan sebuah konsep dan menjelaskan saling keterkaitan komponen-komponen yang terdapat di dalamnya
Sintesis	kemampuan untuk menggabungkan komponen-komponen menjadi sebuah konsep atau aturan yang baru
Evaluasi	kemampuan dalam menilai objek dan membuat keputusan terhadap sebuah situasi yang dihadapi



Perumusan tujuan atau kompetensi pelatihan yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan dirumuskan dengan menggunakan kata kerja (*verb*) yang dapat diamati—*observable*—dan dapat diukur—*measurable*—hasilnya. Dalam taksonomi Bloom pada aspek kognitif, kata kerja yang dapat digunakan untuk menulis tujuan pelatihan dapat dilihat dalam tabel berikut.

TABEL 3. DESKRIPSI DAN KATA KERJA PADA ASPEK KOGNITIF

Sub Aspek	Deskripsi	Kata Kerja
Pengeta- huan (knowledge)	Kemampuan untuk mengenali dan mengingat peristilahan, definisi, fakta-fakta, gagasan, pola, urutan, metodologi, dan prinsip dasar.	mengidentifikasi; menyebutkan memberi nama pada...; menyusun daftar; menggaris bawahi; menjodohkan; memilih; memberikan definisi.
Pemahaman (compre- hension)	Kemampuan dalam menjelaskan konsep atau definisi dengan menggunakan bahasa yang telah dikuasai	menjelaskan; menguraikan; merumuskan; merangkum mengubah; memberikan contoh tentang; menyadur; meramalkan memperkirakan; menerangkan.
Aplikasi (application)	Kemampuan untuk menerapkan gagasan, prosedur, metode, rumus, teori, dsb di dalam kondisi kerja.	memperhitungkan; membuktikan; menghasilkan menunjukan; melengkapi menyediakan; menyesuaikan; menemukan.



lanjutan ...

Analisis (analysis)	Kemampuan menganalisis informasi yang masuk dan membagi-bagi atau menstrukturkan informasi ke dalam bagian yang lebih kecil untuk mengenali pola atau hubungannya dan mampu mengenali serta membedakan faktor penyebab dan akibat dari sebuah skenario yg rumit	memisahkan; menerima; menyisahkan; menghubungkan memilih; membandingkan; mempertentangkan; membagi; membuat diagram/skema; menunjukkan hubungan antara
Sintesis (synthesis)	Kemampuan dalam menjelaskan struktur atau pola dari sebuah skenario yang sebelumnya tidak terlihat, dan mampu mengenali data atau informasi yang harus didapat untuk menghasilkan solusi yg dibutuhkan.	mengkategorikan; mengkombinasikan; mengarang; menciptakan; mendesain; mengatur; menyusun kembali; merangkaikan; menghubungkan; menyimpulkan; merancangkan; membuat pola.
Evaluasi (evaluation)	Kemampuan untuk memberikan penilaian terhadap solusi, gagasan, metodologi, dsb dengan menggunakan kriteria yang cocok atau standar yg ada untuk memastikan nilai efektivitas atau manfaatnya.	Memperhitungkan; membuktikan; menghasilkan; menunjukkan; melengkapi; menyediakan; menyesuaikan; menemukan.



Aspek afektif terkait dengan kemauan seseorang dalam menerima dan mengamalkan nilai dan norma yang dipelajari. Secara positif, contoh aspek afektif sebagai hasil belajar adalah bertambahnya apresiasi seseorang terhadap suatu nilai atau norma yang diyakini kebenarannya.

Aspek afektif sangat terkait dengan sikap, emosi, penghargaan dan penghayatan atau apresiasi terhadap nilai, norma, dan sesuatu yang sedang dipelajari. Krathwohl dan kawan-kawan (1956) mengemukakan lima hierarki dalam ranah afektif yaitu: *menerima, merespon, memberi nilai, mengorganisasi, memberi karakter terhadap suatu nilai*.

Menerima adalah kemampuan untuk memberi perhatian terhadap sebuah aktivitas atau peristiwa yang dihadapi. *Merespon* merupakan kemampuan memberikan reaksi terhadap terhadap suatu aktivitas dengan cara melibatkan diri atau berpartisipasi di dalamnya. *Memberi nilai* sangat terkait dengan tindakan menerima atau menolak nilai atau norma yang dihadapi melalui sebuah ekspresi berupa sikap positif atau negatif. *Mengorganisasi* berarti mengidentifikasi, memilih, dan memutuskan nilai atau norma yang akan diaplikasikan. *Memberi karakter terhadap nilai* berarti meyakini, mempraktekan, dan menunjukkan perilaku yang konsisten terhadap nilai dan norma yang dipelajari. Kemampuan-kemampuan yang terdapat dalam aspek afektif secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut.



TABEL 4. KEMAMPUAN DALAM ASPEK AFEKTIF

KEMAMPUAN DALAM ASPEK AFEKTIF	
Menerima	Kemampuan untuk memberi perhatian terhadap sebuah aktivitas atau peristiwa yang dihadapi
Merespon	Kemampuan memberikan reaksi terhadap terhadap suatu aktivitas dengan cara melibatkan diri atau berpartisipasi di dalamnya
Memberi nilai	Kemampuan atau tindakan menerima atau menolak nilai atau norma yang dihadapi melalui sebuah ekspresi berupa sikap positif atau negatif
Mengorganisasi	Kemampuan dalam mengidentifikasi, memilih, dan memutuskan nilai atau norma yang akan diaplikasikan
Memberi karakter	Meyakini, mempraktekan, dan menunjukkan perilaku yang konsisten terhadap nilai dan norma yang dipelajari

Pada aspek afektif taksonomi Bloom, kata kerja yang dapat digunakan untuk menulis tujuan pelatihan yaitu.

TABEL 5. DESKRIPSI DAN KATA KERJA ASPEK AFEKTIF

Sub aspek	Deskripsi	Kata kerja
Penerimaan (receiving)	Kesediaan untuk menyadari adanya suatu fenomena di lingkungannya.	memilih, mempertanyakan, mengikuti, memberi, menganut, mematuhi, meminati
Tanggapan (responding)	Memberikan reaksi terhadap fenomena yang ada di lingkungannya. Meliputi persetujuan, kesediaan, dan kepuasan dalam memberikan tanggapan.	menjawab, membantu, mengajukan, mengompromika, menyenangkan, menyambut, mendukung, menyetujui, menampilkan, melaporkan, memilih, mengatakan, memilah, menolak



lanjutan ...

Penghargaan (valu-ing)	Berkaitan dengan harga atau nilai yang diterapkan pada suatu objek, fenomena, atau tingkah laku.	mengasumsikan, meyakini, melengkapi, meyakinkan, memperjelas, memprakarsai, mengimani, mengundang, menggabungkan, mengusulkan, menekankan, menyumbang
Pengorganisasian (organizing)	Memadukan nilai-nilai yang berbeda, menyelesaikan konflik di antaranya, dan membentuk suatu sistem nilai yang konsisten	menganut, mengubah, menata, mengklasifikasikan, menggabungkan, mempertahankan, membangun, membentuk pendapat, memadukan, mengelola, menegosiasi, merembuk
Karakterisasi (characterization)	Memiliki sistem nilai yang mengendalikan tingkah-lakunya sehingga menjadi karakteristik gaya-hidupnya. Memiliki sistem nilai yang mengendalikan tingkah-lakunya sehingga menjadi karakteristik gaya-hidupnya.	mengubah perilaku, berakhlak mulia, mempengaruhi, mendengarkan, mengkualifikasi, melayani, menunjukkan, membuktikan, memecahkan masalah

Aspek psikomotor sebagai hasil belajar berhubungan dengan keterampilan fisik yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Belajar akan membuat seseorang memiliki keterampilan dalam melakukan sesuatu tugas dan pekerjaan yang lebih baik dari pada sebelumnya.

Aspek psikomotor memiliki kaitan yang erat dengan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat fisik. Misalnya, dalam mata



diklat praktikum dan vokasional rumusan tujuan pembelajaran pada aspek psikomotor biasanya sangat menonjol. Aspek psikomotor terdiri dari empat hierarki kemampuan yaitu: *imitasi*, *manipulasi*, *presisi*, dan *artikulasi*.

Imitasi adalah kemampuan mempraktekan keterampilan yang diamati. Sedangkan *manipulasi* sangat terkait dengan kemampuan dalam memodifikasi suatu keterampilan. *Presisi* merupakan hierarki kemampuan yang memperlihatkan kecakapan dalam melakukan aktivitas dengan tingkat akurasi yang tinggi. *Artikulasi* merupakan kemampuan melakukan aktivitas secara terkoordinasi dan efisien. Kemampuan-kemampuan yang terdapat dalam aspek psikomotor secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut.

TABEL 6. KEMAMPUAN DALAM ASPEK PSIKOMOTOR

KEMAMPUAN DALAM ASPEK PSIKOMOTOR	
Imitasi	Kemampuan mempraktekan keterampilan yang diamati
Manipulasi	Kemampuan dalam memodifikasi suatu keterampilan
Presisi	Kemampuan yang memperlihatkan adanya kecakapan dalam melakukan aktivitas dengan tingkat akurasi yang tinggi
Artikulasi	Kemampuan dalam melakukan aktivitas secara terkoordinasi dan efisien

Pada aspek psikomotor taksonomi Bloom, kata kerja yang dapat digunakan untuk menulis tujuan pelatihan adalah.



TABEL 7. DESKRIPSI DAN KATA KERJA ASPEK PSIKOMOTOR

Sub aspek	Deskripsi	Contoh kata kerja
Meniru (<i>imitation</i>)	Gerakan meniru terjadi ketika siswa mengamati suatu gerakan. Mulai memberi respons yang hampir sama dengan gerakan yang diamati. Peniruan ini pada umumnya dalam bentuk gerakan kasar dan tidak sempurna.	Merakit, membersihkan, mengubah, membetulkan, mengencangkan, mengikuti, memegang, memanipulasi, menempatkan, memukul.
Manipulasi (<i>manipulation</i>)	Tahap manipulasi dilakukan dengan cara menekankan perkembangan kemampuan melalui pengarahan. Pada tahap ini siswa menampilkan gerakan menurut petunjuk-petunjuk dan tidak hanya meniru tingkah laku semata.	Merakit, membangun, melapisi, mengebor, menguatkan, mengurinda, memalu, memperbaiki, mengampelas, menggergaji.
Presisi (<i>precision</i>)	Gerakan pada tahap ini memerlukan kecermatan, proporsi dan kepastian yang lebih tinggi dalam hal penampilan. Setiap gerakan dilakukan dengan tingkat ketelitian tinggi dengan kesalahan minimum.	Kata kerja operasional yang dapat digunakan dalam tahap presisi adalah sama dengan diatas namun dengan tingkat kesalahan yang minimal.



lanjutan ...

Artikulasi (<i>articulation</i>)	Gerakan pada tahap artikulasi dilakukan dengan penekanan pada koordinasi suatu rangkaian gerakan dengan membuat urutan yang tepat. Gerakan pada tahap ini memiliki konsistensi internal diantara gerakan-gerakan yang berbeda.	memeriksa skala, mengalami, mengidentifikasi, menempatkan, memanipulasi, menjahit, menajamkan, membungkus, menulis.
Naturalisasi (<i>naturalization</i>)	Gerakan pada tahap naturalisasi atau “pengalamiahian” ditampilkan dengan paling sedikit mengeluarkan energi fisik maupun psikis. Gerakannya dilakukan pada tahap terlihat sangat halus mendekati sempurna.	merakit, mendemonstrasikan, menampilkan, menjalankan, membangun, mengarang.

G. KONKLUSI

Desain pada dasarnya merupakan langkah yang dilakukan oleh seseorang untuk mewujudkan sebuah impian. Sebuah program pelatihan perlu didesain sebelum dilaksanakan pada *setting* yang sesungguhnya. Desain sebuah program pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan sistemik yang dilakukan agar program pelatihan dapat memfasilitasi individu sehingga mampu mencapai kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Upaya ini pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.



Desain sebuah program pelatihan harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini dapat menjamin bahwa penyelenggaraan program pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk digunakan dalam mengatasi masalah kinerja.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam mendesain sebuah program pelatihan yaitu: (1) menetapkan tujuan atau kompetensi umum program pelatihan; (2) melakukan analisis instruksional yang akan menghasilkan peta struktur kompetensi yang perlu dikuasai oleh peserta program pelatihan; (3) menentukan strategi pembelajaran yang akan digunakan; (4) menetapkan bentuk penilaian hasil belajar yang akan digunakan; (5) melakukan evaluasi formatif; (6) melakukan revisi terhadap program pelatihan; (7) melakukan evaluasi sumatif untuk menentukan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan program pelatihan.



Bab 5

Pengembangan Bahan Pelatihan

Bab ini akan mengupas tentang pengembangan bahan pelatihan atau *training materials* yang akan digunakan sebagai sarana penyampai isi atau materi program pelatihan dari instruktur atau pelatih kepada peserta. Pada bab ini juga akan dikupas tentang ragam dan karakteristik dari masing-masing bahan pelatihan yang berperan sebagai media penyampai atau *delivery mode* isi dan materi program pelatihan. Setelah mempelajari bab ini, Anda akan mampu mengembangkan bahan pelatihan berdasarkan prinsip-prinsip pemanfaatan dan produksi bahan dan media pembelajaran.

A. ARTI DAN RAGAM BAHAN PELATIHAN

Bahan pelatihan atau *training material* merupakan sarana yang dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan. Bahan pelatihan berperan sebagai medium yang memuat isi atau materi program pelatihan yang perlu dipelajari oleh peserta. Beragam bahan pelatihan dapat digunakan agar dapat memfasilitasi proses belajar peserta program pelatihan dalam mencapai kompetensi yang perlu dimiliki. Pemilihan bahan pelatihan yang akan

digunakan perlu mempertimbangkan karakteristik yang dimiliki oleh bahan pelatihan tersebut dan kompetensi yang perlu dicapai oleh peserta.

Heinich, Molenda dan Smaldino (2007) mengemukakan klasifikasi dan media yang dapat digunakan sebagai bahan pelatihan menjadi: (1) media cetak; (2) benda nyata; (3) model dan simulator; (4) program audio; (5) program video; (6) program multimedia; (7) program *web* dan internet. Ragam dan klasifikasi media diatas memiliki kekuatan dan keterbatasan untuk digunakan sebagai bahan pelatihan.

Instruktur dalam hal ini perlu memiliki pengetahuan yang baik tentang ragam dan karakteristik bahan pelatihan diatas. Dengan memiliki pengetahuan yang baik tentang ragam dan karakteristik bahan pelatihan instruktur akan mampu menggunakan bahan pelatihan secara efektif dan efisien dalam program pelatihan.

1. Media cetak

Media cetak merupakan ragam bahan pelatihan yang banyak digunakan untuk menyampaikan isi dan keterampilan program pelatihan. Ragam media cetak meliputi *hand-out*, *buku teks*, *buku manual*, *brosur*, *poster*, *leaflet* dan *booklet*. Media cetak tidak “mati” dengan keberadaan media digital yang beakangan tumbuh secara pesat. Hal ini disebabkan penggunaan media cetak sebagai sarana pembelajaran tidak memerlukan alat pendukung lain seperti halnya media elektronik. Media cetak juga dapat digunakan untuk menyampaikan hampir semua jenis konsep yang perlu dipelajari oleh peserta program pelatihan.

Hal penting yang menjadi karakteristik utama media ce-



tak adalah atau *random access* yang memungkinkan penggunaanya dapat memilih bagian atau bab yang ingin dipelajari sesuai dengan keperluan. Para peserta dapat memilih bagian-bagian atau bab yang ingin dipelajari terlebih dahulu sesuai dengan kemampuan dan minat mereka. Penggunaan media cetak dapat dikombinasikan dengan ragam bahan pelatihan lain untuk memfasilitasi peserta dalam mencapai kompetensi yang dilatihkan.

Karakteristik lain yang juga menjadi keunggulan dari bahan cetak adalah sifat luwes atau *flexibility* yang dimiliki. Bahan pelatihan ini dapat digunakan untuk menyampaikan hampir semua jenis substansi program pelatihan. Hal ini disebabkan penggunaan bahan pelatihan cetak tidak memerlukan alat atau sarana lain seperti listrik. Dengan keluwesan sifat tersebut bahan pelatihan cetak dapat digunakan dimana saja dan juga kapan saja oleh penggunanya.

2. Realia atau benda nyata

Benda nyata disebut dengan istilah realia merupakan ragam media yang tidak kalah penting untuk digunakan sebagai bahan pelatihan. Ragam media ini mampu memberikan pengalaman yang sesungguhnya atau *real experience* bagi peserta program pelatihan. Untuk melatih siswa atau peserta program pelatihan *teller* perbankan tentang bagaimana membedakan uang asli dengan uang palsu, instruktur dapat menggunakan realia berupa uang asli dan juga uang palsu sebagai bahan pelatihan. Contoh lain dari pemanfaatan realia adalah penggunaan suku cadang kendaraan bermotor sebagai medium atau bahan pelatihan untuk mendemonstrasikan cara kerja atau mekanisme sistem



kendaraan bermotor.

