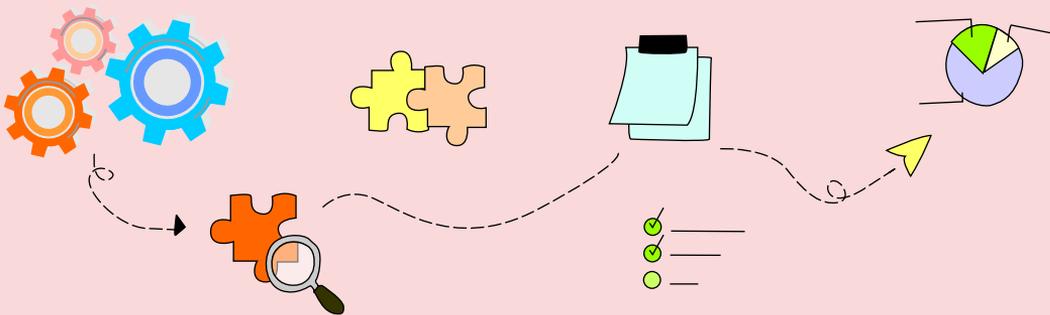
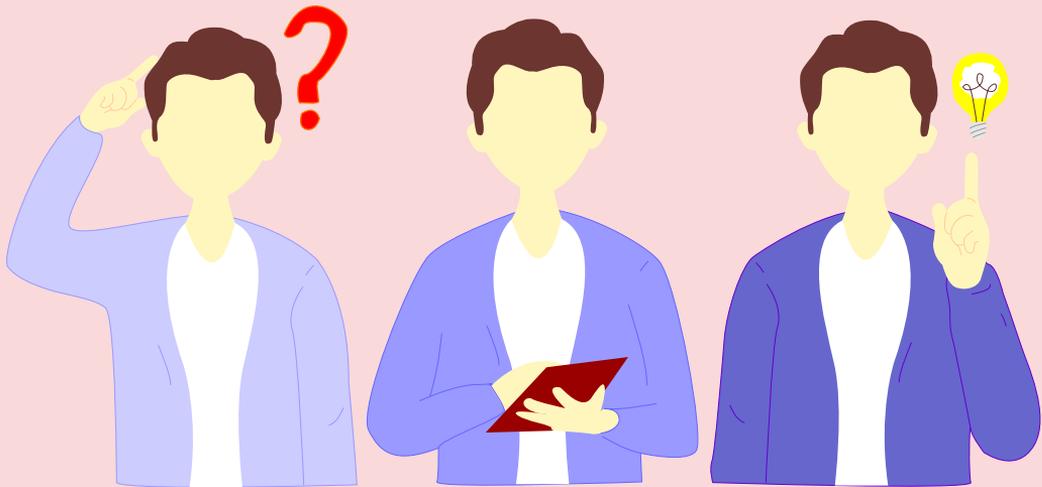


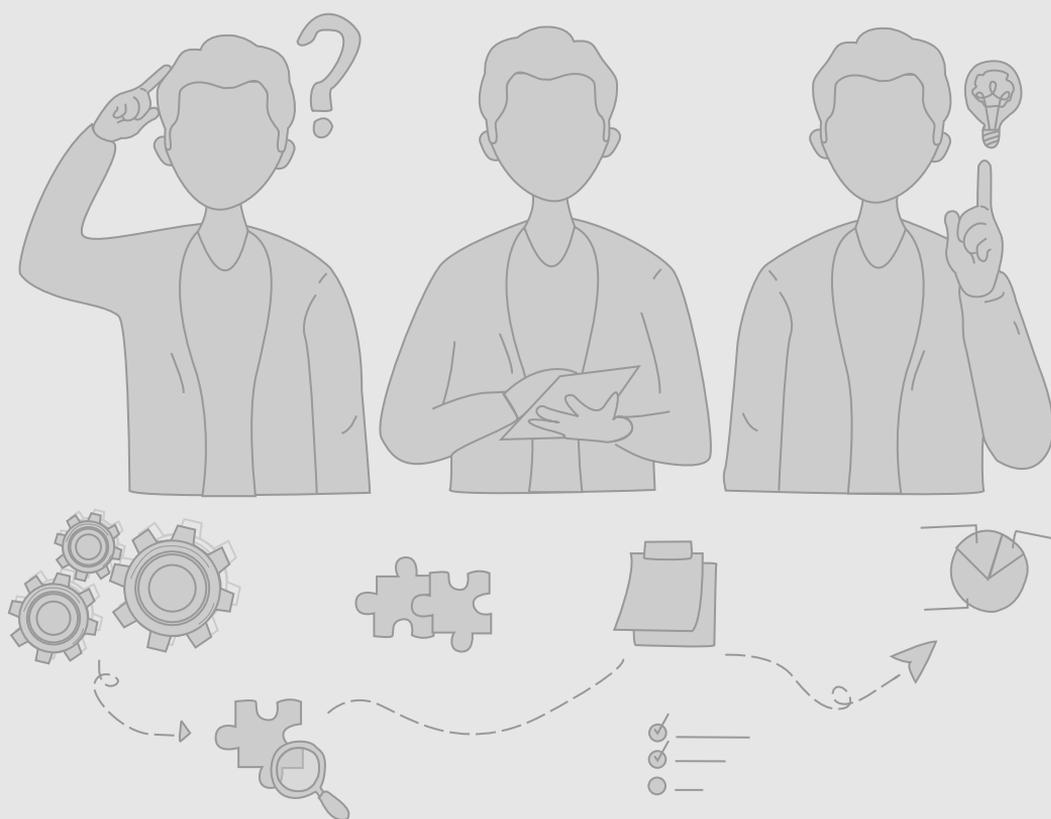
Salsabila Adrisdityas



Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan

Panduan bagi Pengembang Program Pelatihan

Salsabila Adrisdityas



Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan

Panduan bagi Pengembang Program Pelatihan

Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan

Panduan bagi Pengembang Program Pelatihan

Copyright © 2021

17.6 x 20.5 cm

173 hlm

Penulis

Salsabila Adrisdityas

Desain Sampul

Salsabila Adrisdityas

Penata Letak

Salsabila Adrisdityas

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

Welcome

Let's say basmallah...

KATA PENGANTAR

Manusia yang sukses adalah manusia yang secara terus-menerus untuk meningkatkan serta mengembangkan kualitas dirinya.

Manusia yang sukses akan terus berjuang untuk mendapatkan haknya atas pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang harus dikuasainya.

Pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang baik, diperoleh melalui kegiatan pembelajaran pada jenjang pendidikan maupun program pelatihan.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
PANDUAN BELAJAR	xiv

1

PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	1
Peta Konsep	2
Konsep Pendidikan	3
Konsep Pelatihan	6
Konsep Pengembangan SDM	17
Syarat Menciptakan Program Pelatihan Efektif	21
Mindmapping	23
Assesment Unit	24

2	ORGANISASI BELAJAR	26
	Peta Konsep	27
	Makna Organisasi	28
	Pengembangan Organisasi	31
	Kompetensi Organisasi	33
	Makna Organisasi Belajar	34
	Bangunan Organisasi Belajar	40
	Pelatihan dalam Organisasi Belajar	43
	Waktu yang Tepat Pelaksanaan Program Pelatihan	44
	Opsi Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan	47
	Mindmapping	55
	Assesment Unit	56
3	MODEL ADDIE DALAM PENGEMBANGAN PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	59
	Peta Konsep	60
	Model ADDIE	61
	Implementasi Model ADDIE	70
	Mindmapping	71
	Assesment Unit	72



4	ANALISIS PROGRAM PELATIHAN	74
	Peta Konsep	75
	Makna Analisis Kebutuhan Pelatihan	76
	Langkah-langkah Analisis Kebutuhan Pelatihan	81
	Metode Penghimpunan Data	82
	Instrumen Pengumpulan Data	86
	Mindmapping	88
	Assesment Unit	89
5	DESAIN PROGRAM PELATIHAN	92
	Peta Konsep	93
	Pengertian Desain Sistem Pembelajaran	94
	Model Desain Dick and Carey	95
	Mindmapping	114
	Assesment Unit	115



6	PENGEMBANGAN BAHAN PELATIHAN	118
	Peta Konsep	119
	Media Pembelajaran dan Ragamnya	120
	Pengadaan Bahan Pelatihan	129
	Penggunaan Bahan Pelatihan	130
	Mindmapping	133
	Assesment Unit	134
7	IMPLEMENTASI PROGRAM PENDIDIKAN	136
	Peta Konsep	137
	Faktor Implementasi Program Pelatihan	138
	Instruktur yang Baik	139
	Penguasaan Metode Pembelajaran	141
	Pemilihan Metode Pembelajaran	150
	Mindmapping	151
	Assesment Unit	152



8

EVALUASI PROGRAM PELATIHAN

154

Peta Konsep

155

Makna Evaluasi Program Pelatihan

156

Model Evaluasi CIPP

159

Model Evaluasi Kirkpatrick

164

Mindmapping

170

Assesment Unit

171

DAFTAR PUSTAKA 173

GLOSARIUM 178

KUNCI JAWABAN 182

TENTANG PENULIS 183

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan	16
Tabel 2. Perbandingan Pelatihan dan Pengembangan	20
Tabel 3. Organisasi yang Mengadakan On dan Off <i>The Job Training</i>	51
Tabel 4. Pertanyaan pada Tahap Analisis	63
Tabel 5. Pertanyaan pada Tahap Desain	65
Tabel 6. Pertanyaan pada Tahap Pengembangan	67
Tabel 7. Pertanyaan pada Tahap Pelaksanaan	68
Tabel 8. Pertanyaan pada Tahap Evaluasi	69
Tabel 9. Solusi Masalah Kinerja	81
Tabel 10. Metode Penghimpun Data	83
Tabel 11. Kemampuan dalam Aspek Kognitif	104
Tabel 12. Kemampuan dalam Aspek Afektif	105
Tabel 13. Kemampuan dalam Aspek Psikomotorik	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pelatihan dan Pengembangan Tanggung Jawab Bersama	14
Gambar 2. Ilustrasi Organisasi	28
Gambar 3. <i>The Right Leader</i>	37
Gambar 4. <i>The Right People</i>	38
Gambar 5. <i>The Right Behaviour</i>	39
Gambar 6. <i>The Right Resources</i>	39
Gambar 7. Bangunan Organisasi Pembelajar	40
Gambar 8. Fungsi Komponen Kepemimpinan	42
Gambar 9. Perbedaan <i>On The Job</i> dan <i>Off The Job Training</i>	50
Gambar 10. Langkah-langkah Model ADDIE	62
Gambar 11. Alat Diagnostika	78
Gambar 12. Langkah-langkah TNA	82
Gambar 13. Model Desain Pembelajaran Dick and Carey	96
Gambar 14. Pola Hirerarki dalam kemampuan Menulis Huruf Hiragana	99
Gambar 15. Pola Kluster dalam Kemampuan Menggunakan Program Microsoft Office.	100



Gambar 16. Pola Prosedural dalam Kompetensi Wasit Kyorugi	101
Gambar 17. Pola Kombinasi dalam Mendesain dan Mengembangkan Program Pelatihan Powerpoint	102
Gambar 18. Contoh Tes Benar-Salah	108
Gambar 19. Contoh Tes Menjodohkan	108
Gambar 20. Contoh Tes Pilihan Ganda	109
Gambar 21. Strategi Pelatihan	111
Gambar 22. Media Cetak <i>Handout</i>	123
Gambar 23. Media Cetak Poster	123
Gambar 24. Ragam Benda Nyata atau <i>Realia</i>	124
Gambar 25. Ruang Simulator <i>Micro Teaching</i>	125
Gambar 26. Komunikasi Satu Arah	131
Gambar 27. Metode Diskusi	146

PANDUAN BELAJAR

Berikut adalah macam-macam ikon dan fungsi kegunaannya yang akan anda temukan selama menggunakan bahan pembelajaran elektronik ini.

Ikon	Fungsi	Penjelasan
	Kata Kunci	Isi dalam cakupan sangat khusus dari materi tertentu.
<p>SCAN ME</p> <p>Contoh: Instrumen Pengumpulan Data</p>  <p>https://argo.page.link/RCszY</p>	Gawai	Rujukan akses dalam Google Drive.
 <p>Video Pembelajaran:</p>	Gawai	Rujukan daring, dalam channel youtube.
 <p>Coba Latihan Ini Yuk!</p>	<i>Assessment Unit</i>	Latihan ini Anda selesaikan pada akhir bab.
	<i>Highlighting</i>	Inti atau hal penting dalam suatu kalimat.
		Judul suatu bahasan.
		Contoh suatu bahasan.



Anda dapat mengakses tautan atau QR Code yang akan di manfaatkan untuk kepentingan bahan pembelajaran elektronik ini. Gunakan tautan atau pindai QR Code yang tersedia.

Silabus



<https://bit.ly/3hdJNqq>

RPS



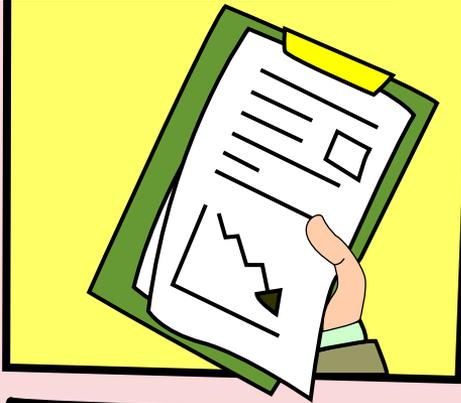
<https://bit.ly/3vgHYgB>

Tugas Akhir



<https://bit.ly/33txAFS>

Saat kinerja karyawan semakin menurun...



Dilakukanlah analisis kinerja karyawan



Kemudian...



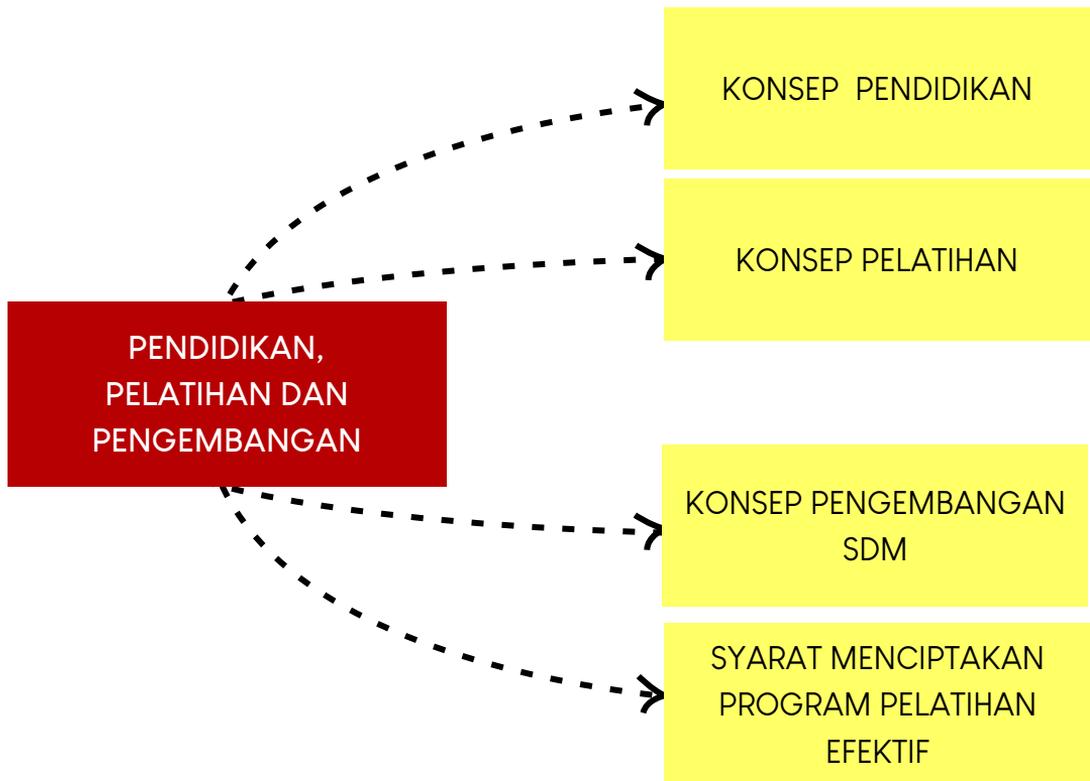
Hal tersebut membuat kinerja karyawan meningkat :)



1

PENDIDIKAN,
PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN

PETA KONSEP



Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu membedakan konsep pendidikan, pelatihan dan pengembangan SDM dengan tepat.

KONSEP PENDIDIKAN

Semua manusia yang hidup di dunia ini memiliki kesempatan yang sama untuk belajar melalui program pendidikan. Baik melalui pendidikan formal, informal dan nonformal. Pendidikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti yaitu: proses perubahan sikap atau perilaku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.

Selain itu, menurut Nurhayati (2018), pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan terhadap persoalan yang menyangkut untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Agus (2002) mengatakan bahwa, pendidikan (*education*) secara umum merupakan usaha yang sengaja diadakan dan dilakukan secara sistematis, terus-menerus dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tingkatannya guna menyampaikan, menumbuhkan dan mendapatkan pengetahuan, sikap, nilai, kecakapan atau keterampilan yang dihendaki.

Dari beberapa penjelasan menurut ahli, dapat disimpulkan bahwa, pendidikan merupakan proses perubahan sikap seseorang agar menjadi lebih dewasa, pengalaman dan informasi yang diperoleh merupakan hasil dari proses belajarnya, dengan dimilikinya pengalaman dan informasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Jenis- jenis Pendidikan

Pendidikan yang tepat akan menghasilkan manusia yang berguna. Pendidikan memiliki beberapa jenis sesuai dengan fungsinya. Menurut Sahara (2008), pendidikan secara umum dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1. Pendidikan Formal** = Pendidikan ini didapatkan di sekolah yang teratur, sistematis, mempunyai jenjang dan yang dibagi menurut kurun waktu tertentu. Berlangsung dari Taman kanak-kanak (TK) sampai Perguruan Tinggi.
- 2. Pendidikan Informal** = Pendidikan ini diperoleh seseorang dari pengalaman sehari-hari dengan sadar atau tidak sadar. Pada umumnya tidak teratur dan tidak sistematis sejak seseorang lahir sampai saat ini.
- 3. Pendidikan Nonformal** = Pendidikan ini diselenggarakan dengan sengaja, tertib, terarah, dan terencana di luar kegiatan persekolahan. Cara penyampaian dan waktu yang dicapai serta komponen-komponen lainnya disesuaikan dengan keadaan peserta, supaya mendapatkan hasil yang memuaskan.

Tujuan Pendidikan

PGRI didirikan bertujuan untuk mewujudkan cita-cita proklamasi NKRI. Berperan aktif mencapai tujuan nasional dalam mencerdaskan anak bangsa

dan membentuk manusia Indonesia seutuhnya. Dengan berdirinya PGRI, tujuan pendidikan di Indonesia sudah diatur dalam UU RI, yaitu:

1. UU No.2 Tahun 1985

Untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia yang seutuhnya, yaitu bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, memiliki pengetahuan, sehat jasmani dan rohani, memiliki budi pekerti luhur, mandiri, kepribadian yang mantap, dan bertanggung jawab terhadap bangsa.

2. UU No.20 Tahun 2003

Untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

3. UU No.23 Tahun 2003

- **Akademik** = Program Sarjana & Pascasarjana diarahkan terutama pada penguasaan disiplin ilmu pengetahuan tertentu.
- **Profesi** = Program setelah Sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan prasyarat mempunyai keahlian khusus.
- **Vokasi** = Dalam UU RI No.20 tahun 2003 yaitu, mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu maksimal setara dengan Program Sarjana.

KONSEP PELATIHAN

Pelatihan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, yang berarti proses, cara, perbuatan melatih-pekerjaan melatih. Sedangkan menurut Ragan (2008) Program pelatihan dapat dimaknai sebagai pengalaman pembelajaran yang memfokuskan pada upaya individu untuk memperoleh keterampilan spesifik yang dapat segera digunakan. Selain itu, Menurut Qalyubi (2007) melalui pelatihan, para karyawan akan mampu menguasai spesialis ilmu atau keahlian dan keterampilan yang tinggi, ahli dan terampil dalam mengoperasikan atau mengembangkan teknologi yang sedang berkembang saat ini.

Pelatihan berkaitan dengan upaya memperbaiki keterampilan dan kemampuan praktis yang diperlukan guna melaksanakan pekerjaan secara efektif. Dalam kegiatan pelatihan akan diciptakan suatu lingkungan yang di mana karyawan dapat memperoleh atau mempelajari pengetahuan, kemampuan dan sikap spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Biasanya penyelenggaraan pelatihan hanya difokuskan untuk membantu karyawan menilai kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

“

Pelatihan memiliki fokus sempit yaitu, harus memberikan keahlian-keahlian yang dapat memberi manfaat bagi organisasi secara cepat.

”

Jenis- jenis Pelatihan

Kegiatan pelatihan dibagi menjadi dua jenis berdasarkan tempat pelaksanaannya. Menurut Sadili (2006) pelatihan terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

- **Pelatihan Internal** = Pelatihan yang dilaksanakan di dalam organisasi, biasanya dengan menggunakan fasilitas dari organisasi.
- **Pelatihan Eksternal** = Pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi dengan cara mendaftarkan pegawai pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional dan perusahaan pelatihan swasta.

Selain jenis-jenis pelatihan berdasarkan tempat pelaksanaannya, terdapat lima jenis pendekatan pelatihan yang dapat digunakan di sebuah organisasi atau perusahaan berdasarkan kebutuhannya, yaitu

1. Pelatihan Keahlian-keahlian (*Skills Training*)

Merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga di dasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

Contoh : Pelatihan Manajemen atau Pelatihan Kepemimpinan (*Leadership*).

2. Pelatihan Ulang (*Retraining*)

Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan fasilitas untuk meningkatkan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan, untuk mengejar tuntutan-tuntutan yang berubah dari pekerjaan-pekerjaan mereka.

Contoh: Para karyawan disebuah pabrik yang selama ini menggunakan mesin-mesin produksi konvensional harus dilatih ulang agar dapat menggunakan mesin-mesin produksi yang terkomputerisasi.

3. Pelatihan Fungsional Silang (*Cross Functional Training*)

Melibatkan pelatihan pada para karyawan untuk melakukan operasi-operasi dalam bidang-bidang lainnya selain dari pekerjaannya.

Contoh: Staff HRD meminta bantuan kepada staff bagian keuangan untuk menyeleksi calon karyawan baru bagi organisasi tersebut.

4. Pelatihan Tim (*Team Performance*)

Melibatkan sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan bersama inilah yang sesungguhnya menentukan sebuah tim dan jika anggota tim mempunyai tujuan-tujuan yang bertentangan efisiensi keseluruhan unit kemungkinan akan terganggu.

Contoh: Pelatihan SDM ini ditujukan bagi sekelompok karyawan agar mereka dapat terbiasa bekerja dalam tim, mampu menempatkan diri dalam sebuah tim, dan mampu bekerja sama dengan anggota tim yang lain.

5. Pelatihan Kreativitas (*Creativity Training*)

Pelatihan ini di dasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Terdapat beberapa cara untuk mengajarkan kreativitas yang seluruh pesertanya berusaha untuk membantu orang-orang memecahkan masalah dengan kiat-kiat baru. Salah satu rancangan yang lazim dipakai adalah *brainstorming*, di mana para peserta diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan-gagasan sebebas mungkin. Setelah jumlah gagasan di anggap cukup banyak, maka peserta tersebut di minta untuk memberikan penilaian-penilaian yang rasional dari segi biaya dan kelayakan. Kreativitas biasanya dianggap mempunyai dua tahap, yaitu: imajinasi dan praktis. Teknik *brainstorming* yang diikuti oleh pertimbangan rasional dari opsi-opsi yang di hasilkannya adalah memenuhi kedua tahap tersebut.

Contoh: Dalam sebuah organisasi terdapat berbagai posisi dan jabatan yang membutuhkan kreatifitas tinggi diantaranya adalah marketing, manajer, promosi, supervisor, dan lain-lain. Mereka dituntut untuk bisa kreatif dalam memimpin anak buahnya serta bisa kreatif membuahkan ide-ide baru yang segar dan inovatif untuk kepentingan organisasi.

Tujuan Pelatihan

Pelatihan diadakan berdasarkan solusi dari suatu permasalahan pada sebuah organisasi atau perusahaan. Sehingga, dibuatlah tujuan pelatihan. Simamora (1997) mengemukakan tujuh utama tujuan pelatihan yang terdiri dari:

1. Memperbaiki Kinerja

Kadang kala karyawan yang baru masuk atau baru dipromosikan tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan supaya kompeten pada pekerjaannya. Pelatihan kerap dibutuhkan untuk mengisi kepincangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.

2. Memutakhirkan Keahlian Para Karyawan Sejalan Dengan Kemajuan Teknologi

Melalui pelatihan, instruktur memastikan bahwa para karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi pada gilirannya berarti pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan mestilah dimutakhirkan melalui pelatihan sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.

3. Membantu Memecahkan Permasalahan Operasional

Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan mereka dengan kelengkapan dan kelimpahan sumber daya, maupun persoalan-persoalan organisasional yang menyerang dari segala arah penjur. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh organisasi maupun konsultan luar membantu karyawan dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.