Penggunaan realia sebagai bahan pelatihan selain bersifat ekonomis juga mudah penggunaannya. Namun demikian, tidak semua benda nyata dapat dihadirkan sebagai bahan pelatihan. Ukuran dan risiko untuk menghadirkan benda nyata atau realia di dalam kelas kerap menjadi kendala dalam penggunaan ragam bahan pelatihan ini.

3. Model dan simulator

Model dapat diartikan sebagai bahan tiruan atau replika yang dapat mewakili benda sesungguhnya sebagai bahan pelatihan. Penggunaan model sebagai medium pembelajaran dilakukan manakala benda asli tidak dapat dihadirkan sebagai bahan pelatihan di dalam kelas. Contoh model sebagai bahan pelatihan yaitu replika komponen sebuah mesin yang dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana cara kerja atau mekanisme dari mesin tersebut.

Simulator kerap digunakan sebagai sarana pembelajaran dalam program pelatihan. Simulator diperlukan oleh instruktur dan peserta dalam melakukan simulasi atau peragaan. Sebagai contoh, simulator pesawat terbang kerap digunakan dalam pendidikan dan pelatihan pilot pada sekolah penerbangan. Penggunaan simulator dalam hal ini dilakukan untuk menghindari risiko kegagalan terbang pada waktu calon pilot melakukan latihan penerbangan.

Simulator diciptakan hampir serupa dengan benda atau situasi yang sesungguhnya. Teknologi digital yang berkembang saat ini telah digunakan untuk menciptakan simulator sehingga dapat menghadirkan situasi dan kondisi seperti yang sebenarnya. Namun demikian hal yang perlu



mendapatkan perhatian dari instruktur adalah prinsip penggunaan simulator yang tidak dapat menggantikan benda atau situasi asli sebagai medium pembelajaran.

4. Program audio

Program audio dapat digunakan sebagaibahan pelatihan yang efektif untuk memfasilitasi pencapaian tujuan atau kompetensi dalam program pelatihan. Walaupun program audio dapat digunakan untuk menyampaikan hampir semua jenis informasi dan pengetahuan, namun sejumlah ahli berpandangan bahwa media ini sangat tepat untuk digunakan dalam mendukung pembelajaran kemampuan berbahasa dan juga pembelajaran seni. Pelatihan tentang keterampilan mendengar atau *listening skills* dan cara pengucapan bahasa asing atau *pronunciation* akan lebih efektif jika menggunakan jenis media audio.

5. Program video

Program video tergolong kedalam media *motion pictures* yang mampu memperlihatkan gambar bergerak yang disertai dengan unsur suara. Program video merupakan medium yang memiliki *features* atau kemampuan yang luar biasa sebagai sarana komunikasi.

Program video dengan keunggulannya mampu menampilkan informasi dan pengetahuan secara realistik. Selain itu, program video juga mampu menayangkan peristiwa dan objek yang telah direkam terlihat secara realistik. Penggunaan yang bijaksana dari program video sebagai bahan pelatihan akan memberikan pengalaman belajar atau *learning experience* yang luar biasa efektif bagi peserta.



6. Program multimedia

Program multimedia merupakan produk dari kemajuan teknologi digital saat ini. Bahan pembelajaran ini mampu memberikan pengalaman belajar yang kaya bagi penggunaannya. Program multimedia mampu menampilkan pesan dan pengetahuan dalam bentuk gabungan atau kombinasi antara beberapa unsur tampilan seperti: teks, audio, visual, video, dan animasi secara terintegrasi.

Penggunaan program multimedia sebagai bahan pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan belajar yang dimiliki oleh individu. Banyak strategi dan metode yang dapat digunakan untuk merancang dan memproduksi program multimedia yang efektif untuk digunakan sebagai sarana pembelajaran interaktif.

Sifat interaktifitas yang terdapat di dalam program multimedia mampu membuat proses pembelajaran menjadi bersifat *dialogis*. Peserta program pelatihan dapat melakukan interaksi secara intensif dengan substansi atau materi yang terdapat dalam sebuah program multimedia.

7. Web dan internet

Perkembangan teknologi digital dan jaringan komputer yang berlangsung sangat pesat telah memungkinkan penggunaannya dapat melakukan komunikasi secara *realtime*. Pesan dan informasi yang dikirimkan dapat diterima sama waktunya dengan saat informasi dan pesan tersebut dikirimkan. Hal ini memberi dampak yang signifikan terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh peserta program pelatihan.

Perkembangan teknologi jaringan komputer juga telah



membuka kemungkinan yang luas bagi penggunanya untuk berselancar dalam dunia maya atau *browsing* dan mengunduh serta mengunggah informasi dan pengetahuan sesuai dengan keperluan. Beragam informasi dan pengetahuan dapat dilihat dan diunduh dari jaringan komputer dan *website*.

Tabel berikut ini menggambarkan deskripsi dan keunggulan dari setiap ragam media untuk digunakan dalam aktivitas pembelajaran pada program pelatihan. Hal ini dapat dijadikan pedoman untuk penggunaan media sebagai bahan pelatihan.

TABEL 8. RAGAM DAN KEUNGGULAN MEDIA SEBAGAI BAHAN PELATIHAN

RAGAM MEDIA	DESKRIPSI	KEUNGGULAN	RAGAM
Media cetak	Bahan cetakan berisi teks dan grafis untuk digunakan dalam menyampaikan informasi dan pengetahuan	Dapat dipelajari sesuai keperluan dan minat (<i>random access</i>) tanpa menggunakan sarana lain.	Buku teks, modul, brosur, booklet, dan poster
Benda nyata/ realia	Benda asli yang dapat digunakan atau diintegrasikan dengan aktivitas pada program pelatihan	Ekonomis dan mudah diperoleh serta mampu memberikan pengalaman belajar langsung pada siswa/peserta.	Alat praktikum, bahan kimia, tanaman dan satwa



Model / simulator	Situasi dan kondisi yang menyerupai keadaan sesungguhnya yang digunakan untuk keperluan pembelajaran dan pelatihan	Melatih kemampuan peserta pada situasi dan kondisi mirip nyata dan mampu menghindari risiko dalam berlatih kemampuan.	Simulator dalam program pelatihan penerbangan (pilot)
Program audio	Medium suara yang memuat informasi dan pengetahuan yang dapat dipelajari oleh siswa atau peserta	Dapat digunakan untuk menyampaikan beragam informasi dan pengetahuan namun sangat cocok untuk melatih keterampilan berbahasa dan seni.	Kaset, dan CD audio
Program video	Program yang memuat tayangan kombinasi gambar bergerak dan suara dalam mengkomunikasikan pesan dan informasi	Mampu menayangkan bentuk atau rupa objek secara konkret dan menjelaskan aktivitas dan proses secara efektif	VCD, DVD video
Program multimedia	Program komputer yang mampu menyajikan unsur teks, gambar, audio, video secara terintegrasi untuk menyajikan informasi dan pengetahuan	Mampu membuat siswa terlibat aktif dalam melakukan interaksi dengan isi atau materi pelatihan	DVD Multimedia



Internet dan web	Jaringan komunikasi komputer yang memuat beragam informasi dan pengetahuan dan memungkinkan penggunaanya melakukan interaksi	Memuat sarana pembelajaran terbuka – open education resources – yang dapat diunduh (<i>download</i>) dan diunggah (<i>upload</i>)	Jaringan web dan internet
-------------------------	--	---	---------------------------

B. PENGADAAN BAHAN PELATIHAN

Pengadaan bahan pelatihan untuk mendukung penyelenggaraan sebuah program pelatihan dapat dilakukan melalui beberapa cara yaitu: membeli atau menciptakan bahan pelatihan baru atau memodifikasi bahan pelatihan yang sudah tersedia sesuai dengan tujuan atau kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan.

Untuk dapat menciptakan bahan pelatihan baru diperlukan adanya keahlian – pengetahuan dan keterampilan – dalam mendesain dan mengembangkan bahan pelatihan. Namun demikian, Anda juga dapat melakukan modifikasi terhadap bahan-bahan pelatihan yang sudah ada sebelumnya.

Apapun cara yang ditempuh, ada beberapa prinsip pemilihan bahan pelatihan yang harus diperhatikan oleh instruktur sebelum menggunakannya untuk mendukung aktivitas belajar dalam program pelatihan. Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam memilih bahan pelatihan yang akan antara lain:

- ▶ Apakah pelatihan yang digunakan sesuai dengan silabus atau kurikulum dan silabus program pelatihan?



- ▶ Apakah isi informasi dan pengetahuan yang terkandung didalam program pelatihan akurat dan baru?
- ▶ Apakah isi informasi dan pengetahuan yang terdapat didalam bahan pelatihan disampaikan dengan jelas?
- ▶ Apakah bahan peatihan yang akan digunakan mampu memotivasi dan menumbuhkan minat belajar peserta?
- ▶ Apakah bahan pelatihan yang dipilih mampu melibatkan mental peserta dalam aktivitas pembelajaran?
- ▶ Apakah kualitas teknis bahan pelatihan yang akan digunakan terjamin?
- ▶ Apakah bahan pelatihan yang akan digunakan telah diuji coba sebelumnya?
- ▶ Apakah bahan pelatihan yang akan digunakan bebas dari kepentingan iklan yang bersifat komersial didalamnya?
- ▶ Apakah bahan pelatihan dilengkapi dengan buku manual atau petunjuk tentang cara penggunaannya?

Bahan pelatihan yang dipilih untuk digunakan dalam aktivitas pembelajaran perlu mempertimbangkan faktor kurikulum dan silabus program pelatihan. Pemanfaatan bahan pelatihan harus dapat menunjang aktivitas pembelajaran sehingga dapat digunakan dalam memfasilitasi peserta program pelatihan untuk mencapai kompetensi yang telah ditetapkan dalam kurikulum.

Isi informasi dan pengetahuan yang terdapat dalam bahan pelatihan yang digunakan sebaiknya bersifat baru. Bahan pelatihan yang berisi informasi dan pengetahuan tentang teknologi komputer, misalnya perlu diperbaharui secara berkala mengingat teknologi komputer merupakan pengeta-



huan yang senantiasa berkembang secara pesat.

Penggunaan bahan pelatihan harus mampu memfasilitasi peserta dalam mencapai tujuan atau kompetensi umum program pelatihan. Media elektronik seperti halnya program video dan program multimedia dapat digunakan untuk membantu peserta dalam mempelajari informasi dan pengetahuan khususnya tentang tahapan suatu proses atau prosedur. Hal penting yang perlu diperhatikan oleh instruktur adalah setiap ragam bahan pelatihan memiliki potensi yang dapat digunakan secara optimal dalam mendukung penyelenggaraan sebuah program pelatihan.

Bahan pelatihan yang akan digunakan, apapun bentuknya, harus mampu memotivasi peserta untuk mempelajari isi informasi dan pengetahuan yang terdapat didalamnya. Selain berisi informasi dan pengetahuan yang akurat bahan pelatihan juga harus menarik sehingga mampu membuat peserta mempunyai motivasi untuk belajar secara intensif.

Penggunaan bahan pelatihan harus mampu melibatkan mental peserta dalam melakukan proses belajar. Bahan pelatihan berbentuk simulator dan permainan, misalnya mampu membuat peserta melakukan melakukan proses belajar sambil bermain. Peserta yang terlibat secara intensif dalam mempelajari bahan dan materi pelatihan biasanya akan lebih mudah dalam mencapai kompetensi yang diinginkan.

Kondisi teknis bahan pelatihan yang digunakan untuk mendukung program pelatihan harus berkualitas baik. Faktor kebisingan atau *noise* yang terdapat dalam sebuah program audio misalnya akan sangat mengganggu kelancaran aktivitas pembelajaran. Kualitas gambar program video dan



program multimedia yang terputus-putus juga dapat merusak perhatian peserta dalam melakukan proses belajar. Faktor gangguan teknis tersebut perlu diminimalkan dalam memanfaatkan bahan pelatihan.

Jika bahan pelatihan yang akan digunakan harus dibeli dari produser tertentu, maka calon pengguna perlu memastikan bahwa bahan pelatihan tersebut dilengkapi dengan hasil uji coba yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan informasi tentang hasil uji coba, calon pengguna akan mengetahui tingkat efektivitas, efisiensi, dan daya tarik yang terdapat dalam bahan pelatihan.

Bahan pelatihan yang dipilih untuk digunakan dalam aktivitas pelatihan sebaiknya dilengkapi dengan panduan tentang cara penggunaannya. Panduan penggunaan bahan pelatihan pada umumnya menjelaskan tentang bagaimana bahan pelatihan tersebut dapat digunakan dalam memfasilitasi proses belajar peserta program pelatihan.

C. PENGGUNAAN BAHAN PRESENTASI

Kegiatan pelatihan tidak dapat dipisahkan dari penggunaan metode presentasi di dalamnya. Metode presentasi dalam hal ini dapat diartikan sebagai cara yang dilakukan oleh instruktur atau pelatih dalam menyampaikan isi atau materi pelatihan secara verbal. Aktivitas komunikasi dalam menggunakan metode presentasi cenderung bersifat satu arah—*one way communication*. Narasumber, pelatih dan instruktur, sangat menguasai isi dan materi yang disampaikan kepada *audience* atau peserta program pelatihan seperti yang terlihat dalam diagram berikut.



ONE WAY COMMUNICATION



GAMBAR 29. KOMUNIKASI SATU ARAH

Penggunaan metode presentasi oleh instruktur biasanya dilengkapi dengan penggunaan bahan presentasi. Dalam hal ini bahan presentasi dimanfaatkan sebagai medium untuk menyampaikan informasi dan pengetahuan kepada peserta. *Handout* dan program aplikasi powerpoint biasanya digunakan dalam aktivitas presentasi.

Handout biasanya bahan cetakan atau *printed materials* yang diberikan kepada peserta sebelum program pelatihan dimulai. Pemberian *handout* dimaksudkan agar peserta dapat mempelajari isi atau materi pelatihan sebelum aktivitas pelatihan dimulai. *Handout* dapat berupa makalah atau bahan cetakan lain yang memuat ringkasan isi atau materi presentasi.

Aplikasi program PowerPoint digunakan untuk memfasilitasi instruktur dalam menyampaikan isi atau materi yang dilatihkan kepada peserta. Seorang instruktur sebaiknya memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mendesain, mengembangkan dan memanfaatkan program aplikasi

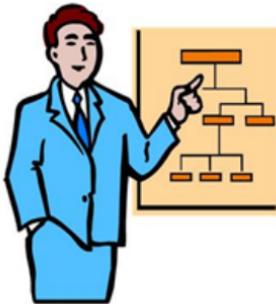


PowerPoint untuk keperluan aktivitas presentasi. Penggunaan aplikasi PowerPoint dalam metode presentasi dilakukan untuk memberi pengarahan, pengenalan program, dan menyampaikan bagian teori tentang isi atau materi yang dilatihkan.

D. MENCIPTAKAN PRESENTASI SUKSES

Agar Anda dapat menciptakan presentasi yang efektif, efisien dan menarik diperlukan adanya proses perancangan aktivitas presentasi yang sistematis yang meliputi: (1) mengenal karakteristik pemirsa; (2) menetapkan tujuan presentasi; (3) memilih media presentasi; (4) melibatkan siswa dalam aktivitas belajar; (5) memperoleh informasi hasil belajar. Hal ini dapat dilihat dalam gambar berikut.

LANGKAH-LANGKAH MENCIPTAKAN PRESENTASI SUKSES



- Mengenal karakteristik pemirsa;
- Menetapkan tujuan presentasi;
- Memilih media presentasi;
- Melibatkan siswa dalam aktivitas belajar;
- Memperoleh informasi hasil belajar.

GAMBAR 30. LANGKAH-LANGKAH MENUJU PRESENTASI SUKSES



1. Mengenal karakteristik pemirsa

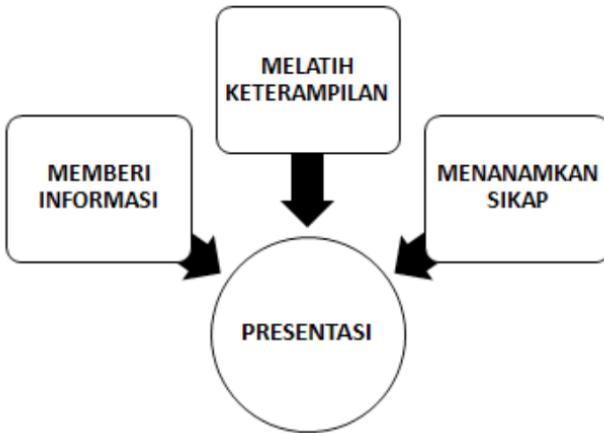
Mengenal siswa merupakan hal yang penting dalam melakukan aktivitas presentasi. Sebagai seorang presenter, Anda perlu mengetahui dengan siapa pemirsa Anda. Seberapa jauh tingkat pengetahuan yang telah mereka miliki terkait dengan isi atau materi yang akan dipresentasikan? dan seberapa besar minat mereka terhadap isi atau materi presentasi? Kedua informasi ini merupakan dasar bagi presenter untuk melakukan interaksi dengan pemirsa. Informasi tentang kedua hal di atas dapat digunakan untuk mengembangkan isi atau materi yang akan dipresentasikan. Dengan mengenal siswa, presenter akan dapat menentukan tingkat kesulitan materi dan kemampuan yang akan dipresentasikan kepada pemirsa.