4. Mempersiapkan Karyawan untuk Promosi

Salah satu cara untuk menarik, menahan serta memotivasi para karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistemik. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam. Organisasi-organisasi yang gagal menyediakan pelatihan untuk mobilitas vertikal akan kehilangan karyawan yang berorientasi pada pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak adanya kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar dari organisasi untuk mendaftar ke organisasi lain yang menyediakan program pelatihan bagi kemajuan karirnya.

5. Mengorientasikan Karyawan Terhadap Organisasi

Selama minggu-minggu awal karyawan baru memasuki sebuah organisasi, karyawan baru akan membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai tidak menyenangkan, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas seluruh karyawan.

6. Memenuhi Kebutuhan-kebutuhan Pertumbuhan Pribadi

Bisa dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan yang dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua orang.

Dari tujuan pelatihan di atas, dapat digunakan sebagai patokan pada saat apa saja program pelatihan diperlukan untuk memberikan solusi pada suatu permasalahan di organisasi atau perusahaan

Manfaat Pelatihan

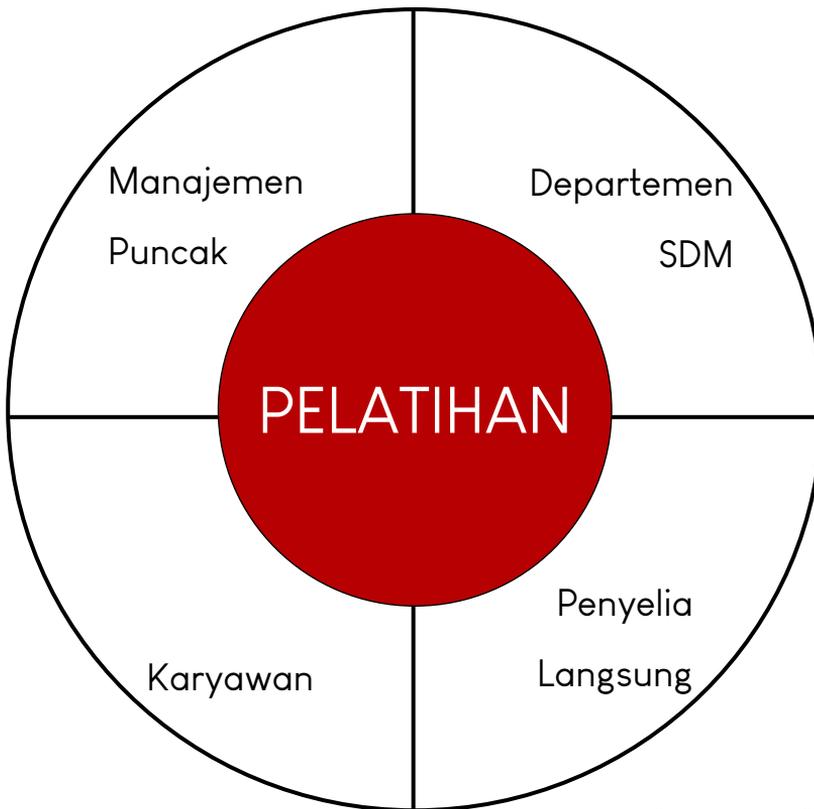
Program pelatihan mempunyai andil yang besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan. Pelaksanaan pelatihan yang efektif akan mendatangkan manfaat baik bagi organisasi, karyawan, atau dan pemelihara hubungan yang serasi antar anggota organisasi.

Menurut Simamora (1997) pelatihan mempunyai andil yang besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

- Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas;
- Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima;
- Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan;
- Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan SDM;
- Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja;
- Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

Tanggung Jawab Pelaksana Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan tidak luput dari usaha para *stakeholder* organisasi atau perusahaan, bahkan karyawan itu sendiri. Di bawah ini, terdapat gambar dari penanggung jawab pelaksanaan pelatihan:



Sumber : Henry Simamora (1997)

Gambar 1. Pelatihan dan Pengembangan Tanggung Jawab Bersama

1. Manajemen Puncak

Manajemen puncak meliputi Direktur Utama, Presiden Direktur, Wakil Direktur Utama, atau *General Manager*. Manajemen puncak juga mempunyai tanggung jawab atas penyampaian kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan. Manajemen puncak perlu melakukan pengendalian administratif guna memastikan bahwa manajer dan karyawan mematuhi komitmen yang sungguh-sungguh.

2. Departemen Sumber Daya Manusia

Departemen SDM atau yang lebih sering dikenal dengan HRD (*Human Resource Department*). Berfungsi untuk mendukung staff, membantu manajemen lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan keahlian-keahlian dan sumber-sumber daya serta mensponsori konferensi-konferensi dan program-program pelatihan.

3. Penyelia Langsung

Penyelia langsung atau pengawas, supervisor mendorong para karyawan untuk mengembangkan dirinya sendiri dan harus memberikan waktu agar hal ini terjadi. Penyelia langsung harus menciptakan atmosfer, sumber daya dan dorongan untuk pengembangan dirinya.

4. Karyawan

Tanggung jawab karyawan adalah menunjukkan minat dalam pengembangan pribadi relatif terhadap tujuan-tujuan organisasi. Pada akhirnya, setiap karyawan haruslah mengajak karyawan lain supaya mau memanfaatkan kesempatan-kesempatan pelatihan yang ada.

Dari penjelasan di atas mengenai pendidikan dan pelatihan, keduanya memiliki perbedaan. Pendidikan dan pelatihan memiliki perbedaan, pendidikan berlangsung dalam suatu organisasi yang bersangkutan, sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan, yang bertujuan untuk mengingat kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Di bawah ini adalah tabel perbedaan antara pendidikan dan pelatihan:

Tabel 1. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

No	Aspek	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhusus (<i>spesifik</i>)
2	Area Kemampuan (penekanan)	Kognitif, Afektif, Psikomotorik	Psikomotorik
3	Jangka Waktu	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4	Materi	Lebih umum	Lebih khusus

Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) merupakan upaya untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia, terutama untuk pengembangan dalam aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

KONSEP PENGEMBANGAN SDM

Pada prinsipnya, potensi manusia menyangkut aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kualitas hanya dapat dicapai dengan adanya Pengembangan Sumber Daya Manusia karena SDM merupakan faktor yang paling mempengaruhi kehidupan.

Hasibuan (2000) menegaskan bahwa Pengembangan adalah meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan memiliki lingkup arti yang lebih luas, yaitu lebih difokuskan pada kebutuhan-kebutuhan jangka umum organisasi. Pengembangan bagi karyawan merupakan kunci untuk memastikan para karyawan tersebut memiliki kompetensi yang diperlukan untuk tugasnya.

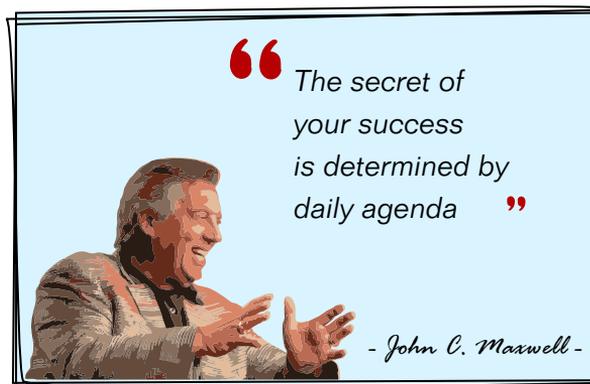
“

Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan **Pengembangan** mewakili investasi berorientasi ke masa depan di dalam diri karyawan.

”

Natoatmodjo dalam Rusdiana (2015) mengatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia adalah proses perencanaan pendidikan dan pelatihan, dan pengelolaan karyawan untuk mencapai hasil optimum (hasil dapat berupa jasa, benda atau uang). Pengembangan SDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap

karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.



Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dilaksanakannya pengembangan Sumber Daya Manusia pasti memiliki tujuan yang penting baik bagi diri SDM tersebut maupun organisasi tempatnya bekerja. Hasibuan (2010) mengemukakan beberapa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

- Meningkatkan produktivitas kerja;
- Meningkatkan efisiensi;
- Mengurangi kerusakan;
- Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan;
- Meningkatkan pelayanan yang lebih baik;
- Moral karyawan lebih baik;
- Kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar;
- Memberikan manfaat lebih baik lagi bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang diadakan oleh organisasi akan menghasilkan manfaat yang sangat baik bagi SDM itu sendiri, yang akan dibutuhkannya suatu saat nanti. Menurut Castetter dalam (Sudarwan, 2002) mengemukakan manfaat pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu:

- Peningkatan performansi personel sesuai dengan posisi saat ini;

- Pengembangan keterampilan personel untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi;
- Memotivasi pertumbuhan diri personel bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual.

Walaupun begitu, pelatihan dan pengembangan juga memiliki perbandingan, seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Perbandingan Pelatihan dan Pengembangan

No	Aspek	Pelatihan	Pengembangan
1	Fokus	Saat ini	Yang akan datang
2	Ruang Lingkup	Karyawan secara individual	Kelompok kerja atau organisasi
3	Kerangka waktu	Segera / jangka pendek	Jangka panjang
4	Sasaran	Memperbaiki kekurangan kemampuan saat ini	Mempersiapkan tuntutan kerja di masa yang akan datang
5	Aktivitas	Menunjukkan / Memperlihatkan	Pembelajaran
6	Penggunaan pengalaman kerja	Rendah	Tinggi
7	Partisipasi	Dituntut	Sukarela

Sumber : Kaswan dan Ade S. A (2015)

SYARAT MENCIPTAKAN PROGRAM PELATIHAN EFEKTIF

Jika sebuah organisasi atau perusahaan ingin memiliki karyawan yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang tinggi, perancang program pelatihan pada organisasi atau perusahaan tersebut haruslah mengikuti syarat-syarat untuk menciptakan suatu program pelatihan yang efektif. Donald dan James Kirkpatrick dalam Pribadi (2014) mengemukakan beberapa persyaratan yang diperlukan untuk menciptakan sebuah program pelatihan yang efektif yaitu:

- Program pelatihan didasarkan pada kebutuhan atau masalah yang dihadapi oleh organisasi ataupun 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 pelatihan 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 pelatihan;
- Program pelatihan perlu dievaluasi secara berkesinambungan.



Program pelatihan **bukanlah obat** untuk mengatasi semua permasalahan kinerja yang dihadapi oleh organisasi.

Pelaksanaan program pelatihan hanya digunakan sebagai **solusi** untuk mengatasi masalah kinerja yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan.



Video Pembelajaran:



<https://youtu.be/bjuOhQ-dV4>

Pendidikan Pelatihan dan Pengenangan

Kegiatan pembelajaran bagi karyawan individu untuk memperoleh keterampilan spesifik yang dapat digunakan segera untuk pekerjaannya saat ini

Kegiatan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan melalui pendidikan dan pelatihan

Proses pengubahan sikap atau perilaku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan

Note:

Pelaksanaan program pelatihan yang sukses akan menghasilkan pengetahuan dan kemampuan seseorang meningkat.

Jenis-jenis Program Pelatihan

- Training Skills
- Retraining
- Cross Functional Training
- Team Performance
- Creativity Training

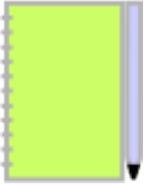
Pelatihan Internal :

Pelatihan yang diadakan di dalam organisasi.

Pelatihan Eksternal :

Pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi.





Mari Kita Kerjakan Latihan Ini!

Pasangkanlah pertanyaan di bawah ini dengan jawaban yang tepat.

1. “Dalam pengembangan, orang yang dikembangkan berada di pusat proses, dialah yang akan menentukan keberhasilan proses dengan cara menggali riwayat pengembangan dan potensinya di masa depan”(.....)
2. Manajemen puncak, departemen SDM, penyelia langsung, dan karyawan (.....)
3. Membantu karyawan melaksanakan pekerjaannya secara baik (.....)
4. Bertujuan untuk mengembangkan individu (.....)
5. Pelatihan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan skillnya selain dari pekerjaannya yang ditugaskan(.....)

A. Boydell B. Ragan C. Pelatihan D. Cross Functional Training
E. Pendidikan F. Retraining G. Manfaat program pelatihan
H. Tanggung jawab pelaksana I. Pengembangan



Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Bab 1 yang terdapat di bagian akhir bahan pembelajaran elektronik ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Bab 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan : 81 – 100 = baik sekali

61 – 80 = baik

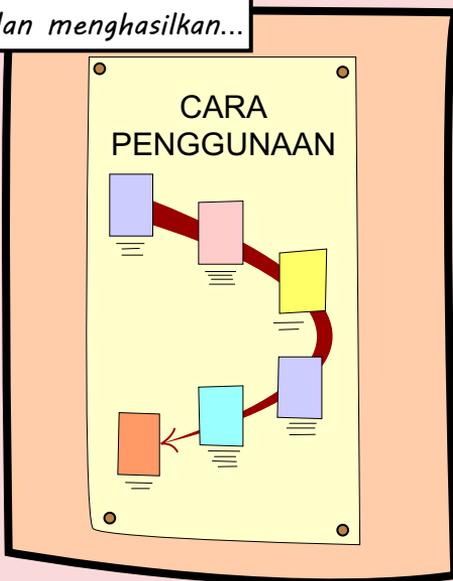
41 – 60 = cukup

< 41 = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 60% atau lebih, Anda dapat meneruskan Bab selanjutnya. Jika masih di bawah 60%, Anda harus mengulangi materi Bab 1, terutama pada bagian yang belum dikuasai.



dan menghasilkan...



2

ORGANISASI
BELAJAR

PETA KONSEP



Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu menjelaskan perkembangan terkini pelatihan dan organisasi belajar dengan tepat.

MAKNA ORGANISASI

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.



Gambar 2. Ilustrasi Organisasi

Dari definisi tersebut dapat diuraikan menjadi beberapa yang relevan, sehingga diperoleh definisi yang dapat dipahami sebagai berikut: **Kesatuan sosial** memiliki makna yaitu unit tersebut terdiri dari orang atau kelompok

orang yang berinteraksi satu sama lain (organisasi). Di **koordinasikan dengan sadar** memiliki makna pengertian manajemen, oleh karena itu pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan kelebihan dan juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan.

“

Manajemen anggota yang baik akan menghasilkan organisasi yang baik pula.

”

Sebuah organisasi mempunyai **batasan yang relatif dapat diidentifikasi**, suatu batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas namun batasan nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara

anggota dan bukan anggota. Pada kebanyakan hubungan ke karyawanan, terdapat sebuah perjanjian yang implisit, dimana pekerjaan tersebut ditukar dengan pembayaran upah (gaji).

Ada pula organisasi sosial/sukarelawan yang memberikan kontribusi dengan imbalan interaksi sosial atau kepuasan dalam membantu orang lain. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut. Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu **keterikatan yang terus menerus**. Rasa keterikatan itu tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Namun, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun ada saat

mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur. Akhirnya organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu, “sesuatu” disini adalah **tujuan**, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai sendiri oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok.

Berdirinya sebuah organisasi pasti memiliki struktur yang melandasi peraturan-peraturan agar memiliki pondasi yang kuat. Jusuf Udaya (1994) struktur organisasi memiliki tiga komponen yaitu: (1) kompleksitas; (2) formalisasi; dan (3) sentralisasi.

1. Kompleksitas

Mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi secara geografis. Kompleksitas tentunya merupakan sebuah istilah yang relatif.

2. Formalisasi

Tingkat sejauh mana organisasi menyadarkan dirinya pada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para karyawan. Beberapa organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah di standarkan secara minimum, namun ada pula organisasi berukuran kecil yang mempunyai

segala macam peraturan yang memerintahkan kepada karyawannya mengenai apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan.

3. Sentralisasi

Mempertimbangkan di mana letak dari pusat pengambilan keputusan. Beberapa organisasi melakukan desentralisasi, di mana masalah-masalah dialirkan ke atas dan para eksekutif senior memilih tindakan yang tepat. Adapula yang melakukan didesentralisasi, dimana masalah-masalah di alirkan ke bawah di dalam hierarki. Perlu diketahui, sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua ujung dari sebuah rangkaian kesatuan. Menetapkan organisasi di dalam rangkaian keputusan tersebut, merupakan salah satu faktor utama di dalam menentukan jenis struktur apa yang digunakan.

PENGEMBANGAN ORGANISASI

Setelah sebuah organisasi memiliki strategi-strategi atau struktur yang melandasi berdirinya organisasi itu sendiri, maka dilakukanlah pengembangan organisasi. Pengembangan Organisasi didefinisikan sebagai: “...the system wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of strategies structures, and processes that lead to organization effectiveness.” (Werner

dan DeSimone, 2012). Definisi di atas menjelaskan bahwa pengembangan organisasi merupakan aplikasi dan penyuluhan pengetahuan ilmu perilaku yang mencakup seluruh sistem terhadap pengembangan, perbaikan atau peningkatan, dan penguatan yang direncanakan terhadap strategi, struktur dan proses yang membawa kepada keefektifan organisasi.

Terdapat tiga hal utama dari pengembangan organisasi, yaitu:

- Pengembangan organisasi di maksudkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Fokus dari banyaknya usaha pengembangan organisasi adalah pada peningkatan pembelajaran organisasi, dengan tujuan selanjutnya berdampak pada kinerja organisasi.
- Pengembangan organisasi meningkatkan kesejahteraan para anggota. Secara umum dapat dikatakan, memiliki pekerjaan yang menantang berarti membawa kepada kepuasan kerja yang tinggi, lebih tinggi terhadap upah juga. Dengan demikian, pengembangan organisasi ditunjukkan untuk meningkatkan kepuasan, baik kepuasan pribadi maupun kepuasan kerja.
- Pengembangan organisasi ditujukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan individu melalui intervensi terencana. Intervensi terencana merupakan sarana utama terjadinya peningkatan dan perubahan organisasi.

KOMPETENSI ORGANISASI

Organisasi dikatakan sukses apabila organisasi tersebut dapat melandasi kegiatannya dengan kreativitas inovasi yang tinggi, pengetahuan, dan keahlian dari diri karyawan. Kompetensi inti organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber daya, seperti motivasi, usaha-usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dari manajemen. Sebenarnya, potensi dari sebuah organisasi telah diekspresikan ke dalam kompetensi inti, selain itu sebelumnya mereka juga telah mengintroduksi ke dalam maksud strategi.

Bagi karyawan, kompetensi inti dan maksud strategi merupakan gambaran dari tantangan baru bagi organisasi mereka agar tetap survive dalam berkompetensi dengan organisasi pesaingnya. Sebenarnya, kompetensi inti organisasi merupakan hasil dari gabungan proses pembelajaran dalam organisasi. Kompetensi inti dibentuk oleh: (1) kompetensi individu karyawan; (2) kebijakan strategis organisasi; (3) struktur pasar atau kompetensi dari lingkungan. Dari ketiga poin tersebut menyebabkan kompetensi inti mampu menghasilkan produk barang atau jasa yang unggul di pasar karena konsep ini melibatkan semua bagian yang ada dalam organisasi.

Competency Based Organization merupakan pemberian tekanan bukan lagi pada deskripsi pekerjaan dan tugas-tugas, tetapi pada deskripsi stimulasi dan pengembangan dari kompetensi karyawan tersebut. Maka perhatian manajemen SDM berubah menjadi profesionalisme personal dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan cara supervisi. Tujuan dari *competency based organization* mengapresiasi keunggulan kompetitif karyawan dengan meningkatkan level kinerja organisasi.

MAKNA ORGANISASI BELAJAR

Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia harus dikembangkan secara tepat, simultan dan berkelanjutan. Sehingga organisasi bisa menjadi *Learning Organization* (LO) dan tumbuh-berkembang-maju karena didukung oleh karyawan yang terus menerus mempelajari hal-hal baru dan mengaplikasikannya dengan tujuan memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.

Dewi dan Uwes (2018) mengutip pendapat Senge tentang organisasi belajar sebagai “...where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are

continually learning to see the whole together". Kutipan Senge ini mencerminkan betapa pentingnya proses belajar bagi kita semua, kita dianjurkan untuk terus menerus belajar dan melestarikan, menambah, atau melebarkan kemampuan kita.

Bahkan kita dianjurkan untuk belajar bersama-sama, meraih dan mewujudkan mimpi bersama menjadi kenyataan. Organisasi belajar adalah organisasi yang menjadikan belajar sebagai suatu inti kegiatan. Hal ini akan membantu organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan sekitar. Organisasi belajar akan mampu mentransformasikan hasil belajar untuk menciptakan produk, jasa dan bisnis yang lebih baik. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya, sama seperti seekor dinosaurus yang tidak mampu bertahan hidup lebih lama.

“
Organisasi belajar terkait dengan upaya untuk
meningkatkan kinerja organisasi melalui proses belajar.
”

Selain itu, Harrison Owen dalam bukunya yang berjudul *Ridding on the Tiger; Doing Business in a Transforming World*, mengemukakan bahwa: "...tanpa aktivitas belajar yang kontinu sebuah organisasi tidak akan mampu menghasilkan produk yang inovatif dan berkualitas serta

laba. Inti dari kegiatan bisnis yang sesungguhnya adalah belajar dan yang lain akan mengikuti”. Sehingga semua organisasi apapun bentuknya akan mengalami tuntutan perubahan yang sangat cepat. Perubahan yang terjadi yaitu mencakup tuntutan dari pelanggan terhadap produk dan jasa yang lebih berkualitas serta perkembangan kompetitor secara kontinu.

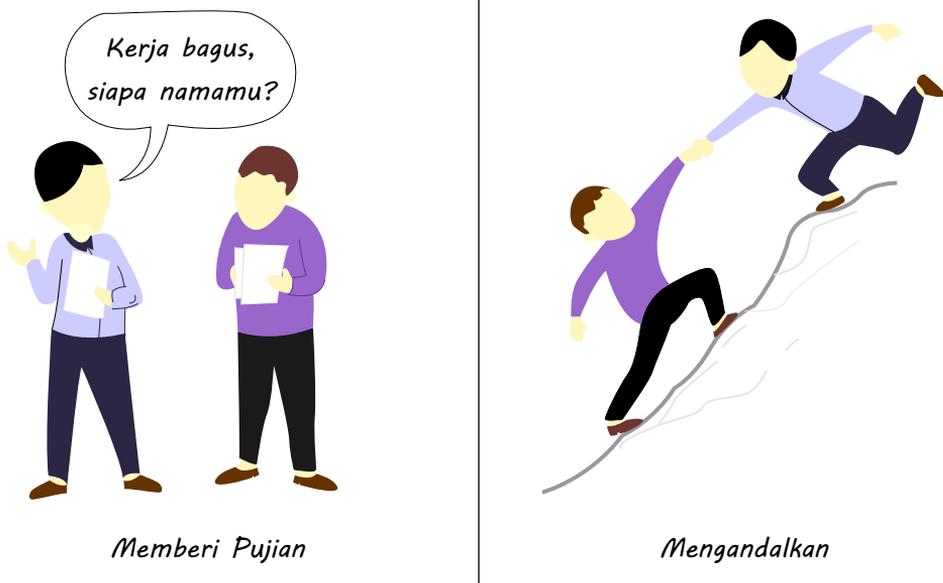
Rincian kriteria organisasi belajar sebagai berikut:

- Orang-orang yang merasakan mereka sedang mengerjakan hal penting, untuk diri mereka sendiri dan bagi seluruh dunia;
- Setiap individu dalam organisasi tersebut sedang berkembang, berusaha meningkatkan keahliannya;
- Orang-orang merasakan lebih cerdas ketika mereka bekerja bersama-sama;
- Organisasi menyadari betapa pentingnya pengetahuan yang ditanamkan kepada setiap karyawan;
- Visi lebih baik dirumuskan oleh seluruh pihak di organisasi. Tanggung jawab pimpinan adalah mengelola proses perumusan; dari awal sebagai gagasan hingga visi tersebut menjadi syarat vision;
- Karyawan dipersilakan untuk mempelajari segala sesuatu yang sedang terjadi, agar mereka menyadari apa yang mereka lakukan dapat berdampak terhadap apapun juga di organisasi;

Organisasi yang telah berhasil menjadi organisasi belajar hingga menjadi budaya, pasti memiliki aspek-aspek khusus pada tatanan organisasinya, seperti berikut: Sarder mengungkapkan beberapa aspek khusus dari sebuah organisasi yang telah menjadi organisasi belajar sebagai budaya, yaitu:

1. *The Right Leader*

Pimpinan adalah orang yang harus mampu menginspirasi orang-orang disekitarnya. Ia memiliki komitmen yang kuat, mampu merumuskan sendiri visi atau mendorong orang untuk sama-sama merumuskan visi organisasi. Selain itu dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta menyenangkan. Mau mendengarkan dan dapat memotivasi orang lain. Serta dapat dijadikan panutan dari perkataan, perlakuan dan tindak tanduknya;



Gambar 3. *The Right Leader*

2. *The Right People*

Pimpinan yang hebat tidak dapat bekerja sendiri, ia memerlukan dukungan dan kesungguhan karyawan atau orang-orang di sekitarnya. Tuntutan organisasi belajar tidak hanya kepada pimpinan, tapi juga kesadaran penuh dari seluruh karyawan dalam satu organisasi;



Gambar 4. *The Right People*

3. *The Right Behaviour*

Sikap karyawan pada organisasi belajar yaitu dapat berinteraksi dengan rekan kerja. Mereka berdiskusi, berdebat tentang masalah pekerjaan, pendapat dan sebagainya. Namun mereka tetap menaruh rasa hormat satu sama lain dan tetap menghargai segala usaha yang dilakukan karyawan lain;



Gambar 5. *The Right Behaviour*

4. *The Right Resources*

Komitmen pimpinan untuk menciptakan proses belajar terus-menerus dibuktikan dengan fasilitas sumber belajar yang lengkap, tersedia untuk di gunakan siapa saja dan kapan saja. Selain itu organisasi menyediakan suatu program atau kegiatan yang mendukung pengalaman proses belajar, SDM seperti mentor/coach/narasumber jika diperlukan.