2. Menetapkan tujuan presentasi

Informasi yang diperoleh tentang kemampuan awal dan minat pemirsa akan sangat membantu presenter dalam menentukan tujuan presentasi. Presentasi pada dasarnya bertujuan untuk pemberian informasi, pelatihan keterampilan dan penanaman sikap. Pencapaian ketiga tujuan ini tentu saja memerlukan pendekatan yang berbeda. Dalam memberikan informasi, seorang presenter harus dapat melakukannya se jelas mungkin. Memberikan pelatihan keterampilan memerlukan adanya aktivitas demonstrasi yang memperlihatkan prosedur atau mekanisme kerja yang perlu dikuasai oleh peserta, Sedangkan menanamkan sikap memerlukan adanya upaya persuasif dan penggunaan model yang dapat digunakan sebagai acuan bagi peserta.



TUJUAN PRESENTASI



GAMBAR 31. TUJUAN PRESENTASI

3. Memilih media presentasi

Setelah menentukan tujuan presentasi, maka langkah selanjutnya yang dapat dilakukan oleh presenter adalah memilih media yang tepat, yang dapat digunakan sebagai sarana pendukung presentasi. Metode dan media yang dipilih untuk dapat digunakan dalam melakukan kegiatan presentasi perlu disesuaikan dengan tujuan presentasi yang telah ditetapkan.

Beragam media dapat digunakan untuk melakukan aktivitas presentasi. Media yang kerap digunakan untuk melakukan presentasi adalah program aplikasi powerpoint yang diproyeksikan dengan LCD proyektor. Penggunaan program powerpoint tidak hanya mampu menayangkan unsur teks saja, tapi juga unsur-unsur yang lain seperti foto, animasi, audio dan video.



4. Melibatkan siswa dalam aktivitas belajar

Presentasi yang efektif mengharuskan pemirsa aktif terlibat didalamnya. Presenter perlu membuat pemirsa terlibat secara aktif dalam mempelajari isi atau materi yang dipresentasikan. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh presenter untuk membuat peserta terlibat aktif mempelajari isi atau materi program pelatihan. Cara umum yang kerap digunakan adalah dengan memberi tugas dan latihan yang memungkinkan siswa untuk mampu menerapkan konsep-konsep yang disampaikan dalam presentasi. Pepatah mengatakan pemberian latihan akan membuat kemampuan seseorang menjadi sempurna—*practice makes perfect*.

5. Memperoleh informasi tentang hasil belajar

Seorang presenter harus berupaya untuk memperoleh informasi tentang hasil belajar pemirsa terhadap isi atau materi yang dipresentasikan. Informasi tentang hasil belajar biasanya dapat diperoleh setelah aktivitas presentasi berlangsung. Namun demikian informasi tentang pemahaman pemirsa terhadap isi atau materi yang dipresentasikan dapat dilakukan pada saat aktivitas presentasi tengah berlangsung. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi pertanyaan-pertanyaan yang dapat memberi informasi tentang pemahaman pemirsa. Dari jawaban pemirsa terhadap pertanyaan yang diberikan presenter akan dapat mengetahui tingkat pemahaman pemirsa terhadap isi atau materi presentasi.



E. KONKLUSI

Beragam bahan pelatihan dapat digunakan agar dapat memfasilitasi peserta program pelatihan dalam mencapai kompetensi yang perlu dimiliki. Bahan pelatihan dapat diartikan sebagai sarana yang dapat digunakan oleh instruktur untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan bahan pelatihan. Dalam hal ini bahan pelatihan berperan sebagai medium yang memuat isi atau materi program pelatihan.

Ragam media yang dapat digunakan sebagai bahan pelatihan dapat diklasifikasikan menjadi : (1) media cetak; (2) benda nyata; (3) model dan simulator; (4) program audio; (5) program video; (6) program multimedia; (7) web dan internet. Ragam dan klasifikasi media diatas memiliki kekuatan dan keterbatasan bahan pelatihan yang akan digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan kepada peserta. Instruktur perlu memiliki pengetahuan yang baik tentang penggunaan bahan pelatihan. Instruktur juga harus dapat memilih dan menentukan bahan pelatihan atau *medium* yang tepat untuk digunakan dalam memfasilitasi proses belajar peserta.

Panduan yang dapat dijadikan dasar dalam memilih dan menentukan ragam bahan pelatihan yang akan digunakan dalam memfasilitasi proses belajar peserta yaitu: (1) kesesuaian bahan pelatihan dengan silabus atau kurikulum pelatihan; (2) akurasi isi atau substansi bahan pelatihan; (3) kejelasan informasi dan pengetahuan yang terdapat dalam bahan pelatihan; (5) kemampuan bahan pelatihan dalam memotivasi belajar peserta; (6) kemampuan bahan pelatih-



an untuk melibatkan peserta dalam aktivitas belajar; (7) kondisi kualitas bahan pelatihan; (8) hasil uji coba terhadap bahan pelatihan; (9) aspek komersial dalam bahan pelatihan; (10) kelengkapan buku manual penggunaan.

SAMPLE



SAMPLE

Bab 6

Implementasi Program Pelatihan

Pada bab ini akan dibahas tentang upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk merealisasikan program pelatihan yang telah didesain dan dikembangkan kedalam situasi pembelajaran yang sesungguhnya. Dalam bab ini akan dijelaskan tentang strategi yang dapat dilakukan untuk dapat memfasilitasi peserta program pelatihan dalam mencapai kompetensi yang diperlukan. Selain itu, pada bab ini juga akan dikupas tentang faktor-faktor yang diperlukan untuk menjadi seorang instruktur atau pelatih yang sukses. Anda akan memiliki kemampuan dalam menerapkan desain dan hasil pengembangan program pelatihan setelah mempelajari bab ini.

A. IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN

Langkah implementasi dalam model desain dan pengembangan ADDIE adalah menggunakan program pelatihan yang telah didesain dan dikembangkan sebelumnya ke dalam aktivitas pelatihan yang sesungguhnya. Langkah implementasi mempunyai makna sebagai usaha yang dilakukan untuk mewujudkan desain dan pengembangan program pelatihan dalam situasi nyata.

Aspek desain program yang telah dikembangkan harus diimplementasikan untuk memfasilitasi proses belajar peserta dalam rangka mencapai kompetensi yang diperlukan. Selain aspek desain, faktor lain yang juga penting untuk diperhatikan dalam langkah implementasi adalah faktor waktu, tempat dan biaya serta instruktur yang akan berperan serta dalam penyelenggaraan sebuah program pelatihan.

Faktor waktu sangat penting dalam penyelenggaraan program pelatihan pada suatu perusahaan. Jadwal kerja perusahaan yang padat dan melibatkan karyawan calon peserta program pelatihan tentunya akan jadi faktor penghambat. Karyawan yang dipilih untuk mengikuti program pelatihan perlu dibebaskan untuk sementara dari tugas-tugas dan pekerjaan rutin yang menjadi tanggung jawabnya.

Kondisi diatas akan membantu peserta berkonsentrasi untuk melakukan proses belajar dalam rangka mencapai kompetensi yang diperlukan. Penyusunan jadwal program pelatihan sebaiknya tidak bersamaan dengan waktu kerja perusahaan yang sedang padat. Agar dapat melakukan proses belajar secara intensif, karyawan yang akan mengikuti program pelatihan perlu dibebaskan sementara dari tugas dan kewajiban melakukan pekerjaan rutin.

Faktor tempat pelatihan ikut pula menentukan keberhasilan penyelenggaraan sebuah program pelatihan. Tempat pelatihan yang nyaman dan memadai akan membantu berlangsungnya proses belajar peserta program pelatihan. Hal ini dilakukan dalam rangka membantu peserta dalam mencapai kompetensi yang diperlukan. Sejumlah institusi baik pemerintah maupun swasta memiliki pusat pendidikan dan pelatihan atau pusdiklat yang sengaja dibangun agar dapat



meningkatkan kualitas SDM mereka.

Tempat yang nyaman untuk menyelenggarakan program pelatihan yaitu ruang yang memiliki sirkulasi udara, penerangan yang baik dan didukung dengan peralatan yang lengkap. Tempat penyelenggaraan program pelatihan harus bersih dan jauh dari kebisingan atau *noise*. Kondisi seperti ini akan membantu peserta berkonsentrasi secara penuh dalam mengikuti program pelatihan.

Penyelenggaraan program pelatihan merupakan investasi bagi perusahaan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas—berpengetahuan, berketerampilan, bermoral, dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan. Biaya penyelenggaraan program pelatihan harus sesuai dengan hasil yang dicapai. Instruktur perlu memiliki penguasaan yang baik tentang substansi yang akan dilatihkan kepada peserta.

B. INSTRUKTUR EFEKTIF

Seorang instruktur memegang peranan penting dalam penyelenggaraan sebuah program pelatihan. Selain menguasai substansi juga perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang cara mengajarkan isi atau materi program yang dilatihkan. Instruktur yang hanya memiliki pengetahuan tentang substansi yang dilatihkan pada umumnya akan mengalami kesulitan dalam melakukan program pelatihan yang efektif, efisien dan menarik.

Penguasaan yang baik tentang substansi—isi dan materi program pelatihan—dan kemampuan menyelenggarakan aktivitas pembelajaran akan membantu instruktur dalam memfasilitasi proses belajar peserta program pelatihan. Instruktur yang baik senantiasa berupaya untuk meningkat-



kan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang dilatihkan.

Instruktur yang baik juga senantiasa berupaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menganalisis kebutuhan, mendesain, mengembangkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil belajar peserta. Kombinasi penguasaan kemampuan-kemampuan di atas akan membuat Anda menjadi seorang instruktur yang jempolan.

Secara umum seorang instruktur yang baik memiliki beberapa karakteristik utama yaitu: (1) Selalu siap melakukan presentasi; (2) Senang menyajikan informasi; (3) Seantiasa menggunakan bahan pelatihan terbaik; (4) Mampu menarik perhatian peserta terhadap isi atau materi program pelatihan; (5) Senantiasa membantu peserta untuk menguasai kompetensi yang dilatihkan; (6) Selalu menutup setiap sesi pelatihan dengan perasaan puas di hati peserta.

KRITERIA INSTRUKTUR EFEKTIF



- Selalu siap
- Suka berbagi pengetahuan dan gagasan dengan *audience*
- Memanfaatkan bahan pelatihan terbaik
- Berupaya menarik perhatian *trainee* dengan materi yang dilatihkan
- Membantu *audience* untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan
- Menutup sesi presentasi dengan rasa puas dihati *trainee*

GAMBAR 32. KRITERIA INSTRUKTUR YANG EFEKTIF



Pelatih atau instruktur harus selalu siap untuk melaksanakan program pelatihan. Kata siap dalam hal ini mengandung makna pelatih selalu menguasai substansi yang akan dilatihkan dan menguasai cara mengajarkan substansi tersebut dengan baik kepada peserta. Kesiapan untuk melakukan program pelatihan akan menciptakan rasa tenang dalam diri instruktur pada saat menyampaikan substansi pelatihan—pengetahuan, keterampilan dan sikap—kepada peserta.

Seorang instruktur harus senantiasa memperlihatkan sikap senang dalam menyajikan isi atau materi program pelatihan. Sikap senang instruktur akan membuat peserta program pelatihan merasa tenang dan antusias dalam mempelajari dan menggali kompetensi—pengetahuan, keterampilan, dan sikap—yang dilatihkan.

Hasil penelitian mengenai aktivitas belajar berbasis otak atau *brain based learning* menunjukkan bahwa belajar akan berlangsung efektif apabila individu yang belajar (*learner*) merasa senang dalam melakukan proses belajar. Instruktur atau pelatih yang bersikap antusias dalam menyajikan isi atau materi pelatihan akan membuat peserta aktif dalam mempelajari kompetensi yang dilatihkan.

Instruktur yang sukses selalu berupaya untuk membuat substansi yang dilatihkan menjadi menarik di mata peserta program pelatihan. Isi atau materi program pelatihan akan menarik dimata peserta apabila instruktur mampu mengaitkan aspek teori dan juga aplikasi dari teori tersebut dalam situasi nyata.

Instruktur, dalam konteks ini, tidak hanya menyajikan teori semata, tapi juga contoh-contoh yang relevan dari isi atau materi program pelatihan. Bahan atau materi program



akan menarik untuk dipelajari apabila peserta program pelatihan mengetahui manfaat substansi program pelatihan yang diikuti dalam kehidupan dan pekerjaan mereka.

Seorang instruktur harus senantiasa bersikap *helpful* yaitu mau menolong setiap peserta yang merasa kesulitan dalam mempelajari kompetensi yang dilatihkan. Instruktur harus mau bekerja keras dalam menjelaskan dan mendemonstrasikan keterampilan yang dilatihkan sehingga dapat dikuasai dengan baik oleh peserta.

Sikap sabar perlu dimiliki oleh instruktur dalam menjawab dan menjelaskan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peserta program pelatihan. Pemberian umpan balik terhadap tugas-tugas yang dikerjakan dengan baik oleh peserta program pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi belajar. Sesekali instruktur perlu mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang isi atau materi program pelatihan kepada peserta. Hal ini dilakukan agar instruktur dapat mengetahui tingkat pemahaman peserta terhadap substansi yang dilatihkan.

Instruktur yang sukses senantiasa berupaya memberikan rasa puas kepada peserta program pelatihan. Rasa puas setelah mengikuti program pelatihan dapat terjadi karena kompetensi yang dilatihkan kepada peserta sangat sesuai dan mendukung tugas dan pekerjaan mereka.

Rasa puas peserta terhadap penyelenggaraan program pelatihan yang telah diikuti dapat terlihat dari reaksi dan juga perilaku peserta. Peserta yang merasa puas akan mengucapkan terimakasih kepada instruktur setelah program pelatihan selesai. Rasa puas terhadap program pelatihan dapat juga tercermin dari ekspresi wajah peserta dan



beberapa perilaku lain seperti mengajukan pertanyaan se-carakritis terhadap isi atau materi program pelatihan.

Instruktur yang sukses senantiasa memiliki kemampuan dalam mempresentasikan isi atau materi program pelatih-an secara efektif, efisien dan menarik. Keberhasilan sebuah sesi presentasi dapat dilihat dari kriteria atau indikator se-bagai berikut.

- ▶ Mempunyai tujuan yang jelas;
- ▶ Isi atau materi pelatihan tersusun secara sistematis;
- ▶ Mendorong minat belajar peserta;
- ▶ Penyampaian isi atau materi program pelatihan jelas dan meyakinkan;
- ▶ Menggunakan bahan presentasi yang jelas dan sesuai.

Berikut ini merupakan tips yang harus diperhatikan oleh instruktur pada waktu melakukan aktivitas presentasi.

- ▶ Menyajikan isi atau materi presentasi dengan jelas;
- ▶ Memanfaatkan bahan presentasi secara jelas, sistematis dan menarik
- ▶ Menggunakan metode pembelajaran yang dapat mendukung kompetensi yang akan dilatihkan;
- ▶ Memberi respon positif terhadap pencapaian hasil belajar peserta;
- ▶ Mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mengetahui pemahaman peserta;
- ▶ Memberi informasi tentang pencapaian hasil belajar peserta
- ▶ Memperlihatkan sikap sopan dan rendah hati;
- ▶ Membantu peserta dalam mencapai kompetensi yang sedang dipelajari;



- ▶ Mendengar pandangan peserta secara aktif;
- ▶ Menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peserta.

C. PENGUASAAN METODE PEMBELAJARAN

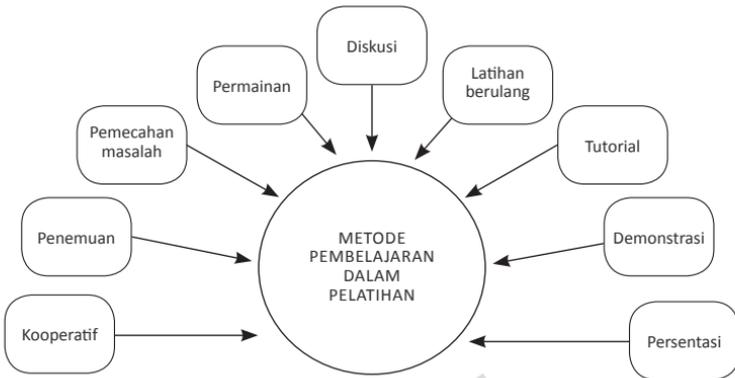
Salah satu kemampuan yang diperlukan oleh instruktur untuk dapat melakukan program pelatihan secara efektif dan efisien adalah pengetahuan dan pemahaman tentang penggunaan metode pembelajaran. Metode pembelajaran dapat diartikan sebagai cara yang dapat digunakan oleh instruktur untuk menyampaikan isi atau materi pembelajaran secara spesifik.