Gambar 6. *The Right Resources*

BANGUNAN ORGANISASI BELAJAR

Proses belajar di suatu organisasi merupakan proses interaksi antara para anggota organisasi atau karyawan. Agar organisasi belajar dapat berjalan dengan baik, diperlukan habitat belajar dalam organisasi yang berfungsi sebagai media untuk terjadinya proses belajar organisasional. Habitat organisasi merupakan unsur yang sangat penting untuk memotivasi dan memberi kesempatan agar para anggota organisasi mau dan mampu memunculkan prestasi terbaiknya.

Untuk menunjuk pentingnya organisasi pembelajar sebagai sistem keseluruhan dibandingkan dengan pendekatan parsial, di bawah ini akan di gambarkan dan dijelaskan bangunan organisasi pembelajar yang disusun dari komponen-komponen “bangunan organisasi” sebagai berikut:



Sumber : Jann Hidajat Tjakraatmadja (2006)

Gambar 7. Bangunan Organisasi Pembelajar

1. Pondasi “bangunan organisasi belajar” berdiri di atas pondasi rasa saling percaya dan budaya belajar.

2. Struktur pilar pertama “bangunan organisasi belajar” di bangun oleh keterampilan belajar, yang minimal terdiri dari:

- a. Keterampilan memecahkan permasalahan secara sistematis;
- b. Keterampilan bereksperimen dengan menggunakan pendekatan baru;
- c. Kemampuan belajar dari pengalaman dan/atau sejarah masa lalu;
- d. Kemampuan belajar dari praktisi yang berhasil;
- e. Kemampuan mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien.

3. Struktur pilar kedua “bangunan organisasi belajar” di bangun oleh fasilitas belajar, yang terdiri dari:

- a. Informasi sistemik;
- b. Struktur organisasi;
- c. Sistem penghargaan.

4. Atap “bangunan organisasi belajar” di bangun oleh disiplin belajar, yang terdiri dari:

- a. Disiplin personal mastery;
- b. Disiplin berbagai visi;
- c. Disiplin model mental;
- d. Disiplin berpikir sistemik;
- e. Disiplin tim pembelajar.

5. **Enabler organisasi pembelajar** di pengaruhi oleh kualitas kepemimpinan Dilihat dari waktu masa kini dan masa depan, dan lingkungan kerja (internal dan eksternal organisasi), **komponen kepemimpinan sebuah organisasi pembelajar memiliki empat fungsi utama, yaitu:**

- Sebagai pemberi informasi (sosialisasi);
- Sebagai pemberi arah (*visioner*);
- Sebagai instruktur;
- Sebagai agen perubahan.



Pemberi Informasi



Instruktur



Pemberi Arah



Agen Perubahan

Gambar 8. Fungsi Komponen Kepemimpinan

PELATIHAN DALAM ORGANISASI BELAJAR

Beberapa tahun belakangan ini istilah pelatihan dan pengembangan memiliki makna dan konotasi baru. Banyak organisasi yang telah melakukan revitalisasi dalam internal organisasinya. Tidak hanya mengembangkan kemampuan karyawan untuk menaiki tangga karir dalam internal organisasinya, mereka juga menyiapkan para karyawan dengan keterampilan yang diperlukan oleh pasar, untuk pengembangan karir terbuka, berpindah kerja keluar organisasi. Biasanya organisasi-organisasi mengadakan pelatihan untuk membantu para karyawan secara individual agar dapat memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasinya. Namun saat ini, organisasi mulai bersangkutan dengan *Total Quality Management (TQM)*, yang di mana mereka mulai mengenal kerja kelompok.



Pelatihan jadi lebih menggunakan pendekatan kelompok yang dapat berfungsi lebih baik sebagai tim.



Sehingga banyak organisasi yang mendesain ulang ke arah pendekatan holistik dan sistemik, serta lebih fokus kepada proses dari pada fungsi. Mereka berjuang untuk menjadi pembelajar di dalam organisasi dan seluruh organisasi

belajar. Dengan mengelola program pelatihan pada suatu organisasi belajar, karyawan yang merencanakan program pelatihan perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi sumber daya baik waktu, uang, staf, budaya, dan pembelajaran. Sedangkan faktor eksternal meliputi peraturan-peraturan pemerintah, unsur sosial, pasar, ekonomi, filosofi, dan hukum.

WAKTU YANG TEPAT UNTUK MELAKSANAKAN PROGRAM PELATIHAN

Sebuah organisasi dapat memperoleh manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan dari peningkatan kinerja para karyawannya. Organisasi perlu menyikapi bahwa pelaksanaan pelatihan dapat mengatasi masalah kinerja, namun terdapat isu terkait dengan “Kapan organisasi memerlukan pelatihan?” Berikut beberapa isu yang terkait dengan hal tersebut:

1. Memfasilitasi para Karyawan Belajar Tentang Perubahan Teknologi, Sistem, Proses, dan Prosedur

Pada saat sebuah organisasi sedang mempersiapkan untuk mengoperasionalkan perubahan sistem, peralatan, teknologi, proses dan prosedur, mereka menghadapi satu pilihan antara mengharapkan para karyawannya

belajar sendiri secara informal atau memfasilitasi mereka dengan suatu program pelatihan terstruktur. Biasanya organisasi akan mengeluarkan biaya besar untuk peralatan baru tanpa melatih karyawannya. Maka yang terjadi pada organisasi ini tidak memperoleh keuntungan sebagaimana di janjikan oleh para vendor.

Banyak organisasi cenderung untuk mengidentifikasi kerja unggulan dan menampakkan perhatian kepada mereka dengan memberi penugasan yang menantang. Organisasi semacam ini mempunyai asumsi bahwa seseorang yang berkinerja baik dalam satu pekerjaan akan bertindak sama dengan pekerjaan lain, walaupun mereka menerima penugasan baru tanpa ada pengalaman atau pembelajaran sebelumnya. Apabila situasi seperti ini terjadi, dapat dikatakan bahwa organisasi ini telah menyiapkan karyawan untuk gagal.

2. Menyiapkan Peluang untuk Berkembang bagi Karyawan

Idealnya peningkatan atau pengayaan kerja bagi karyawan berprestasi, haruslah dengan memberikan peluang untuk pengembangan pengalaman belajar sebelum ada penugasan atau penempatan tugas baru. Pengalaman ini dapat berupa pelatihan, pembinaan atau penugasan temporer. Dengan partisipasi dalam bentuk pengalaman pengembangan seperti itu, para karyawan memperoleh kesempatan untuk melakukan keterampilannya serta meningkatkan kemampuan dalam suatu lingkungan yang tidak beresiko fatal pada keberhasilannya sebelum diberikan penugasan baru.

3. Mengatasi Masalah Kinerja Karyawan

Pada umumnya yang terjadi pada hampir kebanyakan organisasi yaitu, apabila seorang pengawas atau manajer dari satu unit kerja mendapati satu masalah pada kinerja karyawannya, maka pertama kali yang terlintas dalam pikirannya adalah mengirim karyawan tersebut untuk mengikuti program pelatihan. Hal ini yang paling merusak image dari sebuah program pelatihan. Seperti yang kita ketahui bahwa pelatihan adalah solusi dari masalah kinerja yang mahal, terlebih bila masalah sebenarnya tidak membutuhkan program pelatihan sebagai solusinya.

Selain ketiga isu diatas, terdapat beberapa isu lain yang perlu diperhatikan oleh manajer proyek pelatihan:

- Menerima pertanggung jawaban biaya pelatihan, tidak untuk memenuhi kapasitas suatu pelatihan;
- Mengembangkan pengertian tentang keterampilan bisnis dan mengenai bisnis di mana mereka bekerja;
- Menganggap diri sendiri sebagai pimpinan organisasi dengan kewajiban dan pertanggung jawaban terkait dengan bisnis;
- Mengelola fungsi-fungsi mereka melalui perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, pengawasan dan monitor, serta evaluasi;
- Beralih dari pengukuran jumlah peserta yang hadir dan sejenisnya pada suatu pelatihan dan workshop menjadi pengukur peningkatan kinerja karyawan.

OPSI PELAKSANAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Setiap program pelatihan yang dipilih harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasional, pekerjaan, atau pribadi. Program tersebut harus memudahkan proses belajar peserta, program tersebut kemungkinan besar mensosialisasikan karyawan agar berperilaku dengan cara-cara tertentu di dalam pekerjaan (S. Henry, 1997):

1. *On the Job Training*

Meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Keberhasilan dari sistem ini hampir seluruhnya tergantung pada penyelia langsung dan instruktur, bahwa unit SDM memiliki tanggung jawab menyediakan instruktur yang baik dan efektif dari setiap penyelia.

Berikut adalah manfaat dari *on the job training*:

- Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas-tugas yang disimulasikan;
- Karyawan mendapatkan instruksi atau arahan dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman, yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik;
- Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, di bawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus;
- Pelatihannya informal, relatif tidak mahal dan mudah dijadwalkan;
- Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama di antara karyawan dan instruktur;

- Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, menyita biaya yang relatif rendah dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

Selain itu, terdapat pula kelemahan dari *on the job training*:

- Instruktur mungkin tidak termotivasi untuk melatih / memikul tanggung jawab untuk pelatihan, sehingga pelatihan dapat menjadi serampangan;
- Instruktur mungkin melaksanakan pekerjaan dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik;
- Instruktur mungkin tidak memiliki waktu untuk melatih dan menghapus elemen yang penting dari proses pelatihan;
- Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaannya dan kinerja organisasional.

Contoh, petugas agen kereta api yang mendapatkan *on the job training* tidak mungkin mengurus tiket pelanggan dengan tidak benar, seperti memberikan uang kembalian yang tidak sesuai dengan semestinya, atau terlalu lama memproses reservasi sehingga mengakibatkan kerugian pada pendapatan argo kereta api tersebut.

2. *Off the Job Training*

Merupakan program yang memberikan para individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka, contoh khasnya yaitu kursus-kursus, *workshop*, seminar, dan simulasi komputer.

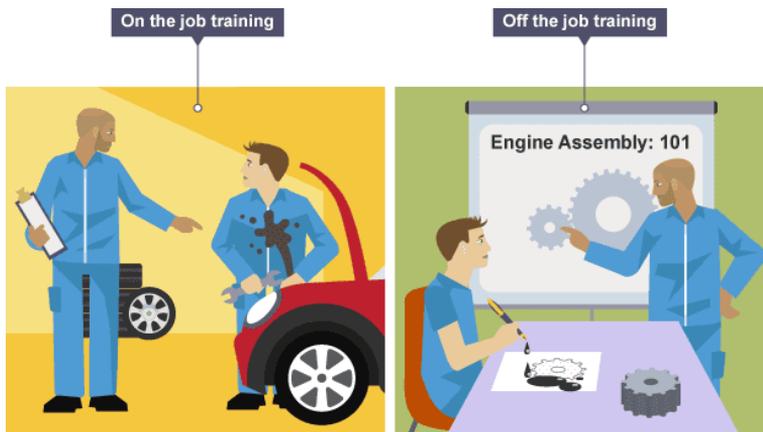
Berikut adalah **keunggulan dari *off the job training***:

- Instruktur biasanya adalah instruktur purna waktu atau staf instruktur;
- Kursus-kursus dan seminar yang *offsite* memungkinkan perusahaan-perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa adanya biaya yang berat dari staf instruktur dan fasilitas pelatihan;
- Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan-perusahaan lain sering memungkinkan peserta untuk mempelajari metode-metode dan teknik-teknik baru di samping materi-materi yang disajikan selama program pelatihan;
- Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi guna mempelajari keahlian-keahlian dan sikap baru tanpa harus secara bersamaan mengkhawatirkan kinerja pekerjaan.

Terdapat pula beberapa **kelemahan dari *off the job training***, yaitu:

- Para karyawan yang mengikuti *off the job training* tidaklah perlu melakukan pekerjaan mereka;

- Kurangnya *transfer of learning*, terkadang pelatihan bersifat teoritis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta;
- Para manajer sangat sering tertarik dengan pengalaman pelatihan dan pengembangan yang kedengarannya menyenangkan dan gagal memeriksa kecocokannya dengan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai;
- Selain itu, pelatihan ini sering memerlukan biaya yang lebih besar.



Source: www. ngekul.com

Gambar 9. Perbedaan *On the Job* dan *Off the Job Training*



Video Pembelajaran:



<https://youtu.be/p2IPkcRK3wk>

Berikut ini adalah tabel organisasi yang mengadakan *on the job* dan *off the job training*:

Tabel 3. Organisasi yang Mengadakan On dan Off The Job Training

Organisasi	Keterangan
<i>On the job training</i>	
Internship	Internship memberikan individu pengalaman pada pekerjaan tertentu atau pengenalan terhadap pekerjaan tertentu atau pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi atau industri. Internship lebih digunakan untuk pelajar.
Magang	Dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi. Program magang mengarah pada pendidikan (<i>education</i>), program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman dengan instruksi yang didapatkan di dalam ruang kelas untuk subjek tertentu. Karyawan tetap menjadi penanggung jawab bagi karyawan baru (magang) selama jangka waktu yang ditentukan.
Rotasi Pekerjaan	Manfaat rotasi pekerjaan adalah: 1) memberikan latar belakang umum dan sudut pandang sebuah organisasi; 2) menggalakan kerja sama antar departemen karena manajer melihat berbagai sisi personal; 3) secara periodes dipaparkan sudut pandang yang segar kepada berbagai unit; 4) meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui pembentukan sumber daya manusia yang luwes.

Organisasi	Keterangan
<i>Off the job training</i>	
Kuliah	<p>Kuliah menyajikan cakupan materi yang luas dalam jangka waktu pendek, teknik kuliah dianggap paling tepat apabila tujuannya untuk memberikan informasi yang sangat banyak secara efisien kepada sejumlah besar orang. Jenis pelatihan ini cenderung menekankan akumulasi fakta-fakta dan angka-angka; hal ini tidak berarti bahwa para partisipan akan mampu menerapkan pengetahuan mereka. Seorang pelatih dapat menggunakan bantuan visual, mendorong dan mengundang pertanyaan-pertanyaan, mengarahkan pembuatan catatan, menggalakkan diskusi, melibatkan pendengar melalui partisipasi tertulis, mempersiapkan handout pendukung, memberikan ilustrasi dan studi kasus, dan berbagai cara lainnya.</p>
Studi Kasus	<p>Studi kasus merupakan penyajian tertulis dan naratif dari serangkaian fakta permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus dapat sederhana ataupun rumit. Studi kasus memungkinkan pesereta menerapkan keahlian-keahlian analitis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dari situasi nyata. Peran pelatih pada pelatihan ini adalah mempermudah belajar kelompok dan membantu para peserta untuk melihat konsep-konsep manajemen yang mendasari kasus.</p>

Organisasi	Keterangan
Simulasi Komputer	Simulasi komputer memungkinkan individu-individu bereksperimen dengan berbagai tanggapan terhadap situasi organisasional dan melihat dampaknya tanpa sungguh-sungguh mempengaruhi fungsi organisasional. Minat dan motivasi partisipan biasanya tinggi dalam latihan-latihan simulasi, karena tindakan-tindakan yang diambil sangat menyerupai kondisi-kondisi pekerjaan sesungguhnya.
Pelatihan Beranda	Pelatihan beranda merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan di dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan-pekerjaan semiahli/klerikal. Pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi. Jenis pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih teller bank, operator mesin, juru ketik, dan pekerjaan-pekerjaan sejenis.
Permainan Peran	Dalam pelatihan permainan peran, para peserta memainkan peran dan berupaya melakukan perilaku-perilaku yang di butuhkan dalam peran tersebut. Tujuan pokok permainan peran adalah menganalisis masalah-masalah antar pribadi dan memupuk keahlian-keahlian hubungan manusia. Supaya teknik ini berhasil, instruktur haruslah berupaya menciptakan situasi yang realistik dan memastikan bahwa setiap pemain memainkan perannya secara serius.

Organisasi	Keterangan
<p>Peniruan Perilaku</p>	<p>Teknik ini terfokus pada modul-modul keahlian yang menitik beratkan pada permasalahan yang lazim dihadapi oleh penyelia, seperti ketidakhadiran, keterlambatan, atau orientasi karyawan. Metode ini terdiri dari lima komponen yang berkaitan: (1) peniruan (melihat seseorang melakukan perilaku tertentu, biasanya pada video); (2) retensi/ingatan (proses membantu peserta mengingat apa yang diamati); (3) pengulangan perilaku (menggunakan permainan-permainan peran untuk mempraktikkan perilaku-perilaku baru); (4) umpan balik atau pengukuran (menerima kesan-kesan pengamat atas perilaku-perilaku yang dilakukan); (5) <i>transfer of learning</i>.</p>
<p>Pelatihan Alam Terbuka</p>	<p>Tujuan pelatihan alam terbuka bukanlah pengembangan keahlian-keahlian teknis, namun lebih pada pengembangan dan pengesahan keahlian-keahlian antar pribadi seperti keyakinan diri, penghargaan diri, kerja tim, kepercayaan dan kerja tim.</p>
<p>Pelatihan Sensitivitas</p>	<p>Tujuan pelatihan sensitivitas adalah: (1) menjadi lebih kompeten dalam hubungan-hubungan pribadi seseorang; (2) mempelajari lebih banyak tentang dirinya sebagai seorang pribadi; (3) mempelajari bagaimana orang lain bereaksi terhadap perilaku seseorang; (4) mempelajari tentang dinamika formasi kelompok, tujuan-tujuan kelompok, dan pertumbuhan kelompok.</p>

Sumber : Henry Simamora (1997)

Pelatihan dalam Organisasi Belajar

yang dimana seluruh anggota organisasi secara sadar untuk selalu belajar, guna meningkatkan kinerjanya.

Kapan waktu yang tepat untuk melaksanakan pelatihan?

- Ketika terdapat perubahan pada sistem, teknologi, proses, dan prosedur
- Ketika memfasilitasi karyawan untuk berkembang
- Ketika karyawan merasa memiliki masalah pada kinerjanya

Organisasi Belajar

Organisasi Belajar adalah konsep yang terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui belajar pada sebuah program pelatihan.

On job training

Dilaksanakan di dalam organisasi

Off job training

Dilaksanakan di luar organisasi/pada lembaga diklat

Faktor yang harus dipertimbangkan dalam mengelola pelatihan:

Faktor Internal :

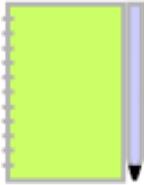
SDM, Waktu, Uang, Budaya

Faktor Eksternal :

Peraturan Pemerintah, Filosofi, Hukum, Ekonomi

Note :

Manajer harus memanfaatkan pelatihan hanya untuk meningkatkan keterampilan kerja.



Mari Kita Kerjakan Latihan Ini!

Dibawah ini tersedia beberapa soal pilihan ganda, jawablah pertanyaan yang Anda anggap paling benar.

1. Komponen kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi adalah struktur organisasi menurut...

- a. Ragan
- b. Jusuf Udaya
- c. Henry Simamora
- d. Benny A. Pribadi

2. Konsep yang terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui proses belajar adalah...

- a. Organisasi
- b. Organisasi Pembelajaran
- c. Organisasi Belajar
- d. Perusahaan

3. Organisasi yang termasuk ke dalam on the job training adalah...

- a. Intership, Magang dan Rotasi pekerjaan
- b. Permainan peran, Simulasi komputer dan Peniruan perilaku
- c. Rotasi pekerjaan, Intership dan Studi kasus
- d. Kuliah, Magang dan Pelatihan beranda

4. “Terdapat karyawan atau orang-orang sekitar yang selalu mendukung pimpinannya di sebuah organisasi tersebut”. Pernyataan di atas, merupakan bagian dari aspek...

- a. *The right resources*
- b. *The right leader*
- c. *The right people*
- d. *The right behaviour*



5. Berikut ini merupakan waktu yang tepat untuk melaksanakan program pelatihan, kecuali...

- a. Memfasilitasi karyawan untuk belajar tentang perubahan sistem, proses dan prosedur, teknologi
- b. Mengatasi masalah kinerja
- c. Karyawan memiliki motivasi dan keterampilan yang baik
- d. Menyiapkan karyawan untuk berkembang

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Bab 2 yang terdapat di bagian akhir bahan pembelajaran elektronik ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Bab 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan : 81 - 100 = baik sekali

61 - 80 = baik

41 - 60 = cukup

< 41 = kurang



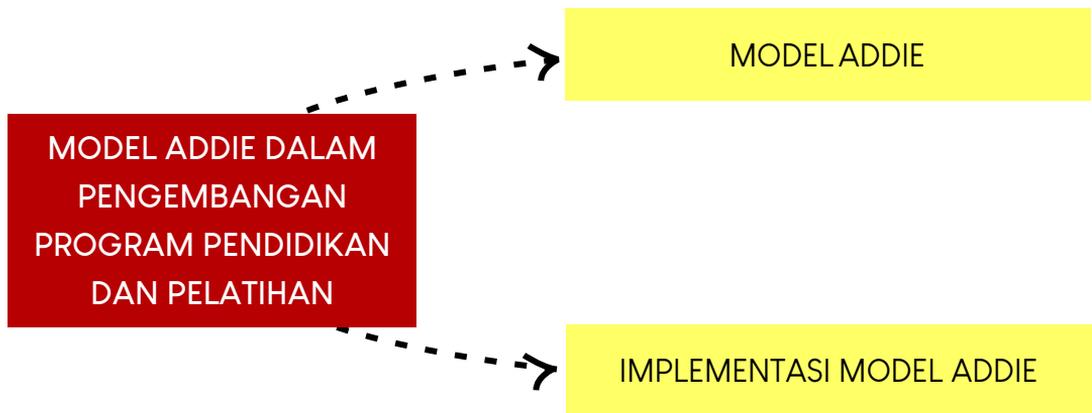
Apabila mencapai tingkat penguasaan 60% atau lebih, Anda dapat meneruskan Bab selanjutnya. Jika masih di bawah 60%, Anda harus mengulangi materi Bab 2, terutama pada bagian yang belum dikuasai.



3

MODEL ADDIE DALAM PENGEMBANGAN PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

PETA KONSEP



Tujuan Pembelajaran

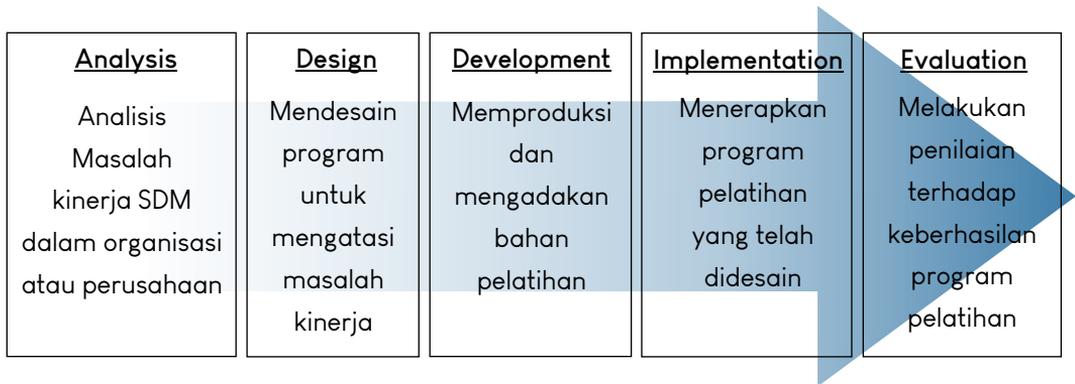
Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu mengimplementasikan model ADDIE ke dalam Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan dengan tepat .

MODEL ADDIE

Program pelatihan terdiri dari aktivitas pembelajaran yang sengaja dikembangkan untuk menciptakan proses belajar dalam diri peserta. Dengan proses belajar, peserta pelatihan akan memiliki kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk dapat melaksanakan suatu tugas dan pekerjaan. Agar dapat menciptakan suatu program pelatihan yang efektif dan efisien, maka program pelatihan perlu didesain dan dikembangkan terlebih dahulu secara sistemik dan sistematis, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu mampu memfasilitasi berlangsungnya proses belajar peserta.

Terdapat beberapa model atau pendekatan desain sistem pembelajaran yang dapat digunakan untuk mendesain dan mengembangkan program pelatihan (Pribadi, 2009). Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan untuk menciptakan program pelatihan yang efektif adalah model desain pembelajaran ADDIE. Model ini bersifat sederhana dan dapat dilakukan secara bertahap atau sistematis untuk mewujudkan program pelatihan yang komprehensif. Model ADDIE sesuai namanya, memiliki lima tahap yang dapat digunakan untuk mendesain dan mengembangkan program pelatihan. Tahap-tahap tersebut terdiri dari:

- *Analysis* (analisis)
- *Design* (rancangan)
- *Development* (pengembangan)
- *Implementation* (implementasi)
- *Evaluation* (evaluasi)



Gambar 10. Langkah-langkah Model ADDIE

1. *Analysis* (analisis)

Analisis merupakan langkah awal dalam model ADDIE. Langkah ini dilakukan oleh seorang perancang program pelatihan (*training designer*) untuk melakukan proses penilaian kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*). Dalam melakukan proses TNA, perancang program pelatihan harus mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan masalah kinerja yang dihadapi oleh karyawan dalam sebuah organisasi.