Metode pembelajaran dapat dengan kata lain, dapat dimaknai sebagai prosedur yang dipilih oleh instruktur untuk dapat membantu peserta program. Berdasarkan tujuan dan aktivitas yang terdapat di dalamnya, metode pembelajaran dapat diklasifikasikan menjadi: (1) *kooperatif*; (2) *penemuan*; (3) *pemecahan masalah*; (4) *permainan*; (5) *diskusi*; (6) *latihan berulang*; (7) *tutorial*; (8) *demonstrasi*; (9) *presentasi*.

Metode yang dapat digunakan dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran memiliki variasi dalam hal interaksi belajar antara instruktur dengan peserta dan juga ukuran kelas yang diperlukan. Metode presentasi dan demonstrasi misalnya, merupakan metode yang kurang bersifat interaktif jika dibandingkan dengan metode pembelajaran latihan berulang atau *drilland practice*. Namun demikian, metode presentasi dan metode demonstrasi dapat digunakan untuk aktivitas pembelajaran pada kelompok yang lebih besar jika dibandingkan dengan metode pembelajaran lain. Sementara itu metode tutorial dan *latihan berulang* dapat digunakan



dalam aktivitas pembelajaran yang bersifat individual dan kelompok kecil. Berikut ini merupakan deskripsi singkat dari setiap ragam metode pembelajaran.



GAMBAR 33. RAGAM METODE PEMBELAJARAN

1. Belajar kooperatif/*cooperative learning*

Metode pembelajaran kooperatif melibatkan kelompok kecil peserta program pelatihan yang bersifat heterogen. Dalam konteks ini peserta perlu melakukan proses belajar secara kolaboratif. Setiap peserta harus melakukan kolaborasi dengan peserta lain untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Selain digunakan untuk mempelajari kompetensi yang dilatihkan, metode pembelajaran ini juga dapat digunakan untuk membantu dalam membiasakan peserta melakukan keterampilan sosial atau *social skill*. Dalam metode pembelajaran kooperatif setiap peserta bertanggung jawab terhadap tugas di dalam kelompoknya.

Setiap anggota kelompok juga harus bergantung pada anggota kelompok yang lain dalam menyelesaikan tugas.



Dalam metode pembelajaran kooperatif peserta program pelatihan perlu menerapkan proses komunikasi dan berfikir kritis untuk dapat memecahkan suatu permasalahan. Disamping itu, peserta juga dapat terlibat secara aktif dalam melakukan kegiatan belajar yang bermakna. Metode pembelajaran kooperatif akan membuat peserta mampu melakukan komunikasi secara aktif dalam berbagi pengetahuan. Metode pembelajaran ini sangat sesuai untuk digunakan pada program pelatihan yang mengharuskan peserta memiliki kompetensi dan juga kemampuan bekerja dalam tim.

2. Penemuan/*discovery*

Metode penemuan merupakan cara penyampaian materi pelajaran yang dapat mendorong peserta program pelatihan untuk memperoleh jawaban terhadap sebuah permasalahan yang sedang dihadapi. Prinsip yang mendasari metode pembelajaran ini adalah bahwa peserta akan melakukan proses belajar dengan efektif dan efisien apabila melakukan suatu kegiatan pada saat melakukan proses belajar-*learning by doing*. Dalam menerapkan metode pembelajaran penemuan, instruktur dapat lebih berperan sebagai fasilitator yang memudahkan peserta untuk mencapai kompetensi yang diinginkan.

Metode pembelajaran penemuan menggunakan pendekatan induktif yang memungkinkan peserta untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari. Tujuan penggunaan metode penemuan adalah untuk membuat peserta program pelatihan memiliki pemahaman yang mendalam tentang isi atau materi program pelatihan melalui keterlibatan dirinya secara aktif dalam menempuh proses



belajar. Metode penemuan sangat tepat digunakan dalam pelatihan yang mengharuskan peserta untuk berfikir kritis—*critical thinking*—dengan menggunakan data dan fakta yang ada untuk menciptakan sebuah kreasi asli.

3. Pemecahan masalah/*problem solving*

Metode pemecahan masalah adalah sebuah metode yang bertujuan untuk melatih peserta agar memiliki kemampuan dalam menemukan solusi yang diperlukan dalam mengatasi permasalahan. Dalam menerapkan metode ini, instruktur perlu memastikan bahwa peserta program sebelumnya pelatihan telah memiliki pemahaman yang baik tentang pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi masalah.

Metode pemecahan masalah pada dasarnya terkait dengan penggunaan pendekatan metode ilmiah yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi masalah dan komponen-komponennya; (2) menulishipótesis; (3) mengumpulkan dan menganalisis data; (4) merumuskan solusi yang diperlukan; (5) melakukan uji cobaterhadap solusi yang dipilih; (6) menarik kesimpulan.

Dalam menerapkan metode pemecahan masalah seorang instruktur perlu memastikan bahwa peserta telah memiliki kemampuan dalam hal: (1) merumuskan masalah dengan jelas; (2) menguji data dan mengemukakan alternatif solusi yang diperlukan. Melalui keterlibatan secara aktif dalam melakukan proses belajar yang menggunakan metode pemecahan masalah, peserta program pelatihan akan dapat memiliki tingkat pemahaman yang lebih baik terhadap pengetahuan dan keterampilan yang dilatihkan.



4. Permainan/*games*

Permainan merupakan metode pembelajaran yang dapat digunakan untuk memotivasi dan menarik perhatian peserta program pelatihan. Dalam melakukan proses pembelajaran yang menggunakan metode permainan, peserta perlu mengikuti aturan tertentu untuk mencapai tujuan yang bersifat menantang. Penggunaan metode permainan dalam program pelatihan perlu memanfaatkan pendekatan motivasi yang tinggi.

Metode permainan dapat membuat peserta program pelatihan dapat menunjukkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dikuasai setelah mengikuti program pelatihan. Metode permainan memiliki unsur-unsur persaingan atau kompetisi dan tantangan di dalamnya. Dalam melakukan metode permainan, peserta program pelatihan dapat berkompetensi dengan dirinya sendiri, dengan orang lain, maupun dengan standar yang telah ditetapkan. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam menerapkan metode pelatihan adalah adanya pemberian hadiah atau *reward* terhadap peserta yang berhasil mencapai target atau sasaran dan pemberian hukuman atau *punishment* apabila peserta tidak dapat mencapai target.

5. Simulasi/*simulation*

Program pelatihan yang menggunakan metode simulasi pada dasarnya menghendaki instruktur untuk berperan untuk membawa peserta ke dalam sebuah situasi yang menyerupai kondisi yang sebenarnya. Keunggulan dari metode simulasi adalah memberi kemungkinan kepada peserta program pelatihan untuk belajar dalam sebuah *setting* atau



lingkungan tertentu tanpa harus menghadapi risiko yang muncul. Metode pembelajaran simulasi dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotor peserta program pelatihan.

Penggunaan metode simulasi juga memungkinkan peserta untuk mempraktekkan bagaimana melakukan kerja kelompok atau *team work* dalam sebuah situasi yang mendekati nyata. Selain itu, metode simulasi juga dapat digunakan untuk melatih kemampuan peserta program pelatihan dalam melakukan pengambilan keputusan atau *decision making*.

6. Diskusi/*discussion*

Metode diskusi merupakan metode pembelajaran yang bersifat dinamis yang dapat mendorong peserta program pelatihan untuk terlibat secara aktif dalam melakukan kegiatan belajar. Dalam metode pembelajaran ini peserta diharuskan untuk melakukan beberapa aktivitas belajar yaitu berbagi informasi, mengemukakan pendapat, dan bermusyawarah untuk mencapai suatu konsensus atau kesepakatan.

Metode ini selain bertujuan untuk melatih kemampuan peserta dalam mengemukakan pendapat secara verbal juga dapat digunakan untuk melatih siswa untuk menghargai pendapat dan pandangan orang lain yang berbeda. Dalam menggunakan metode ini peserta diperkenalkan dengan pendapat dan pandangan serta keyakinan orang lain yang berbeda. Untuk itu, peserta perlu melakukan evaluasi terhadap logika dan opini, baik yang dikemukakan oleh dirinya maupun yang dikemukakan oleh orang lain. Sikap toleransi sangat diperlukan dalam menerapkan metode ini untuk me-



nyampaikan isi atau materi pelatihan.

7. Latihan berulang/*drill and practice*

Metode latihan berulang atau *drill and practice* berisi serangkaian latihan atau praktek yang perlu dilakukan oleh peserta. Metode ini pada umumnya sengaja dirancang untuk membangun kecakapan atau *fluency* dalam sebuah keterampilan baru yang perlu dipelajari oleh peserta. Metode ini juga dapat digunakan untuk melatih kembali kemampuan atau keterampilan yang telah dimiliki namun lama tidak digunakan.

Pelatih atau instruktur perlu memastikan bahwa peserta program pelatihan telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan agar dapat terlibat dalam metode latihan berulang. Dalam menggunakan metode pembelajaran latihan berulang pemberian umpan balik dan koreksi sangat diperlukan. Umpan balik dapat digunakan untuk memperkuat hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta. Hal ini dikenal dengan istilah penguatan atau *reinforcement*.

8. Tutorial

Penggunaan metode pembelajaran tutorial meliputi beberapa aktivitas instruktur didalamnya yaitu: menyajikan materi pelajaran; mengajukan pertanyaan atau masalah yang perlu dibahas; menganalisis jawaban peserta; memberikan umpan balik; memberikan latihan; dan meminta peserta untuk melakukan unjuk kemampuan atau kompetensi yang telah dipelajari.

Isi atau materi program pelatihan yang dikemas dengan menggunakan metode tutorial dapat disampaikan melalui



orang, komputer, atau bahan ajar. Bentuk atau rangkaian aktivitas pada metode tutorial dapat berupa dialog interaktif antara tutor dengan siswa dan dialog interaktif antara siswa dengan isi atau materi program pelatihan yang disampaikan melalui media dan komputer.

9. Demonstrasi/*demonstration*

Metode pembelajaran demonstrasi merupakan metode yang dilakukan dengan cara memperlihatkan dan menunjukkan kepada siswa tentang sesuatu objek. Dalam menggunakan metode pembelajaran demonstrasi hal penting yang perlu disampaikan instruktur kepada peserta adalah bagaimana cara melakukan suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Metode demonstrasi juga dapat dilakukan dengan cara menjelaskan apa, kapan dan bagaimana sebuah tugas dan pekerjaan perlu dilakukan oleh peserta program pelatihan.

Penggunaan metode demonstrasi biasanya diikuti dengan pemberian latihan yang perlu dilakukan oleh siswa. Latihan yang dilakukan setelah aktivitas demonstrasi oleh instruktur bertujuan untuk memberi kesempatan kepada peserta program pelatihan untuk menerapkan kemampuan yang telah dilatihkan.

10. Presentasi/*presentation*

Presentasi dapat dimaknai sebagai metode yang dilakukan instruktur dengan cara menyampaikan informasi dan pengetahuan kepada sekelompok peserta program pelatihan atau *trainees*. Metode presentasi biasanya diselenggarakan terhadap peserta dalam jumlah yang relatif cukup besar.

Biasanya metode ini dilakukan oleh seorang narasum-



ber atau *expert* yang sangat menguasai bidang yang dilatihkan. Penggunaan metode presentasi dapat dikombinasikan dengan penggunaan media dan bahan pelatihan tertentu untuk memfasilitasi proses belajar peserta dalam rangka mencapai kompetensi yang dilatihkan.

Instruktur perlu melakukan kombinasi pemanfaatan metode pembelajaran agar dapat memfasilitasi peserta program pelatihan dalam mencapai sebuah kompetensi. Misalnya, metode demonstrasi dapat dikombinasikan dengan metode pemecahan masalah. Dalam hal ini, instruktur dapat menjelaskan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menemukan solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi. Metode demonstrasi biasanya diikuti dengan pemberian kasus yang berfungsi untuk melatih peserta dalam menemukan solusi dengan menggunakan kemampuan yang telah dilatihkan sebelumnya.

D. PELATIHAN AKTIF

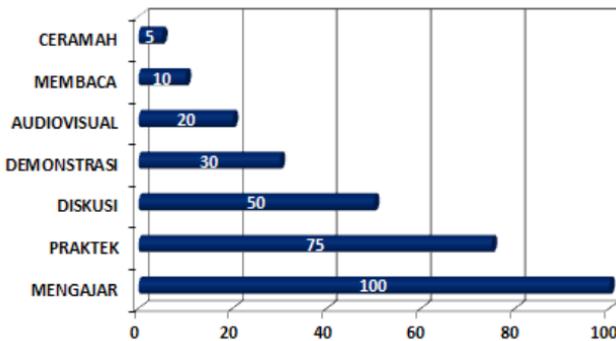
Mel Silberman (2005) mengemukakan pandangan bahwa instruktur perlu memanfaatkan pendekatan yang dapat membuat peserta program pelatihan aktif dalam mempelajari kemampuan yang dilatihkan. Peserta program pelatihan perlu mendapatkan pengalaman belajar langsung agar mampu menguasai kompetensi yang dipelajari. Belajar dengan cara melakukan sebuah aktivitas atau dikenal dengan istilah *learning by doing* akan memberikan dampak positif terhadap penguasaan kemampuan-pengetahuan, keterampilan, dan sikap-peserta.

Penggunaan metode pembelajaran memiliki hubungan dengan aktivitas belajar yang perlu dilakukan oleh peserta.



Aktivitas belajar mempunyai korelasi dengan keterlibatan siswa dalam mempelajari isi atau materi pelatihan. Keterlibatan seseorang dalam sebuah aktivitas pembelajaran berpengaruh terhadap retensi atau daya ingat terhadap isi atau materi yang dipelajari. Gambar berikut memperlihatkan pengaruh penggunaan aktivitas pembelajaran terhadap daya ingat atau retensi pada isi atau materi yang dilatihkan.

DAMPAK AKTIVITAS BELAJAR TERHADAP RETENSI ISI ATAU MATERI PELATIHAN



GAMBAR 30. PENGARUH PENGGUNAAN AKTIVITAS PEMBELAJARAN TERHADAP DAYA INGAT PADA ISI ATAU MATERI YANG DILATIHKAN.

Berdasarkan grafik diatas terlihat bahwa semakin dalam siswa terlibat dengan isi atau materi yang dipelajari maka semakin tinggi pula daya ingat atau retensi yang dimiliki. Mendengarkan ceramah misalnya akan membuat isi atau materi pelatihan yang dipelajari mudah dilupakan. Sedangkan metode praktek merupakan kegiatan yang melibatkan siswa secara intensif dalam proses belajar sehingga isi atau materi pelatihan akan tetap diingat dalam waktu lama.

Untuk dapat menciptakan sebuah program pelatihan



yang dapat membantu peserta dalam menguasai kompetensi yang dilatihkan Heinich dan kawan-kawan (2005) mengemukakan beberapa hal yang harus diperhatikan oleh instruktur dan pelatih yaitu;

- ▶ Partisipasi aktif peserta/*active participation and interaction*;
- ▶ Pemberian latihan/*practice*;
- ▶ Pembelajaran secara individual/*individualized instruction*;
- ▶ Pemberian penguatan dan umpan balik/*reinforcement or feedback*;
- ▶ Penyajian isi atau materi yang kontekstual/*realistic content*;
- ▶ Kerjasama dalam proses belajar/*cooperative group*.

Proses belajar terjadi jika peserta terlibat secara aktif dalam melakukan tugas-tugas dan latihan. Pemberian tugas dan latihan oleh instruktur akan membuat siswa melakukan interaksi dengan isi atau materi program pelatihan.

Keterampilan yang diajarkan dalam program pelatihan tidak cukup jika disampaikan hanya dengan menggunakan metode ceramah saja. Peserta program pelatihan harus memiliki kesempatan untuk mencoba dan berlatih keterampilan yang perlu dikuasai.

Peserta program pelatihan memiliki karakteristik yang bervariasi dalam hal kepribadian, sikap secara umum, kecerdasan dan minat terhadap isi atau materi program pelatihan. Instruktur dalam hal ini perlu memperhatikan hal diatas agar dapat memberikan bantuan kepada peserta yang mengalami kesulitan dalam mempelajari isi atau materi



program pelatihan.

Pemberian umpan balik sangat diperlukan dalam proses belajar. Umpan balik akan memberi informasi seberapa jauh peserta telah mencapai kompetensi-pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dilatihkan.

Proses belajar akan berlangsung efektif jika peserta terlibat dalam aktivitas belajar secara langsung. Metode simulasi dengan menggunakan simulator dapat diaplikasikan untuk memberikan pengalaman belajar yang bersifat realistik dan kontekstual kepada peserta program pelatihan.