Hasil dari proses pelaksanaan TNA yaitu menggambarkan masalah-masalah kinerja yang harus di cari solusinya dan juga alternatif solusi yang diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja yang sudah diidentifikasi. Dalam hal ini, perancang program pelatihan perlu melakukan klarifikasi terhadap masalah kinerja dan mengusulkan beberapa solusi yang dapat di gunakan dalam mengatasi masalah kinerja di sebuah organisasi atau perusahaan.



Pada dasarnya, masalah kinerja dapat diatasi baik melalui pelaksanaan program pelatihan maupun, bukan program pelatihan.



Setelah memastikan bahwa masalah kinerja dapat diatasi dengan program pelatihan, maka perancang program pelatihan perlu mendesain atau merumuskan tujuan atau kompetensi umum dari program pelatihan. Perancang program pelatihan perlu melakukan analisis kebutuhan

untuk menjawab pertanyaan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Pertanyaan pada Tahap Analisis

No	Pertanyaan
1	Bagaimana karakteristik peserta yang akan mengikuti program pelatihan?

No	Pertanyaan
2	Pelatihan dan keterampilan seperti apa yang kelak dimiliki oleh peserta sebelum mengikuti program pelatihan?
3	Kemampuan atau kompetensi apa yang perlu dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan?
4	Indikator apa yang dapat digunakan untuk menentukan bahwa peserta telah mencapai kompetensi yang telah ditentukan setelah mengikuti program pelatihan?
5	Kondisi seperti apa yang diperlukan oleh peserta agar dapat memperlihatkan tercapainya kompetensi yang telah dipelajari?

Sumber : Benny A. Pribadi (2018)

Inti dari tahap analisis adalah mempelajari dan mendalami masalah-masalah yang sedang dialami untuk menemukan alternatif solusi yang dapat diimplementasikan dalam mengatasi masalah kerja.

2. Design (rancangan)

Tahap kedua yaitu desain dilakukan untuk mengidentifikasi sub-sub kemampuan yang perlu dimiliki oleh peserta program pelatihan agar dapat menguasai kompetensi umum dari program pelatihan.

“ Sub-sub kemampuan bersifat spesifik disebut juga dengan kemampuan khusus dari program pelatihan ”

Kompetensi khusus diperoleh melalui proses analisis terhadap kompetensi umum dari sebuah program pelatihan. Selain itu dari hasil analisis kompetensi umum akan menghasilkan peta kompetensi. Proses analisis kompetensi umum menjadi analisis instruksional.

Pada tahap desain, selain melakukan proses analisis instruksional juga ditetapkan rencana penggunaan strategi pembelajaran dan instrumen evaluasi yang akan digunakan dalam menilai hasil belajar yang akan di capai oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan. Perancang program pelatihan perlu mencari jawaban dari pertanyaan seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Pertanyaan pada Tahap Desain

No	Pertanyaan
1	Kemampuan dan kompetensi khusus seperti apa harus dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan?
2	Indikator apa pada instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan peserta setelah mengikuti program pelatihan?
3	Peralatan atau kondisi seperti apa yang diperlukan oleh peserta agar dapat melakukan unjuk kemampuan dan pengetahuan, keterampilan dan sikap setelah mengikuti program pelatihan?
4	Bahan dan metode pembelajaran seperti apa yang dapat digunakan oleh instruktur agar dapat mendukung efektivitas program pelatihan?

Sumber : Benny A. Pribadi (2018)

Hasil dari tahap desain adalah *blue print* berupa Garis Besar Program Pelatihan (GBPP) yang menggambarkan rencana keseluruhan dari kegiatan pembelajaran dalam program pelatihan.

3. Development (pengembangan)

Tahap ketiga yaitu pengembangan, tahap ini bertujuan untuk menciptakan program pelatihan yang efektif, efisien serta mengembangkan bahan pelatihan sebagai alat penyampaian materi program pelatihan kepada peserta.

Menurut Pribadi (2018) terdapat dua tujuan umum pada tahap pengembangan, yaitu:

1. Membeli, memproduksi, atau merevisi bahan pelatihan yang akan digunakan untuk memfasilitasi peserta dalam mencapai kompetensi yang telah di rumuskan sebelumnya;
2. Memilih atau mengkombinasikan media terbaik yang akan digunakan untuk memfasilitasi peserta dalam mencapai kompetensi yang dilatihkan.

Heinich dan kawan-kawan (dalam Pribadi , 2016) mengemukakan bahwa bahan atau media pembelajaran yang digunakan sebagai bahan pelatihan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi: Bahan cetak; Benda nyata; Model dan Simulator; Program Audio; Program Video; Program Multimedia; Web dan Internet.

Perancang program pelatihan perlu mencari jawaban dari pertanyaan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. Pertanyaan pada Tahap Pengembangan

No	Pertanyaan
1	Bahan pelatihan apa yang harus dibeli agar dapat digunakan untuk memfasilitasi program pelatihan?
2	Bahan pelatihan apa yang harus diproduksi agar dapat digunakan untuk memfasilitasi program pelatihan?
3	Bahan pelatihan apa yang harus dibeli dan dimodifikasi sehingga dapat digunakan untuk memfasilitasi program pelatihan?
4	Kombinasi media apa yang diperlukan dalam menyelenggarakan program pelatihan?

Sumber : Benny A. Pribadi (2018)

4. *Implementation* (implementasi)

Tahap keempat adalah pelaksanaan program pelatihan yang didesain dan dikembangkan sebelumnya. Di mana, instruktur menyampaikan materi pelatihan kepada peserta berdasarkan desain program yang telah dibuat sebelumnya. Selain itu, instruktur harus mampu menerapkan strategi pembelajaran dengan urutan sebagai berikut: (1) kegiatan pra-pembelajaran; (2) penyajian isi pelatihan; (3) partisipasi peserta; (4) penilaian hasil belajar; (5) aktivitas tindak lanjut.

Perancang program pelatihan perlu mencari jawaban dari pertanyaan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 7. Pertanyaan pada Tahap Implementasi

No	Pertanyaan
1	Kombinasi media apa yang diperlukan dalam menyelenggarakan program pelatihan?
2	Ragam metode pembelajaran apa yang efektif untuk digunakan dalam menyampaikan materi pelatihan?
3	Strategi pembelajaran seperti apa yang dapat digunakan agar menarik dan memelihara minat belajar peserta?
4	Strategi pembelajaran seperti apa yang dapat digunakan untuk membuat peserta memusatkan perhatian terhadap materi yang dilatihkan?

Sumber : Benny A. Pribadi (2018)

5. Evaluation (evaluasi)

Tahap kelima adalah evaluasi, menurut Stufflebeam (2011) evaluasi di maknai sebagai proses yang dilakukan untuk menentukan nilai, harga dan manfaat dari suatu objek. Berdasarkan tujuannya, evaluasi dibagi menjadi dua yaitu: 1) evaluasi formatif dan 2) evaluasi sumatif. Evaluasi formatif merupakan bentuk hasil evaluasi yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas hasil proses atau produk. Data dan informasi yang dikumpulkan di perlukan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan dari program pelatihan yang diselenggarakan. Esensi dari evaluasi formatif adalah uji

coba dan revisi terhadap program hingga dianggap relatif sempurna untuk digunakan.

Sedangkan program pelatihan yang sudah digunakan dalam kurun waktu tertentu dapat dinilai efektivitasnya menggunakan 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 suatu program pelatihan. Hasil evaluasi sumatif hanya akan digunakan oleh orang yang berwenang sebagai bahan pertimbangan dan rekomendasi bagi pengambil keputusan untuk membuat keputusan dalam melanjutkan atau menghentikan penyelenggaraan sebuah program pelatihan. Data dan informasi dalam evaluasi sumatif dapat di peroleh dari penilaian dan pendapat ahli uji coba lapangan. Evaluasi sumatif pada dasarnya harus dilakukan oleh agen yang berasal dari institusi eksternal dan bersifat independen.

Perancang program pelatihan perlu mencari jawaban dari pertanyaan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 8. Pertanyaan pada Tahap Evaluasi

No	Pertanyaan
1	Apakah peserta menyukai program pelatihan yang mereka ikuti?
2	Seberapa besar manfaat yang dapat dirasakan oleh peserta dalam mengikuti program pelatihan?

No	Pertanyaan
3	Seberapa jauh peserta dapat mempelajari materi yang disampaikan dalam program pelatihan?
4	Seberapa besar peserta akan mampu mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dilatihkan?
5	Seberapa besar program pelatihan yang dilaksanakan dapat memberi kontribusi terhadap prestasi belajar peserta?

Sumber : Benny A. Pribadi (2018)

IMPLEMENTASI MODEL ADDIE

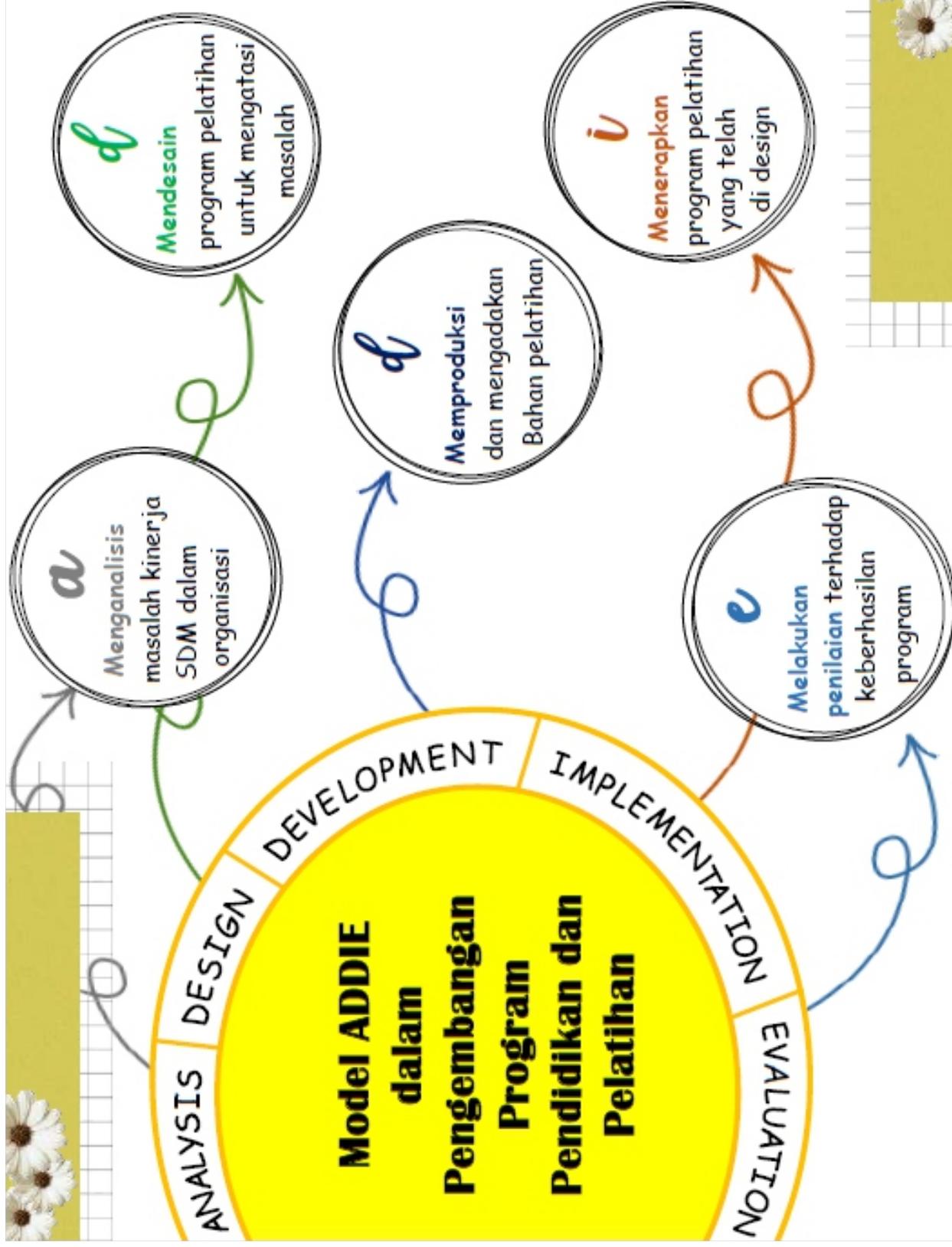
Pada pembahasan sebelumnya kita sudah membahas mengenai model ADDIE. Supaya Anda lebih memahami implementasi model ADDIE dalam merancang dan mengembangkan program pelatihan, silakan Anda pindai gawai di bawah ini.