Proses belajar perlu dilakukan dalam setting atau suasana kooperatif dan menyenangkan. Peserta program pelatihan harus melakukan kolaborasi atau bekerja sama untuk menguasai kompetensi yang dilatihkan.

E. KONKLUSI

Desain program pelatihan dan bahan pelatihan yang telah dikembangkan sebelumnya perlu diwujudkan menjadi program yang efektif untuk digunakan dalam memfasilitasi proses belajar peserta. Dalam melakukan implementasi program pelatihan *training manager* harus membuat keputusan tentang waktu, tempat dan biaya penyelenggaraan program pelatihan.

Faktor waktu sangat penting dalam penyelenggaraan program pelatihan pada sebuah perusahaan. Jadwal kerja perusahaan yang padat dan melibatkan karyawan yang akan mengikuti program pelatihan tentunya akan jadi faktor penghambat penyelenggaraan program pelatihan yang optimal. Karyawan yang dipilih untuk mengikuti program pelatihan perlu dibebaskan sementara dari tugas-tugas dan pekerjaan



rutin yang menjadi tanggung jawabnya.

Tempat pelatihan yang nyaman dan memadai juga akan membantu proses belajar peserta program pelatihan untuk mencapai kompetensi yang diperlukan. Walaupun *output* program pelatihan tidak dapat dirasakan secara langsung, namun demikian faktor akuntabilitas penyelenggaraan program pelatihan tetap menjadi prioritas utama. Program pelatihan oleh karenanya harus didesain, dikembangkan, dan dievaluasi agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap perkembangan organisasi dan perusahaan.

Selain faktor waktu, tempat dan biaya penyelenggaraan program pelatihan, faktor lain yang perlu diperhatikan adalah faktor instruktur. Seorang instruktur harus memiliki penguasaan terhadap materi atau substansi yang akan dilatihkan dan juga cara untuk menyampaikan materi atau substansi pelatihan kepada peserta.

Seorang instruktur yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Selalu siap melakukan presentasi; (2) Senang menyajikan informasi; (3) Seantiasa menggunakan bahan pelatihan; (4) Mampu menarik perhatian peserta terhadap isi atau materi program pelatihan; (5) Senantiasa membantu peserta untuk menguasai kompetensi yang dilatihkan; (6) Selalu menutup setiap sesi pelatihan dengan perasaan puas di hati pesertasi.



Bab 7

Evaluasi Program Pelatihan

Bab ini akan membahas tentang evaluasi program yang diperlukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan sebuah program pelatihan. Beberapa model dapat digunakan untuk melakukan evaluasi program. Dalam bab ini upaya dalam melakukan evaluasi program pelatihan dilakukan dengan menggunakan Model Evaluasi Pelatihan Empat Langkah atau *Four Levels of Training Evaluation* yang dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick dan model evaluasi program CIPP—*Context, Input, Procedure, dan Product*—yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam. Setelah mempelajari bab buku ini, Anda akan memiliki kemampuan dalam merancang dan melakukan evaluasi program pelatihan berdasarkan model evaluasi program yang dipilih.

A. MAKNA DAN TUJUAN EVALUASI

Evaluasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk menilai sebuah objek melalui penggunaan data dan informasi yang relevan. Evaluasi dapat diartikan sebagai sebuah proses sistematis yang dilakukan dalam merancang, mengumpulkan, melaporkan, dan menerapkan informasi untuk memutuskan nilai dan kegunaan dari sebuah objek. (Stuffle-

beam, 2011). Definisi lain tentang evaluasi dikemukakan oleh Suparman (2011, hal. 301) yaitu "...suatu proses menentukan manfaat, harga dan nilai dari sesuatu dan evaluasi adalah produk dari proses tersebut." Berdasarkan kedua definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah sebuah proses pengumpulan data dan informasi yang dilakukan untuk menilai sesuatu objek atau program.

Evaluasi dalam aktivitas pendidikan dan pelatihan dapat diklasifikasikan menjadi evaluasi hasil belajar atau *achievement evaluation* dan evaluasi program atau *program evaluation*. Evaluasi hasil belajar lebih difokuskan kepada upaya untuk menilai hasil belajar yang dicapai oleh siswa atau peserta setelah mengikuti sebuah program pelatihan. Sedangkan evaluasi program dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi program. Evaluasi program pada dasarnya lebih bersifat holistik daripada evaluasi hasil belajar.

Semua aspek dari komponen sistem pendidikan dan pelatihan atau Diklat dapat dinilai efektivitas dan efisiensinya melalui evaluasi program. Dalam bab ini pembahasan tentang evaluasi tidak difokuskan pada evaluasi hasil belajar akan tetapi lebih ditekankan kepada evaluasi program.

Evaluasi pada dasarnya adalah proses pengumpulan data dan informasi untuk menilai kualitas sebuah proses atau produk. Hasil dari proses evaluasi adalah rekomendasi yang didasarkan pada hasil dan analisis data tentang kualitas sebuah program.

Berdasarkan tujuannya evaluasi program dapat dibedakan menjadi evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif bertujuan untuk memperoleh data dan informasi



yang dapat digunakan sebagai dasar dalam memperbaiki kualitas sebuah program. Sebaliknya evaluasi sumatif dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pengambilan keputusan tentang kesinambungan pemanfaatan sebuah program. Dengan kata lain, evaluasi sumatif dilakukan dengan tujuan untuk membuat keputusan apakah penggunaan sebuah program perlu dilanjutkan atau dihentikan.

B. EVALUASI PROGRAM PELATIHAN

Evaluasi program pelatihan menurut Townsend dan Donovan (2004) dapat diartikan sebagai: “...Sebuah proses untuk menemukan apakah biaya, waktu, dan usaha yang dikeluarkan untuk mendesain dan menyelenggarakan sebuah program pelatihan mempunyai nilai bagi organisasi atau perusahaan.” (hal. 6). Konsep nilai dalam hal ini dapat diartikan sebagai kontribusi yang dapat diberikan oleh sebuah program pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan.

Evaluasi program pelatihan secara umum dilakukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi program pelatihan. Proses evaluasi dilakukan tidak hanya pada akhir kegiatan sebuah program pelatihan, tapi juga pada saat sebuah program pelatihan sedang berlangsung. Evaluasi sumatif dilakukan pada akhir sebuah program pelatihan. Sedangkan evaluasi formatif dilakukan selama program sedang berlangsung.

Evaluasi formatif dilakukan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam sebuah program pelatihan. Data dan informasi yang diperoleh tentang kelemahan-



han yang terdapat dalam program akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan terhadap program tersebut. Pada evaluasi sumatif data dan informasi yang diperoleh digunakan untuk membuat keputusan apakah sebuah program perlu dilanjutkan atau dihentikan penggunaannya.

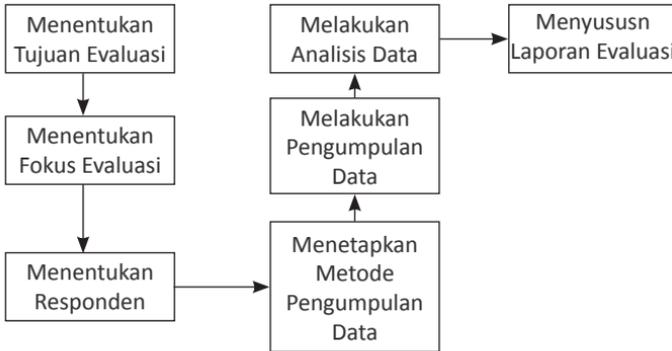
Evaluasi yang dilakukan terhadap penyelenggaraan sebuah program pelatihan pada dasarnya bertujuan untuk:

- ▶ Mengetahui efektivitas dan efisiensi program pelatihan;
- ▶ Memperoleh informasi apakah penyelenggaraan program pelatihan dapat diterima oleh peserta;
- ▶ Memperbaiki kualitas penyelenggaraan program pelatihan;
- ▶ Memutuskan keberlanjutan atau *continuity* pelaksanaan program pelatihan;
- ▶ Mengetahui dampak penyelenggaraan program pelatihan terhadap kinerja karyawan dan perusahaan.

C. LANGKAH-LANGKAH DALAM EVALUASI PROGRAM

Evaluasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang perlu dilakukan secara bertahap. Untuk dapat melakukan evaluasi program ada beberapa tahap atau langkah yang perlu dilakukan oleh tim *evaluator* yaitu: (1) Menentukan tujuan evaluasi; (2) Menetapkan fokus evaluasi; (3) Menentukan responden; (4) Menetapkan metode pengumpulan data; (5) Melakukan pengumpulan data; (6) Melakukan analisis data; (7) Menyusun laporan evaluasi.





GAMBAR 35. LANGKAH-LANGKAH DALAM EVALUASI PROGRAM

1. Menentukan tujuan

Tujuan evaluasi program adalah untuk menilai efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan program pelatihan. Seberapa jauh program pelatihan yang diselenggarakan dapat memfasilitasi peserta dalam menguasai kompetensi yang dilatihkan dan memotivasi peserta untuk mendalami kompetensi tersebut. Selain itu, hal lain yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi program adalah apakah program pelatihan dapat membuat peserta mampu mengingat retensi lebih lama pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari dan mengaplikasikannya dalam dunia kerja nyata.

2. Menentukan fokus evaluasi

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan dalam melakukan evaluasi program adalah menentukan fokus evaluasi. Komponen-komponen program mana saja yang perlu dievaluasi? Apakah komponen *input*—peserta, tempat, biaya dan fasilitas program pelatihan—sudah sesuai dengan



proses dan *output* yang akan dicapai? Seberapa efektif dan efisien sebuah program pelatihan dapat digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan? Apakah hasil yang dicapai sesuai dengan aspirasi lingkungan dan *stakeholders*? Pertanyaan diatas dapat dijadikan fokus atau arah untuk melakukan evaluasi terhadap sebuah program pelatihan.

3. Menentukan responden

Responden adalah sumber data dan informasi yang diperlukan untuk melakukan penilaian terhadap kualitas program. Siapa saja yang dapat dilibatkan sebagai responden untuk menilai kualitas penyelenggaraan sebuah program pelatihan? Peserta, instruktur, administrator, dan manajer program pelatihan dapat dilibatkan sebagai responden untuk mengetahui kualitas penyelenggaraan program pelatihan. Responden yang akan dilibatkan dalam kegiatan evaluasi harus dapat dijadikan sebagai sumber data dan informasi untuk mendeskripsikan efektivitas dan efisiensi program pelatihan.

4. Menetapkan metode pengumpulan data

Metode apa yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap program pelatihan? Beberapa ragam metode penelitian dapat digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam menilai kualitas sebuah program. Metode survey, observasi, wawancara, dan analisis dokumen dapat digunakan untuk mengungkap tentang efektivitas dan efisiensi sebuah program pelatihan.

Penggunaan metode dan instrumen pengumpulan data yang tepat akan membantu evaluator dalam memperoleh informasi yang akurat dan komprehensif. Data seperti ini



akan membantu evaluator dalam melakukan analisis terhadap data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan—pertanyaan evaluasi. Instrumen pengumpulan data—*check list*, skala penilaian dan panduan wawancara—dapat dikombinasikan penggunaannya untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan.

5. Melakukan pengumpulan data

Pengumpulan data harus sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Langkah-langkah dalam mengumpulkan data perlu dilakukan secara sistematis dan holistik untuk mencapai hasil evaluasi yang diinginkan. Pengumpulan data perlu dilakukan secara objektif untuk menghindari terjadinya “bias” dalam melakukan pengambilan keputusan.

6. Melakukan analisis data

Langkah analisis data dilakukan dengan memanfaatkan data yang telah berhasil dikumpulkan sebelumnya. Analisis data dapat dilakukan baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Triangulasi data dapat dilakukan untuk menganalisis data yang telah berhasil dikumpulkan. Hal ini akan membantu evaluator dalam membuat rekomendasi yang merupakan *output* atau hasil dari proses evaluasi.

7. Menyusun laporan evaluasi

Evaluator perlu menyusun laporan evaluasi berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis data. Laporan hasil evaluasi perlu ditulis dalam bentuk yang ringkas, lengkap, mudah dimengerti dan sistematis. Laporan evaluasi program pelatihan pada dasarnya berisi rekomendasi yang jelas dan ter-



kait dengan program pelatihan yang dievaluasi. Rekomendasi yang diungkapkan dalam laporan evaluasi harus lengkap dan logis serta komprehensif sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan baik yang terkait dengan penyempurnaan program (evaluasi formatif) maupun keputusan tentang kesinambungan program (evaluasi sumatif).

D. PERLUNYA BERFIKIR SISTEM ATAU SYSTEM THINKING

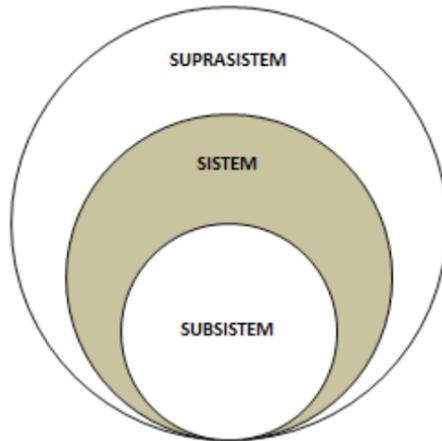
Agar dapat melakukan proses evaluasi yang efektif terhadap sebuah program pelatihan, evaluator perlu memiliki pemahaman yang komprehensif tentang program pelatihan. Salah satu upaya yang diperlukan untuk memahami program pelatihan secara komprehensif adalah dengan menerapkan konsep berfikir sistem atau *system thinking* yaitu memandang program pelatihan sebagai sebuah sistem.

Institusi pendidikan dan pelatihan atau diklat pada hakikatnya dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Istilah sistem dalam konteks ini menggambarkan sebuah kesatuan atau entitas dengan komponen-komponen yang saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan. Institusi diklat memiliki sejumlah komponen yang saling terkait di dalamnya. Kinerja komponen tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebuah sistem terdiri dari sejumlah komponen yang merupakan sub-sistem yang saling terkait di dalamnya. Sebuah sistem dilindungi oleh sistem lain yang lebih besar cakupannya yang disebut dengan istilah suprasistem. Hal ini dapat dilihat dalam gambar berikut:



KLASIFIKASI SISTEM



GAMBAR 36. SUBSISTEM, SISTEM, DAN SUPRA SISTEM

Lembaga pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai sebuah sistem dengan komponen yang saling berhubungan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Reiser (2007) mengemukakan empat karakteristik penting yang melekat pada konsep sistem yaitu.

- ▶ Interdependen;
- ▶ Sinergistik;
- ▶ Sibernetik;
- ▶ Dinamik.

Sebuah sistem memiliki komponen–komponen yang saling bergantung satu-sama lain untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Karakteristik ini menunjukkan bahwa sistem memiliki sifat interdependensi. Sebuah sistem memiliki komponen yang saling bersinergi satu sama lain untuk menggapai *output* atau hasil yang dengan kapasitas yang



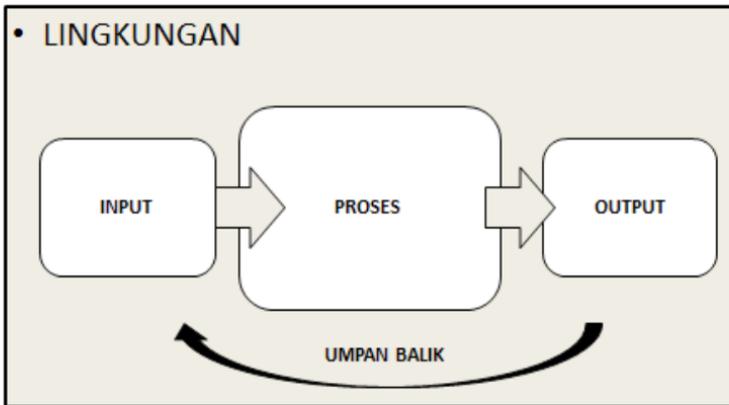
jauh lebih besar. Sinergi antar dua komponen akan memberikan hasil yang jauh lebih besar jika dibandingkan dengan kinerja komponen sistem tersebut secara individual. Istilah sibernetik mempunyai makna adanya proses saling komunikasi dan kendali yang terjadi di antara komponen yang ada dalam sebuah sistem. Sebuah sistem memiliki sifat dinamik karena senantiasa melakukan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang melingkupinya. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan sebuah sistem akan memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sebuah sistem. Umpan balik akan memberi informasi tentang kualitas *output* yang dihasilkan.

Sebuah sistem mempunyai mekanisme kerja yang mengalir *dari input* yang diterima dan ditransformasi melalui sebuah *proses* menjadi sebuah *output*. Sebuah sistem hidup dalam suatu lingkungan tertentu. Lingkungan sebuah sistem menyediakan *input* yang akan diproses menjadi sebuah *output*. Sebuah sistem mempunyai mekanisme umpan balik atau *feedback* yang berfungsi untuk menjaga kualitas *output* yang dihasilkan. Umpan balik akan memberi informasi kepada sistem tentang kualitas *output* yang dihasilkan.

Lingkungan akan menilai kualitas *output* yang dihasilkan oleh sebuah sistem. Sistem tersebut kemudian, melalui *input* dan proses yang terdapat di dalamnya, berupaya untuk memperbaiki kinerjanya sehingga mampu menghasilkan kualitas *output* yang jauh lebih baik. Hal ini dapat dilihat dalam diagram sebagai berikut.



MEKANISME SISTEM



GAMBAR 37. MEKANISME SEBUAH SISTEM

Metode berfikir sistem atau *system thinking* sangat bermanfaat untuk digunakan dalam melihat kinerja sebuah institusi pendidikan dan pelatihan. Metode ini sangat relevan untuk digunakan dalam mengamati kinerja sebuah institusi diklat. Dengan menggunakan metode berfikir sistem, seorang *training manager* dapat melihat sistem diklat secara sistemik dan sistematis. Hal ini akan memudahkan *training manager* dalam melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan sebuah program Diklat.

Sistem pendidikan dan pelatihan hidup dalam sebuah lingkungan yaitu sebuah organisasi atau perusahaan. Perusahaan sebagai lingkungan sistem pendidikan dan pelatihan menyediakan *input* yang beragam untuk diproses oleh sistem menjadi *output*. *Input* sebuah sistem pendidikan dan pelatihan dapat berupa kebijakan, calon peserta, kurikulum, pelatih, aspirasi atau harapan akan kualitas *output* atau lu-



lusan yang dihasilkan. *Input* tersebut akan diproses oleh sistem diklat menjadi *output* yaitu lulusan dengan kompetensi yang sesuai dengan aspirasi, visi dan misi perusahaan.

E. MODEL EVALUASI PROGRAM PELATIHAN

Evaluasi pada hakikatnya perlu dilakukan secara bertahap dan menyeluruh untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam menilai kualitas sebuah program. Anda, sebagai evaluator, perlu menggunakan model evaluasi program yang dapat membantu Anda dalam melakukan penilaian terhadap kualitas program pelatihan. Ada beberapa model evaluasi program yang dapat digunakan oleh *evaluator* untuk melakukan penilaian terhadap kualitas pelaksanaan sebuah program pelatihan.

Dalam buku ini akan dibahas dua buah model evaluasi program yang dapat digunakan oleh evaluator untuk melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yaitu model evaluasi program CIPP dan model evaluasi program empat tahap atau *four levels of evaluation program*.

F. MODEL EVALUASI PROGRAM CIPP

Model evaluasi program CIPP dikemukakan oleh Daniel Stufflebeam. Nama CIPP merupakan singkatan dari komponen program yang perlu dievaluasi yaitu: *Context*; *Input*; *Process*; dan *Product*.

Evaluasi konteks terkait dengan penilaian tujuan yang akan dicapai oleh peserta setelah mengikuti sebuah program pelatihan. Evaluasi input lebih difokuskan pada penilaian terhadap aspek perencanaan program pelatihan dan sumberdaya atau *resources* yang digunakan untuk menye-



lenggarakan sebuah program pelatihan. Sedangkan evaluasi proses lebih ditekankan pada penilaian terhadap aspek *action* atau implementasi program pelatihan. Evaluasi produk dilakukan untuk mengetahui kualitas hasil yang dicapai oleh penyelenggara program pelatihan.

1. Evaluasi komponen *context*

Evaluasi terhadap *context* dilakukan dengan cara menilai misi dan tujuan yang akan dicapai dengan diselenggarakannya program pelatihan. Hal lain yang perlu dikaji dalam melakukan evaluasi terhadap konteks adalah pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Apakah analisis kebutuhan pelatihan atau TNA dilakukan sebelum program pelatihan dilaksanakan? Apakah TNA diarahkan untuk mengetahui masalah kinerja dan faktor penyebabnya? Hal penting lain yang perlu dilakukan dalam menilai komponen konteks adalah keselarasan antara penyelenggaraan program pelatihan dengan visi atau misi yang diemban oleh organisasi atau perusahaan.

Contoh beberapa pertanyaan yang dapat diajukan oleh *evaluator* untuk memperoleh informasi yang terkait dengan konteks sebuah program pelatihan yaitu:

- ▶ Apakah waktu yang ditetapkan untuk menyelenggarakan diklat memadai?
- ▶ Apakah ada faktor eksternal/kebijakan yang melandasi pelaksanaan diklat?
- ▶ Apakah program diklat yang ada menunjang dalam pencapaian misi dan visi perusahaan?
- ▶ Apakah pelaksanaan program diklat dikaitkan dengan hasil analisis kebutuhan?



- ▶ Apakah penyelenggaraan program diklat memang sesuai dengan kebutuhan peserta?
- ▶ Apakah penyelenggaraan program diklat sesuai dengan kebutuhan tugas dan pekerjaan dalam institusi?
- ▶ Apakah waktu yang ditetapkan untuk menyelenggarakan program diklat memadai?
- ▶ Apakah terdapat hubungan antar mata diklat?

2. Evaluasi komponen *input*

Evaluasi terhadap komponen *input* menekankan pada penilaian pada aspek perencanaan penyelenggaraan program pelatihan. Apakah program pelatihan didasarkan pada kurikulum atau silabus yang telah dirancang sebelumnya? Apakah penyelenggaraan program pelatihan disesuaikan dengan kondisi kerja perusahaan? Apakah biaya, waktu, dan tempat penyelenggaraan program pelatihan memadai? Apakah calon peserta program pelatihan memiliki *entry behavior* atau kemampuan awal yang perlu dimiliki peserta untuk mengikuti program pelatihan? Pertanyaan-pertanyaan di atas merupakan contoh informasi yang perlu diperoleh dalam melakukan penilaian terhadap komponen *input*.

Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan oleh evaluator untuk memperoleh informasi yang terkait dengan input sebuah program pelatihan antara lain:

- ▶ Kemampuan awal apa yang telah dimiliki oleh calon peserta sebelum mengikuti program pelatihan?
- ▶ Keterampilan apa yang perlu dimiliki oleh peserta sebelum mengikuti program pelatihan?
- ▶ Seberapa besar motivasi peserta untuk mengikuti program pelatihan?



- ▶ Bagaimana kondisi latar belakang calon peserta program pelatihan?
- ▶ Pengetahuan apa yang telah dimiliki oleh calon peserta?
- ▶ Apakah tujuan pelatihan sesuai dengan harapan atau aspirasi peserta program pelatihan?
- ▶ Apakah kemampuan-kemampuan yang diajarkan sesuai dengan tujuan program pelatihan?
- ▶ Apakah isi atau materi program pelatihan disusun secara sistematis?
- ▶ Apakah isi atau materi program pembelajaran disusun sesuai dengan tujuan pelatihan?

3. Evaluasi komponen *process*

Evaluasi yang dilakukan terhadap komponen *process* lebih ditekankan pada aktivitas dalam program pelatihan yang dilakukan untuk memfasilitasi peserta dalam mencapai kompetensi. Apakah aktivitas pembelajaran dalam program pelatihan sesuai dengan kompetensi program pelatihan? Demikian pula halnya dengan strategi pembelajaran yang digunakan dalam program pembelajaran. Apakah strategi pembelajaran yang digunakan dalam menyampaikan isi atau materi program pelatihan sesuai dengan kompetensi program pelatihan? Apakah metode pelatihan yang dipilih selaras dengan kompetensi yang telah dilatihkan? Apakah media bahan dan pelatihan yang digunakan dalam program pelatihan dapat berperan efektif dalam menyampaikan isi atau materi program pelatihan kepada peserta? Apakah urutan isi atau materi dan aktivitas belajar dalam program pelatihan dapat digunakan untuk memfasilitasi proses bela-



jar peserta program pelatihan?

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam melakukan penilaian terhadap komponen proses sebuah program pelatihan adalah penilaian hasil belajar yang digunakan. Penilaian hasil belajar yang digunakan dalam sebuah program pelatihan harus valid. Dalam hal ini butir-butir pertanyaan yang terdapat pada penilaian hasil belajar harus mampu mengukur kemampuan peserta dalam menguasai kompetensi yang dilatihkan.

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan oleh seorang evaluator untuk memperoleh informasi yang terkait dengan komponen proses sebuah program pelatihan yaitu:

- ▶ Apakah materi pelatihan relevan untuk digunakan dalam mengatasi masalah kinerja yang dihadapi perusahaan?
- ▶ Apakah proporsi antara teori dan praktek dalam program pelatihan dirancang secara seimbang?
- ▶ Apakah sumber atau alat yang digunakan untuk melakukan aktivitas pelatihan memadai?
- ▶ Apakah instruktur mempunyai dan menggunakan sumber belajar yang diperlukan dalam program pelatihan?
- ▶ Apakah peserta telah memiliki dan mempelajari bahan pelatihan sebelumnya?
- ▶ Apakah instruktur memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi untuk mengajar?
- ▶ Berapa banyak waktu yang tersedia untuk mempersiapkan program pelatihan?
- ▶ Pengetahuan, keterampilan dan sikap apa saja yang perlu dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan?



- ▶ Apakah ruang kelas yang digunakan mampu mendukung penyelenggaraan program pelatihan?
- ▶ Berapa banyak jumlah siswa yang akan mengikuti program pelatihan?
- ▶ Apakah jumlah instruktur dan fasilitator memadai untuk pelaksanaan program pelatihan?
- ▶ Bagaimana mata diklat dalam program pelatihan dirancang dan dikembangkan?
- ▶ Peraturan apa yang diberlakukan kepada peserta selama mengikuti program diklat?

4. Evaluasi komponen *output*

Evaluasi terhadap komponen *output* digunakan untuk mengukur kontribusi yang dapat diberikan oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan? Apakah program pelatihan yang diselenggarakan mampu untuk digunakan dalam mengatasi masalah kinerja yang dihadapi oleh sebuah perusahaan? Apakah peserta memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan suatu jenis pekerjaan? Evaluasi terhadap komponen *output* dapat dilakukan dengan melihat aspek penerapan kompetensi yang telah dilatihkan kepada peserta dalam dunia kerja nyata.

Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan oleh evaluator untuk memperoleh informasi yang terkait dengan output program pelatihan antara lain:

- ▶ Apakah ada tes atau ujian yang digunakan untuk mengukur hasil belajar peserta setelah menempuh program pelatihan?
- ▶ Apakah terdapat penilaian hasil belajar yang bersifat informal?



- ▶ Bagaimana kualitas instrumen hasil belajar yang digunakan?
- ▶ Kemampuan pada tingkat seperti apa yang dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan?
- ▶ Apakah peserta mampu menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dipelajari?
- ▶ Apakah siswa menikmati isi atau materi yang dilatihkan selama mengikuti program pelatihan?
- ▶ Substansi apakah yang paling disukai oleh peserta program pelatihan?
- ▶ Apakah ada laporan resmi tentang kegiatan pelatihan yang telah berlangsung?
- ▶ Bagaimana reputasi instruktur dalam pandangan peserta setelah mengikuti program pelatihan?

G. MODEL KIRKPATRICK

Evaluasi program empat tahap dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick seorang profesor (emeritus) dari The Winsconsin University, Amerika Serikat. Sesuai dengan nama-nya model evaluasi formatif ini terdiri dari empat tahap yaitu:

- ▶ Tahap 1 : Reaksi/*reactions*
- ▶ Tahap 2 : Belajar/*learning*
- ▶ Tahap 3 : Perilaku/*behavior*
- ▶ Tahap 4 : Hasil/*results*

6. Reactions

Pada tahap pertama ini evaluasi terhadap program pe-



latihan difokuskan pada reaksi peserta terhadap penyelenggaraan program pelatihan. Evaluasi terhadap program pelatihan diarahkan pada upaya untuk memperoleh data dan informasi tentang rasa suka dan rasa tidak suka peserta terhadap penyelenggaraan program pelatihan. Apakah peserta senang mengikuti program pelatihan yang telah diselenggarakan? Pertanyaan-pertanyaan spesifik yang perlu diajukan untuk memperoleh data dan informasi tentang reaksi peserta terhadap program pelatihan antara lain:

- ▶ Apakah peserta senang dan menyukai program pelatihan?
- ▶ Apakah program pelatihan yang telah diselenggarakan relevan dengan kebutuhan belajar peserta?
- ▶ Apakah peserta merasa rugi untuk meluangkan dalam mengikuti program pelatihan?
- ▶ Apakah pelaksanaan program pelatihan mampu membuat peserta merasa senang?
- ▶ Apakah peserta selalu berpartisipasi secara aktif dalam semua aktivitas pada program pelatihan?
- ▶ Apakah aktivitas belajar pada program pelatihan dipandang sebagai pengalaman yang menyenangkan bagi peserta?
- ▶ Apakah peserta merasa gembira selama mengikuti semua aktivitas belajar pada program pelatihan?
- ▶ Apakah peserta menganggap keterampilan yang telah dilatihkan sangat bermanfaat bagi tugas dan pekerjaan mereka?
- ▶ Apakah peserta memiliki pandangan bahwa kompetensi yang telah dilatihkan mudah untuk diaplikasikan di tempat kerja mereka?



7. *Learning*

Tahap kedua dari model evaluasi program yang dikemukakan oleh Kirkpatrick difokuskan untuk memperoleh data dan informasi yang terkait dengan hasil belajar siswa atau peserta program. Seberapa jauh siswa atau peserta program mampu mempelajari kemampuan—pengetahuan, keterampilan, dan sikap—yang telah diajarkan dalam program pelatihan?

Pada tahap ini hal yang sangat penting untuk dilakukan adalah mencari informasi tentang hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan. Pertanyaan yang perlu diajukan untuk mengetahui dampak program pelatihan terhadap hasil belajar peserta program pelatihan adalah:

- ▶ Apakah siswa atau peserta telah mempelajari kemampuan atau kompetensi yang dilatihkan?
- ▶ Apakah aktivitas belajar yang dilakukan dalam program pelatihan mudah diikuti oleh peserta program?
- ▶ Apakah terdapat perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam diri peserta setelah mengikuti program pelatihan?

8. *Behavior*

Perilaku atau *behavior* merupakan tahap evaluasi ketiga dalam model evaluasi program empat tahap yang dikemukakan oleh Kirkpatrick. Pada tahap evaluasi program ini pengumpulan data dan informasi ditujukan untuk mengetahui apakah terjadi proses *transfer of learning* dalam diri peserta setelah mengikuti program pelatihan. Konsep *transfer of*



learning dalam hal ini terkait dengan kemampuan peserta program pelatihan dalam mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dipelajari kedalam dunia kerja nyata.

Apakah siswa mau dan mampu menerapkan kompetensi yang dilatihkan di tempat mereka bekerja. Pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan untuk mengetahui apakah terjadi proses *transfer of learning* setelah peserta mengikuti program pelatihan adalah:

- ▶ Apakah peserta menerapkan kemampuan yang dilatihkan ditempat mereka kerja?
- ▶ Apakah pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari digunakan dalam melakukan tugas dan pekerjaan?
- ▶ Apakah terdapat perubahan perilaku kearah yang lebih positif sebelum dan sesudah peserta mengikuti program pelatihan?
- ▶ Apakah terdapat perbedaan perilaku setelah dan sebelum peserta mengikuti program pelatihan?
- ▶ Apakah peserta menyadari adanya perubahan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap?
- ▶ Apakah peserta mampu mengajarkan kemampuan yang telah dipelajari kepada sejawat?

9. Results

Evaluasi terhadap hasil atau *results* merupakan evaluasi program pelatihan tahap keempat. Pada tahap ini evaluasi terhadap program pelatihan dilakukan untuk mengukur kontribusi program secara keseluruhan terhadap kinerja perusahaan. Seberapa jauh program pelatihan yang telah diselenggarakan dapat memberi manfaat atau *benefit* terhadap



perusahaan. Seberapa besar kontribusi pelatihan terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan pekerjaan dalam perusahaan? Pertanyaan diatas merupakan salah satu aspek yang perlu dicari jawabannya dalam melakukan evaluasi program pelatihan pada tahap keempat yaitu *results*.

Banyak indikator yang dapat digunakan untuk melihat apakah program pelatihan yang telah diselenggarakan memberi dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan yaitu: pengembalian investasi yang telah dikeluarkan atau *return of investment* (ROI); menurunnya keluhan atau *complaint* dari pelanggan; berkurangnya pemborosan dalam penggunaan bahan baku produksi; meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan; dan tercapainya target kinerja atau meningkatnya penjualan; serta tumbuh dan bertambahnya laba atau profit perusahaan.

H. KONKLUSI

Evaluasi dapat dimaknai sebagai sebuah proses sistematis dalam merancang, mengumpulkan, melaporkan dan menerapkan informasi untuk memutuskan nilai dan kegunaan sebuah objek. Berdasarkan tujuannya evaluasi program dapat dibedakan menjadi evaluasi formatif dan evaluasi sumatif.

Evaluasi formatif bertujuan untuk memperoleh data dan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan terhadap kualitas sebuah program. Sedangkan evaluasi sumatif dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan sebagai dasar dalam melakukan pengambilan keputusan tentang



kesinambungan pemanfaatan sebuah program.

Agar dapat melakukan proses evaluasi yang efektif terhadap sebuah program pelatihan, evaluator perlu memiliki pemahaman yang komprehensif tentang program pelatihan. Salah satu upaya yang diperlukan untuk memahami program pelatihan secara komprehensif adalah dengan menerapkan konsep berfikir sistem atau *system thinking* yaitu memandang program pelatihan sebagai sebuah sistem.

Untuk dapat melakukan evaluasi program ada beberapa tahap atau langkah yang perlu dilakukan oleh tim evaluator yaitu: (1) Menentukan tujuan evaluasi; (2) Menetapkan fokus evaluasi; (3) Menentukan responden; (4) Menetapkan metode yang akan digunakan; (5) Melaksanakan pengumpulan data; (6) Melakukan analisis data; (7) Menarik kesimpulan; (8) Membuat rekomendasi dan menyusun laporan.

Ada banyak model evaluasi program pelatihan yang dapat digunakan untuk menilai kualitas sebuah program pelatihan. Diantara model evaluasi program yang dapat digunakan yaitu model evaluasi program pelatihan yang dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick. Model ini dilakukan untuk menilai program pelatihan secara bertahap mulai dari reaksi (*reactions*); belajar (*learning*); perilaku (*behavior*); dan hasil (*results*). Model evaluasi lain yang dapat digunakan yaitu model evaluasi pelatihan CIPP yang dikemukakan oleh Daniel Stufflebeam. Model evaluasi ini berfokus pada penilaian empat komponen program pelatihan yaitu: konteks, input, proses, dan produk.



SAMPLE

Bab 8

Penutup

Bab ini akan merangkum semua isi atau materi yang telah dibahas pada semua bab yang ada didalam buku ini, mulai dari analisis kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, pengembangan bahan pelatihan, implementasi dan evaluasi program pelatihan. Pada bab ini juga secara ringkas akan dikupas faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh training manager dalam menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien.

A. RASIONAL PENYELENGGARAN PROGRAM PELATIHAN

Penyelenggaraan program pelatihan merupakan investasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi dan meningkatkan masalah kinerja. Sumberdaya—biaya, waktu dan keahlian—dialokasikan untuk menghasilkan SDM dengan kualifikasi dan kompetensi seperti yang diinginkan. Beberapa alasan digunakan sebagai dasar atau rasional untuk menyelenggarakan sebuah program pelatihan yaitu: (1) menghadapi perubahan eksternal; (2) merealisasikan tantangan dan peluang bisnis; (3) mengatasi masalah kinerja dalam perusahaan.

Kondisi eksternal yang senantiasa berubah menuntut perusahaan untuk selalu beradaptasi dengan lingkungan. Perusahaan dan organisasi yang *survive* adalah perusahaan dan organisasi yang mampu menghadapi dan mengatasi hambatan-hambatan yang terdapat pada lingkungan eksternal. Tidak hanya itu, perusahaan dan organisasi tersebut juga mampu mentransformasi diri untuk mengubah tantangan menjadi kesempatan dan peluang. Hal ini akan mungkin terjadi jika perusahaan dan organisasi tersebut memiliki SDM yang handal dan manajemen yang kuat.

Perubahan eksternal mengharuskan perusahaan mampu beradaptasi agar tidak “tergilas” oleh perubahan tersebut. Salah satu upaya yang diperlukan untuk menghadapi perubahan eksternal adalah melalui peningkatan dan pengembangan SDM. Pelatihan merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh sebuah perusahaan untuk menghadapi perubahan eksternal yang berlangsung di lingkungan perusahaan. Perubahan teknologi yang pesat dan perubahan tuntutan pelanggan terhadap standar pelayanan perlu diantisipasi dengan menyiapkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan.

Kegiatan bisnis tidak bersifat statis, namun bergerak secara dinamis mengikuti perubahan jaman. Kegiatan yang dulu dilakukan secara manual, kini beralih menjadi digital. Aktivitas yang dulu dilakukan melalui aktivitas tatap muka, kini bisa dilakukan melalui pemanfaatan jaringan internet dan *web*. Perubahan dan dinamika bisnis kerap menghadirkan peluang-peluang baru yang menjanjikan *profit* dalam berbagai sektor.



Perubahan dalam dunia bisnis harus diantisipasi secara akurat agar perusahaan dapat merealisasikan peluang usaha tersebut secara optimal. Investasi untuk memperoleh SDM yang handal diperlukan agar SDM tersebut dapat memfasilitasi perusahaan dalam mencapai target atau sasaran secara efektif dan efisien. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan perlu dirancang dan dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang berujung pada meningkatnya kinerja karyawan.

Masalah kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan kerap dituding sebagai faktor penyebab terjadinya masalah kinerja dalam sebuah organisasi dan perusahaan. Pada dasarnya masalah kinerja merupakan fenomena multi-dimensi. Banyak hal yang mungkin jadi faktor penyebab munculnya masalah kinerja yang dihadapi oleh perusahaan.

Sebelum membuat keputusan untuk menyelenggarakan program pelatihan, *training manager* perlu memastikan bahwa masalah kinerja yang terjadi disebabkan oleh faktor kurangnya pengetahuan dan keterampilan pada diri karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Dengan kata lain masalah kinerja yang terkait dengan kurangnya kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan perlu diatasi dengan penyelenggaraan program pelatihan.

Program pelatihan hanya merupakan salah satu bentuk solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Klarifikasi terhadap masalah kinerja selain digunakan untuk mengetahui masalah kinerja yang sesungguhnya juga untuk mengidentifikasi alternatif solusi yang dapat dilakukan untuk mengata-



sinya. Aktivitas ini disebut dengan istilah *Analisis Kebutuhan Pelatihan*.

Program pelatihan perlu didesain agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Program pelatihan harus mampu memfasilitasi peserta agar dapat menguasai kompetensi yang dilatihkan secara efektif dan efisien. Selain itu, program pelatihan juga perlu didesain agar mampu memotivasi peserta agar mau mengembangkan diri dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dilatihkan.

Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang tercermin dalam isi dan materi sebuah program pelatihan harus dapat diingat lebih lama oleh peserta program pelatihan. Namun demikian hal yang juga penting untuk diperhatikan adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dilatihkan dalam program pelatihan tersebut dapat diaplikasikan oleh peserta dalam situasi kerja nyata.

B. IMPLEMENTASI MODEL ADDIE

Agar dapat memudahkan dalam mewujudkan program pelatihan yang efektif dan efisien diperlukan adanya langkah-langkah yang sistematis dan sistemis. Model desain dan pengembangan program pembelajaran—*instructional design and development model*—dalam konteks ini perlu diaplikasikan. Salah satu model desain dan pengembangan sederhana yang dapat digunakan untuk menciptakan program pelatihan yang efektif dan efisien adalah model ADDIE. Model ini berisi lima langkah sebagai berikut: *analysis; design; development; implementation; dan evaluation*.

Pada tahap *analysis* masalah kinerja perlu dicermati untuk mengetahui masalah yang sebenarnya dan menemu-



kan faktor-faktor penyebab dan solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah tersebut. Langkah analisis dapat dianalogikan seperti proses diagnosis yang dilakukan oleh seorang dokter. Diagnosis tersebut dilakukan untuk menemukan dan mendeskripsikan penyakit yang diderita oleh pasien secara akurat, faktor penyebab penyakit tersebut dan juga solusi atau obat yang diperlukan untuk menyembuhkannya.

Pada tahap analisis kesenjangan kinerja yang terjadi harus dideskripsikan agar dapat dirumuskan solusi yang perlu dilakukan untuk mengatasinya. Langkah analisis kebutuhan pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah prosedur yang dilakukan secara sistematis dan holistik untuk menentukan masalah kinerja yang terjadi dan menetapkan strategi yang diperlukan sebagai solusi untuk mengatasi masalah tersebut.

Tahap selanjutnya yang diperlukan untuk dapat menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien adalah tahap desain. Tahap ini dilakukan dengan membuat rancangan atau desain program pembelajaran yang perlu direalisasikan agar dapat memfasilitasi peserta program dalam mencapai kompetensi yang telah ditetapkan.

Tahap desain dilakukan berdasarkan pada hasil analisis kebutuhan yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Desain sebuah program pelatihan harus merujuk kepada kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta program pelatihan setelah menyelesaikan program tersebut.

Komponen-komponen desain sistem pembelajaran yang perlu dicermati dalam mendesain sebuah program pelatihan yaitu: (a) deskripsi singkat program pelatihan: (b) kom-



petensi umum program pelatihan; (c) kompetensi khusus program pelatihan; (d) isi atau materi program pelatihan; (d) strategi pelatihan yang mencakup metode, media dan sekuen atau urutan kegiatan belajar yang perlu dilakukan oleh peserta; (e) evaluasi hasil belajar untuk menentukan ketercapaian kompetensi umum. Komponen desain sistem pembelajaran diatas harus saling terkait satu sama lain agar dapat digunakan dalam merealisasikan sebuah program pelatihan yang efektif dan efisien.

Tahap pengembangan dilakukan untuk menciptakan bahan pelatihan atau *training materials* yang dapat mendukung pelaksanaan program pelatihan. Bahan pelatihan dapat dipandang sebagai sebuah *medium* yang dapat digunakan sebagai sarana untuk memfasilitasi berlangsungnya proses belajar peserta program pelatihan.

Bahan cetak seperti *handout*, *brosur*, *leaflet* dan buku manual dapat digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan. Bahan ajar yang sesungguhnya atau *realia* dan model dapat digunakan sebagai bahan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan. Realia dan model dapat digunakan sebagai sarana simulasi untuk melatih keterampilan yang bersifat spesifik.

Bahan ajar elektronik juga dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam aktivitas belajar pada program pelatihan. Program video, audio dan multimedia dapat digunakan dalam program pelatihan yang memerlukan adanya dukungan penggunaan program audio visual. Bahan pelatihan berbasis komputer dan jaringan—*internet* dan *web*—dapat



dimanfaatkan untuk memperkaya proses belajar peserta program pelatihan.

Tahap implementasi merupakan realisasi terhadap program pelatihan yang telah didesain dan dikembangkan sebelumnya. Pada tahap ini jadwal program pelatihan disusun, peserta diundang, instruktur ditetapkan dan tempat penyelenggaraan pelatihan disediakan agar program pelatihan tersebut dapat terselenggara secara efektif dan efisien. Program pelatihan yang telah didesain dan dikembangkan sebelumnya perlu dikelola dengan baik agar hasilnya dapat mencapai sasaran yang diinginkan.

Jadwal program pelatihan harus selaras dengan waktu pelaksanaan kegiatan secara keseluruhan. Hindari “tubruk-an” waktu antara pelaksanaan program pelatihan dengan kegiatan-kegiatan utama yang sedang berlangsung dalam perusahaan. Tempat pelaksanaan program pelatihan dan media serta bahan pelatihan yang digunakan harus sejalan dengan proses belajar yang akan dilakukan oleh peserta dalam mencapai kompetensi yang telah ditetapkan.

Pelatih dan instruktur perlu dipilih berdasarkan kemampuan dan penguasaan terhadap substansi—isi dan materi—program pelatihan dan juga kemampuan dalam menyampaikan substansi pelatihan tersebut. Dengan kata lain, pelatih atau instruktur harus memiliki menguasai substansi dan juga kemampuan dalam menyampaikan isi dan materi program pelatihan secara efektif kepada peserta.

Pelatih yang efektif dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang instruktur memiliki beberapa karakteristik utama yaitu: (1) Senantiasa melakukan persiapan dengan

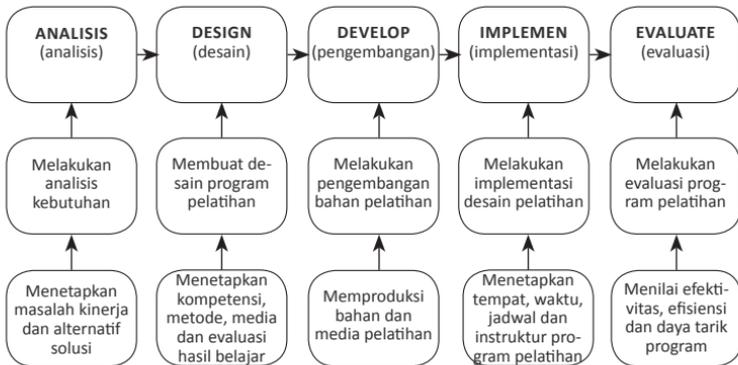


baik; (2) Senang menyajikan materi pelatihan; (3) Menggunakan bahan pelatihan terbaik; (4) Selalu menjaga perhatian peserta terhadap bahan yang dilatihkan; (6) Senantiasa memfasilitasi peserta agar dapat mengasai kompetensi yang dilatihkan; (7) Menutup program pelatihan yang mampu memberikan rasa puas kepada peserta.

Evaluasi merupakan langkah akhir dalam upaya menciptakan sebuah program pelatihan yang *valid*—mempelajari kemampuan yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan. Pada dasarnya langkah evaluasi dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan sebuah program pelatihan.

Secara ringkas model ADDIE yang digunakan dalam mendesain dan mengembangkan sebuah program pelatihan dapat dilihat dalam ilustrasi berikut.

MODEL ADDIE



GAMBAR 38. PROSEDUR IMPLEMENTASI MODEL ADDIE



C. MODEL EVALUASI PROGRAM EMPAT TAHAP

Sebuah program pelatihan dapat dipandang sebagai sebuah investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh SDM handal yang dapat mendukung kinerja perusahaan. Oleh karena itu, sebuah program pelatihan juga harus bersifat akuntabel dan selaras dengan visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Ada banyak model evaluasi yang dapat diaplikasikan untuk melakukan evaluasi terhadap program pelatihan. Model yang sederhana dan banyak digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan sebuah program pelatihan adalah model evaluasi program pelatihan yang dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick. Model ini dilakukan untuk menilai program pelatihan secara bertahap mulai dari reaksi (*reactions*); belajar (*learning*); perilaku (*behavior*); dan hasil (*results*).

Reactions digunakan untuk menilai rasa “suka” dan “tidak suka” peserta dalam mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan. Bagian mana dari program pelatihan yang disukai dan tidak disukai oleh peserta harus menjadi fokus dalam tahap penelitian ini.

Learning dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh peserta program pelatihan mampu “menyerap” pengetahuan dan keterampilan serta sikap yang telah dilatihkan. Pertanyaan penting yang perlu diketahui pada tahap evaluasi ini adalah apakah peserta program pelatihan menguasai kompetensi – pengetahuan, keterampilan dan sikap - yang perlu dimiliki setelah mengikuti sebuah program pelatihan.

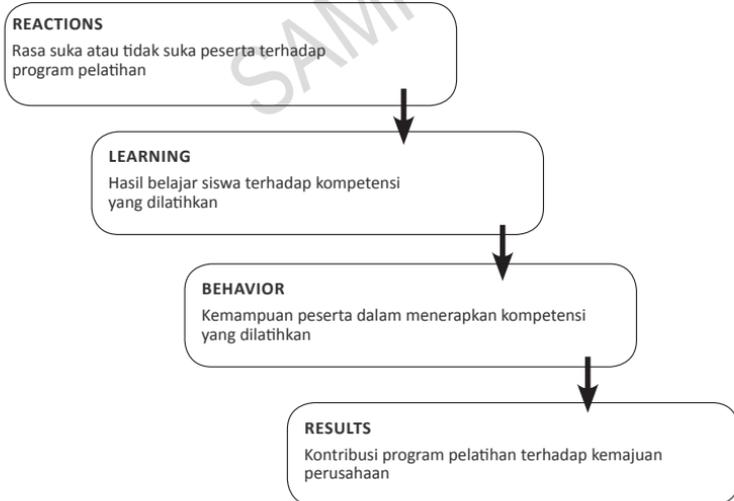
Behavior merupakan tahap evaluasi model Kirkpatrick



yang menekankan pada upaya untuk memperoleh data dan informasi tentang kemampuan peserta dalam menerapkan kompetensi yang dilatihkan pada dunia kerja nyata. Dengan kata lain tahap *behavior* dilakukan untuk mengetahui terjadinya *transfer of learning* setelah siswa atau peserta dalam mempelajari kemampuan yang dilatihkan.

Tahap akhir dari *model evaluasi empat tahap* yang dikemukakan oleh Kirkpatrick adalah *results*. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui dampak kontribusi jangka panjang yang dapat diberikan oleh sebuah program pelatihan. Tahap evaluasi program pelatihan pada tahap ini difokuskan pada penilaian efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan tugas dan pekerjaan yang ada dalam perusahaan secara keseluruhan.

PETA KOMPETENSI



GAMBAR 39. TAHAP MODEL EVALUASI PROGRAM KIRKPATRICK



D. MODEL EVALUASI PROGRAM CIPP

Model evaluasi lain yang dapat diterapkan untuk menilai efektivitas dan efisiensi sebuah program pelatihan adalah model CIPP yang dikemukakan oleh Daniel Stufflebeam (2007). Model evaluasi ini berfokus pada empat komponen program pelatihan yaitu: konteks, input, proses, dan produk.

Evaluasi terhadap komponen “Konteks” program pelatihan terkait dengan penilaian terhadap tujuan penyelenggaraan sebuah program pelatihan. Seberapa jauh tujuan penyelenggaraan sebuah program pelatihan relevan dengan kebijakan, visi dan misi yang telah dicanangkan oleh organisasi atau perusahaan? Apakah kompetensi yang dilatihkan kepada peserta dapat digunakan untuk mendukung tugas dan pekerjaan dalam perusahaan. Program pelatihan yang diselenggarakan merupakan sebuah investasi oleh karenanya harus selaras dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan.

Evaluasi yang dilakukan kepada komponen “Input” difokuskan kepada penilaian terhadap perencanaan dan sumber daya yang telah digunakan untuk menyelenggarakan sebuah program pelatihan. Apakah perencanaan dan sumberdaya yang digunakan sebagai input untuk menyelenggarakan program pelatihan mendukung pencapaian kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan? Sumberdaya yang digunakan untuk melaksanakan sebuah program pelatihan mencakup kualitas instruktur, ruang pelatihan, waktu, biaya, dan karakteristik peserta yang akan mengikuti program pelatihan.

Evaluasi terhadap komponen “Proses” lebih ditekankan

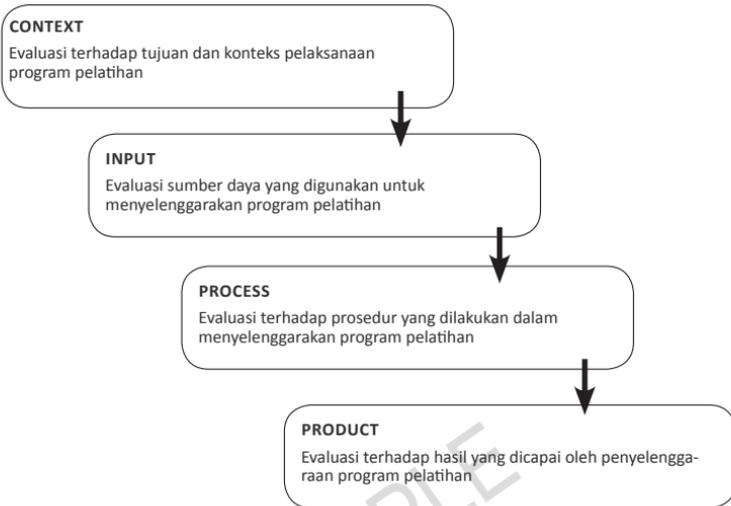


pada penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi prosedur yang dilakukan dalam sebuah program pelatihan. Apakah prosedur program pelatihan yang diselenggarakan dapat memfasilitasi peserta dalam mencapai kompetensi yang perlu dimiliki? Apakah seluruh aktivitas pembelajaran yang dilakukan dalam menyelenggarakan program pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan atau kompetensi yang perlu dikuasai oleh peserta? Secara spesifik evaluasi terhadap komponen proses dilakukan untuk mengukur efektivitas penggunaan metode, media dan strategi pembelajaran untuk memfasilitasi peserta dalam melakukan proses belajar.

Evaluasi terhadap komponen "Produk" terkait dengan penilaian kualitas hasil belajar yang dicapai oleh lulusan. Hasil belajar dalam hal ini merupakan *output* dari sebuah program pelatihan. Sejauh mana peserta program pelatihan dapat menguasai tujuan pelatihan atau kompetensi yang telah dilatihkan? Apakah peserta memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan setelah menyelesaikan program pelatihan? Pertanyaan-pertanyaan ini perlu dicari jawabannya oleh evaluator pada saat melakukan evaluasi terhadap komponen produk.



FOKUS MODEL EVALUASI CIPP (Daniel Stufflebeam)



GAMBAR 40. TAHAP MODEL EVALUASI PROGRAM STUFFLEBEAM

Baik model evaluasi program empat tahap maupun model evaluasi program perlu merupakan model yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi sebuah program pelatihan. Model evaluasi ini perlu dilakukan secara bertahap dan menyeluruh oleh evaluator.



SAMPLE

Daftar Istilah

ADDIE

Pendekatan dan model yang dapat digunakan untuk mendesain dan mengembangkan program pembelajaran yang berisi langkah analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi

Aspek kognitif

Kemampuan yang berkaitan dengan hal yang bersifat intelektual seperti kemampuan dalam menggunakan simbol, memperoleh, menggunakan, dan menyimpan informasi.

Aspek afektif

Kemampuan untuk memilih suatu tindakan dalam menghadapi situasi yang bersifat spesifik.

Aspek psikomotor

Kemampuan dalam mengkoordinasikan gerakan tubuh untuk mencapai tujuan yang spesifik.

Bahan pelatihan

Media pembelajaran yang digunakan untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan

Analisis

Salah satu komponen pendekatan ADDIE yang dilaku-

kan untuk menilai kebutuhan akan perlunya program pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan

Serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dan isu-isu tentang kinerja, untuk menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasinya

Analisis instruksional

Proses sistematis dan sistemik untuk menjabarkan tujuan pembelajaran atau kompetensi umum pelatihan menjadi serangkaian kompetensi khusus

Desain

Salah satu komponen pendekatan ADDIE yang dilakukan untuk merancang program pembelajaran berdasarkan hasil analisis kebutuhan

Desain sistem pembelajaran

Proses sistematis dan sistemik untuk menciptakan program pembelajaran yang efektif dan efisien

Dinamik

Salah satu karakteristik sistem yang menunjukkan adanya perubahan secara berkesinambungan

Entry behavior

Kemampuan awal yang telah dimiliki oleh calon peserta sebelum mengikuti program pelatihan

Evaluasi

Salah satu komponen pendekatan ADDIE yang dilakukan untuk menilai kualitas penyelenggaraan sebuah program pelatihan



Evaluator

Orang yang melaksanakan tugas atau pekerjaan evaluasi

Evaluasi formatif

Ragam evaluasi yang dilakukan untuk menemukan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada sebuah program dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas program tersebut

Evaluasi sumatif

Ragam evaluasi yang dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan dalam menentukan keberlanjutan sebuah program

Evaluasi program pelatihan

Sebuah proses untuk menenemukan apakah biaya, waktu, dan usaha yang dikeluarkan untuk mendesain dan menyelenggarakan program pelatihan mempunyai nilai bagi organisasi atau perusahaan

Gap

Kesenjangan atau defisiensi antara kondisi yang nyata dengan kondisi yang seharusnya atau ideal

Implementasi

Salah satu komponen pendekatan ADDIE yang dilakukan untuk merealisasikan program pelatihan yang telah didesain dan dikembangkan sebelumnya

Instruktur

Orang yang berperan sebagai narasumber dalam menyampaikan isi atau materi program pelatihan kepada peserta



Interdependen

Salah satu karakteristik sistem yang menunjukkan saling ketergantungan yang ada pada komponen sistem.

Kinerja

Hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kompetensi

Kombinasi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan.

Model evaluasi empat langkah

Bentuk evaluasi yang digagas oleh Donald Kirkpatrick untuk digunakan secara bertahap dalam menilai reaksi peserta, hasil belajar peserta, aplikasi pengetahuan dan keterampilan yang dilatihkan, dan kontribusi terhadap organisasi atau perusahaan.

Model evaluasi CIPP

Bentuk evaluasi yang digagas oleh Daniel Stufflebeam untuk digunakan secara sistematis dalam menilai komponen-komponen sistem pelatihan yang meliputi konteks, *input*, proses, dan *output*.

Pembelajaran

Serangkaian kegiatan yang sengaja diciptakan dengan tujuan untuk memudahkan terjadinya proses belajar.

Pengembangan

Salah satu komponen pendekatan ADDIE yang dilakukan untuk memproduksi bahan-bahan yang akan digunakan untuk mendukung pelaksanaan sebuah program pelatihan.



Peta kompetensi

Struktur kompetensi dan kemampuan yang perlu dimiliki oleh peserta setelah menyelesaikan sebuah program pelatihan.

Sibernetik

Komunikasi dan mekanisme pengendalian diri yang terdapat dalam sebuah sistem untuk menjamin pencapaian tujuan.

Sinergistik

Salah satu karakteristik sistem yang menunjukkan adanya keselaran kerja antar komponen sistem.

Struktur hirarkis

Sub-keterampilan tidak dapat dilakukan sebelum siswa menguasai sub-keterampilan yang perlu dipelajari sebelumnya.

Struktur pengelompokkan

Struktur kompetensi yang menggambarkan adanya rumpun atau kelompok keterampilan dan pengetahuan yang dapat dipelajari secara acak.

Struktur prosedural

Struktur kompetensi yang menggambarkan sebuah proses yang berisi langkah demi langkah yang dilakukan secara berurutan atau sistematis

Struktur kombinasi

Struktur kompetensi yang menggambarkan pola campuran yang terdiri dari struktur hierarki, struktural prosedural dan struktur pengelompokan.



Sistem

Suatu keseluruhan yang berisi komponen-komponen yang saling bersinergi untuk mencapai suatu tujuan.

Subsistem

Bagian-bagian atau komponen-komponen yang terdapat dalam sebuah sistem.

Suprasistem

Sistem yang memiliki cakupan yang lebih besar.

Teori sistem

Cara pandang yang melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dengan komponen-komponen yang saling berinterfungsi didalamnya.

Taksonomi Bloom

Klasifikasi tujuan pembelajaran yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotor.

Tujuan umum pelatihan

Kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh peserta setelah mengikuti sebuah program pelatihan

Tujuan Khusus pelatihan

Subkompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh peserta untuk mencapai kompetensi umum program pelatihan.

Umpan balik

Mekanisme informasi untuk memperbaiki kinerja sebuah sistem.



Daftar Pustaka

- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Analysis: Methods, Tools and Techniques*. USA: Pfeiffer.
- Branch R. M. (2009). *Instructional Design: The ADDIE Approach*. New York: Springer.
- Burke. K. (2009). *How to Assess Authentic Learning*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Cruickshank. D. R, Jenkin, D. B. & Metcalf, K. K. (2006). *The Act of Teaching*. New York: Mc Graw Hill.
- Dick, W. Carey, L. dan Carey, J. O. (2009). *The Systematic Design of Instruction*. Columbus, Ohio: Pearson.
- Gagne, R.M. dkk. (2005). *Principles of Instructional Design*. New York: Wadsworth.
- Grondlund, N. E. (1993). *How to Make Achievement Test and Assesment*. Boston: Allyn and Bacon Publishing co.
- Heinich, R., Molenda, M., Russel, J. D., dan Smaldino, S. E. (2005). *Instructional Technology and Media for Learning*. Columbus, Ohio: Merril Prentice Hall.
- Keller, J. M. (2010). *Motivational Design for Learning and Performance: the ARCS Model Approach*. London: Springer.

- Kirkpatrick, D. L. dan Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. California: Berrett—Koehler Publications, Inc.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Newby. T.J. et. al. (2000). *Instructional Technology for Teaching and Learning: Designing Instruction, Integrating Computers and Using Media*. New Jersey:Mc Graw Hill
- Pribadi, B. A. (2009). *Model Desain Sistem Pembelajaran*. Jakarta: Penerbit P.T. Dian Rakyat.
- Pribadi, B. A. (2011). *Model ASSURE untuk Mendesain Pembelajaran Sukses*. Jakarta: Penerbit PT. Dian Rakyat.
- Reiser, R. A. dan Dempsey, J. V. (2007). *Trends and Issues in Instructional Design and Technology*. Columbus, Ohio: Pearson.
- Reiser, R. A. dan Dempsey, J. V. (2012). *Trends and Issues in Instructional Design and Technology*. Columbus, Ohio: Pearson.
- Richey. R. C. (ed). (2000). *The Legacy of Robert M. Gagne*. New York: Syracuse University.
- Richey. R. C. (2001). *Instructional Design Competencies: the standards*. Syracuse, New York: Clearinghouse on Instructional and Technology.
- Romizowski, A. J.(1981). *Designing Instructional System: Decision Making in Course Planning and Curriculum Design*. New York: Kogan Page.
- Rossett, A. (1987). *Training Needs Assessment: Techniques in Training and Performance Development Series*. USA.



- Silberman, M. (1998). *Active Training: a Handbook of Techniques, Design, Case Examples and Tips*. San Francisco: Jossey Bass.
- Smaldino, S. E, Russell. J. D. Heinich. R. & Molenda.M. (2007). *Instructional Technology and Media for Learning*. New Jersey: Pearson Merril - Prentice Hall inc.
- Smaldino, S. E, Russell. J. D.dan Heinich. R. (2008).*Instructional Technology and Media for Learning*. New Jersey: Pearson Merril - Prentice Hall inc.
- Smith. P.L.& Ragan. T.L. (2003). *Instructional Design*. Upper Saddle River, N.J: Merril Prentice Hall, Inc.
- Smith. P.L.& Ragan. T.L. (2007). *Instructional Design*. USA: Willey Bass Education.
- Stufflebeam. D. M. Shinkfield, A. J.(2007). *Evaluation Theory, Models and Applications*. USA: Jossey Bass.
- Suparman, M. A. (2012). *Instruksional Desain Modern*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Tobey, D. (2005). *Need Assessment Basics*. USA: ASTD press.
- Townsend, D &Donovan, P. (2004). *Training Evaluation: Pocket Book*. United Kingdom: Management Pocket Book. Ltd.
- Townsend, D & Donovan, P. (2005).*Training Need Analysis: Pocket Book*. United Kingdom: Management Pocket Book.Ltd.



SAMPLE

Tentang Penulis



R. Benny Agus Pribadi, lahir di Jakarta, pada tanggal 9 Mei 1961, merupakan putra ketiga Bapak R. Priyatna (Alm) dan Ibu Murniati. Menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Baluel I Pagi, SMP Negeri 3 Jakarta, SMA Negeri 21 Jakarta. Pada tahun 1986 memperoleh gelar Sarjana Pendidikan dalam bidang Teknologi Pendidikan dari Fakultas Ilmu Pendidikan, Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Jakarta.

Pada tahun 1991 memperoleh beasiswa untuk mengikuti program Master of Art (MA) dalam bidang Educational Technology dari Concordia University, Montreal, Canada. Selanjutnya pada tahun 2010 memperoleh gelar Doktor Pendidikan dalam bidang Teknologi Pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta (UNJ) setelah memperoleh beasiswa untuk mengikuti Doctoral Sandwich Program di The Ohio State University (OSU), Columbus, Amerika Serikat pada tahun 2009.

Pada akhir tahun 1991 mengikuti program visiting scholar ke beberapa institusi pendidikan terbuka dan jarak jauh antara lain: Athabasca Open University, Edmonton, Canada dan Open Learning Agency(OLA) British Columbia, Canada dan dilanjutkan dengan mengunjungi Sukothai Thamairat Open Learning University, Bangkok, Thailand.

Sejak tahun 1984 sampai dengan saat ini bekerja di Universitas Terbuka Jakarta sebagai Dosen dengan jabatan Lektor Kepala di Jurusan Ilmu Pendidikan pada Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan. Pernah menduduki jabatan sebagai Kepala Pusat Produksi Multi Media Universitas Terbuka (1998-2001), Sekretaris Program Persiapan S2 Manajemen Pendidikan pada Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Terbuka (2001-2003), dan staf akademik pada Pusat Penjaminan Kualitas (PUSMINTAS) Universitas Terbuka (2003 - 2005).

Pada tahun 2010- 2011 menjadi instruktur dalam pengembangan bahan pelatihan bagi Widyaiswara pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Kementerian Agama Republik Indonesia. Tahun 2011 aktif sebagai Narasumber dalam pelatihan pembekalan instruktur Sendik dan Pusdiklat PT. Bank Rakyat Indonesia seluruh Indonesia.

Menjadi dosen luar biasa untuk mata kuliah " Kecenderungan dalam Teknologi Pendidikan" Pada Program Doktoral Teknologi Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta (2010). Menjadi Dosen luar biasa pada Program Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia (2010).

Menulis buku teks pembelajaran berjudul "Model Desain Sistem Pembelajaran" (2009) dan "Model Desain Pembe-



lajaran ASSURE untuk Pembelajaran Sukses” (2011) yang diterbitkan oleh Penerbit PT Dian Rakyat. Menulis buku teks “ Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi: Implementasi Model ADDIE.” (2013)

Sampai saat ini aktif sebagai penulis, instruktur, dan konsultan dalam bidang desain pembelajaran, pengembangan media dan bahan ajar serta sistem pendidikan jarak jauh pada sejumlah lembaga baik pemerintah maupun swasta. Penulis dapat dihubungi di agus.benny@gmail.com

SAMPLE



SAMPLE