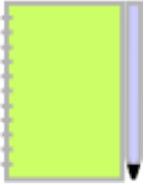
SCAN ME

Contoh: Implementasi Model ADDIE



<https://bit.ly/3hdpcCA>





Mari Kita Kerjakan Latihan Ini!

Isilah soal di bawah ini dengan menuliskan huruf B jika pernyataan tersebut benar, dan huruf S jika pernyataan tersebut salah.

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Model ADDIE dikembangkan oleh Hannafin and Peck	
2	Sebelum melaksanakan program pelatihan dibutuhkan TNA	
3	Hal yang di analisis hanya masalah pada diri karyawan	
4	Selain mendesain, tahap desain digunakan untuk mengembangkan program pelatihan	
5	Hasil dari tahap desain adalah GBPP	
6	Menurut Benny A. Pribad, terdapat dua tujuan utama dalam tahap pengembangan	
7	Terdapat 5 ragam media yang dapat digunakan pada program pelatihan	
8	Instruktur harus memilih media dan strategi yang tepat sebelum melaksanakan pelatihan	
9	Hal-hal yang di evaluasi meliputi instruktur, peserta, penyelenggara dan kegiatan	
10	Pada tahap evaluasi hanya dilaksanakan satu kali yaitu evaluasi sumatif	



Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Bab 3 yang terdapat di bagian akhir bahan pembelajaran elektronik ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Bab 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan : 90 - 100 = baik sekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

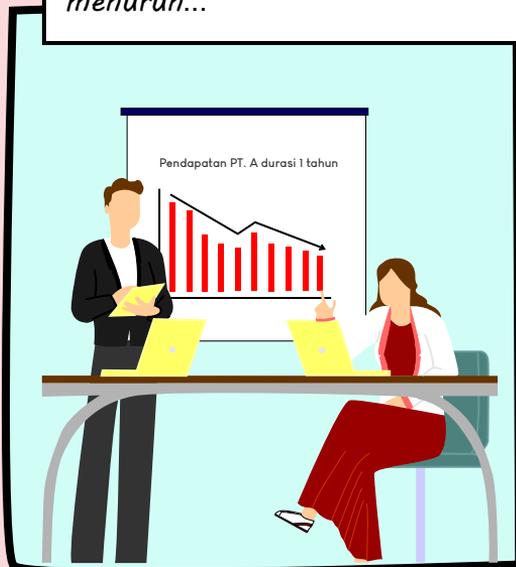
< 70 = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan Bab selanjutnya. Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Bab 3, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

Saat karyawan merasa ada masalah pada dirinya...



Sehingga pendapatan organisasi menurun...



Melakukan analisis...

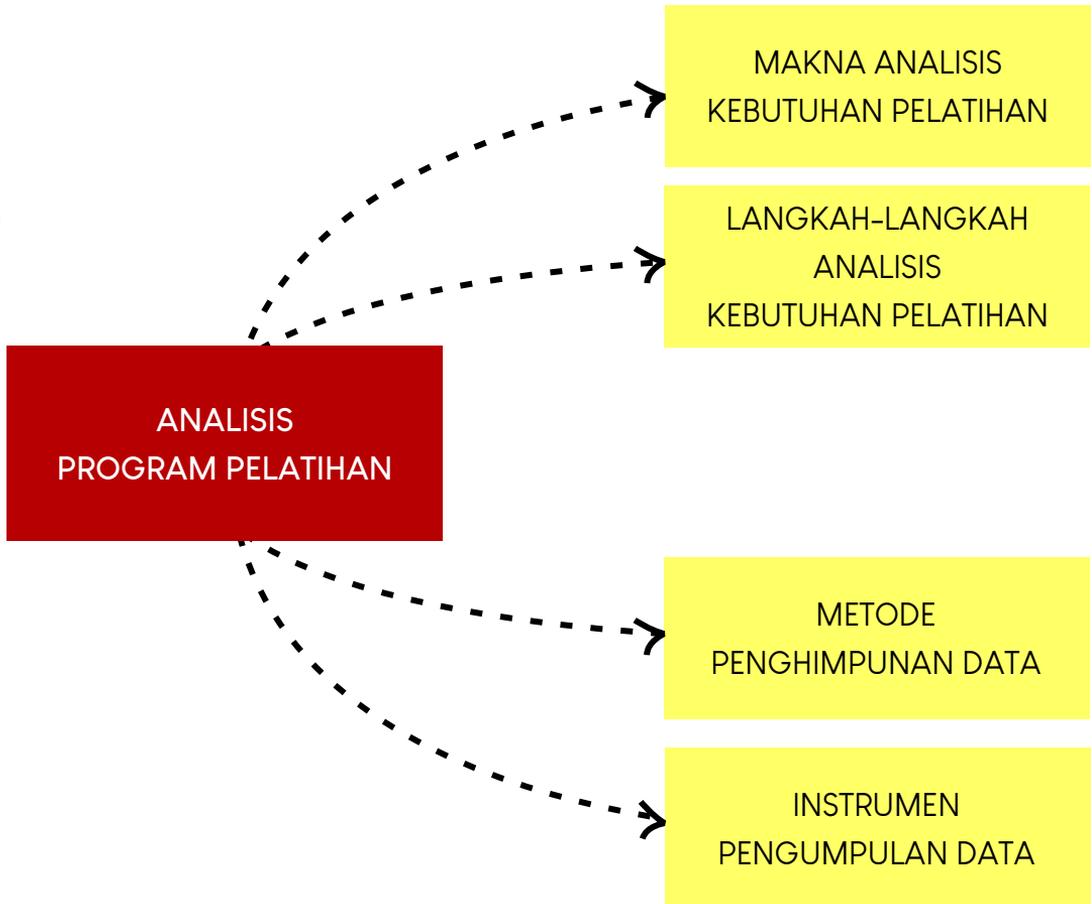


Untuk dapat mengetahui masalah yang dirasakan oleh karyawan, maka dilakukanlah analisis kebutuhan.

4

ANALISIS
PROGRAM
PELATIHAN

PETA KONSEP



Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu menganalisis kebutuhan Program Pelatihan dengan tepat.

MAKNA ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

Langkah pertama dalam model ADDIE untuk mendesain dan mengembangkan program pelatihan adalah analisis, yang di mana dalam tahap analisis menentukan apakah terdapat kebutuhan penyelenggaraan program pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal untuk menciptakan suatu program pelatihan yang efektif dan efisien. Menurut Barbazette (2006) analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Need Analysis* (TNA) adalah sebuah proses pengumpulan informasi tentang kebutuhan organisasi yang mungkin dapat diatasi melalui penyelenggaraan program pelatihan.

Selain itu menurut Townsend dan Donovan (2004) TNA merupakan langkah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap baru yang diperlukan oleh seseorang untuk memenuhi perkembangan dirinya sendiri maupun organisasi. Sehingga dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Training Need Analysis* adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perancang program pelatihan untuk mengidentifikasi masalah-masalah tentang kinerja karyawan di sebuah unit organisasi atau perusahaan untuk menentukan apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasinya.

TNA memiliki peran yang signifikan, yaitu (Pribadi, 2016):

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

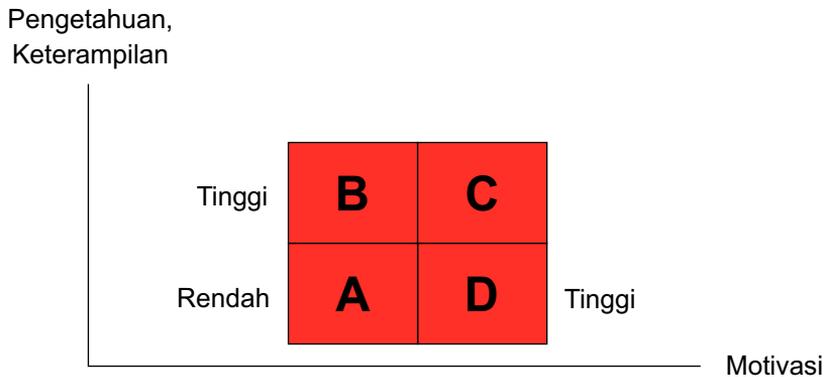
Tujuan Analisis Kebutuhan

Menurut Atmodiwirio (2002) analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan yaitu:

- Menggambarkan sifat yang sebenarnya dari suatu deskripsi pelaksanaan pekerjaan;
- Menentukan sebab-sebab deskripsi pelaksanaan pekerjaan;
- Merekomendasikan solusi yang cocok;
- Menggambarkan populasi calon peserta.

Kegiatan program pelatihan membutuhkan waktu untuk mendesain, mengembangkan, melaksanakan, dan mengevaluasi. Overfield (1998) mengorganisasikan bagaimana cara mengidentifikasi masalah kinerja yang benar-benar merupakan masalah pelatihan:

- Apakah masalahnya?
- Apakah masalah itu memerlukan solusi pelatihan?
- Bagaimana cara terbaik untuk mengatasinya?



Sumber : Karen Overfield (1997)

Gambar 11. Alat Diagnostika

Berikut ini adalah penjelasan dari gambar alat diagnostika:

Kuadran A: Apabila karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, motivasi rendah.

Analisisnya:

Karyawan tersebut barangkali berada di jabatan atau posisi yang salah, sedang dalam tahap penolakan akan perubahan, atau pada posisi itu karena hubungan keluarga dengan CEO. Banyak kondisi bisa menjadi penyebabnya sehingga bisa saja terjadi karena seleksi atau penempatan, bukan karena kurang pengetahuan dan keterampilan. Dalam hal ini, manajemen perlu melakukan intervensi (*Non Instructional Solution*). Pelatihan tidak akan bisa menyelesaikan masalah.

Kuadran B: Apabila karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja tinggi, motivasi rendah. Seorang karyawan yang cocok dengan kuadran B barangkali dia sedang menunggu pensiun atau ada masalah dengan kesejahteraan seperti gaji atau transportasi.

Analisisnya:

Peserta pelatihan ini akan merasa berada di dalam penjara pada saat berada dalam kelas pelatihan. Pelatihan bukan tempat untuk meningkatkan motivasi bekerja seseorang, karena akar masalahnya tidak berada pada diri seorang karyawan, tetapi lebih pada lingkungan kerjanya. Seorang manajer harus memanfaatkan pelatihan hanya untuk meningkatkan keterampilan bekerja saja.

Kuadran C: Di kuadran ini merupakan karyawan unggulan, memiliki motivasi dan keterampilan tinggi.

Analisisnya:

Karena karyawan pada kuadran ini telah memiliki keterampilan bekerja yang baik, serta motivasi yang tinggi sehingga mereka barangkali lebih memerlukan pengayaan kerja (*job enrichment*). Mereka bisa bertindak sebagai mentor terhadap karyawan baru, bekerja pada proyek khusus, atau memperoleh tugas yang didelegasikan oleh atasannya. Apabila tidak ada satu tindakan apapun, karyawan-karyawan ini tidak akan tetap bekerja di tempat tersebut atau ingin pensiun dini, mengganggu bahkan pindah. Di perlukan intervensi terhadap mereka pada kuadran ini, tetapi bukan pelatihan.

Kuadran D: Karyawan pada kategori ini adalah mereka yang membutuhkan pelatihan. Mereka memiliki motivasi tinggi, namun pengetahuan dan keterampilan kerja yang rendah.

Analisisnya:

Manajer perlu membahas isu kinerja dengan karyawan yang bersangkutan. Mereka bersama-sama dapat mengembangkan rencana untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan. Rencana aksi ini dapat berupa eksternal *training workshop*, atau kegiatan sejenis yang diselenggarakan oleh internal organisasi, konferensi profesional, *on the job training* (belajar sambil mengamati orang lain bekerja dengan seorang pemandu terampil).

Berikut ini adalah contoh dari masalah-masalah kinerja yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan, yaitu:

- Target perusahaan yang tidak tercapai;
- Karyawan yang tidak terampil dalam melakukan tugas dan pekerjaan;
- Pemborosan waktu dan sumber daya dalam melakukan proses produksi;
- Hasil produksi tidak sesuai dengan standar atau spesifikasi yang telah ditetapkan.

Dari setiap masalah kinerja yang ada pada sebuah organisasi terdapat solusinya. Di bawah ini terdapat tabel solusi dari masalah kinerja:

Tabel 9. Solusi Masalah Kinerja

Solusi Masalah Kinerja	Tindakan
Pengadaan dan peremajaan peralatan pendukung kerja	Pembelian peralatan baru dan penggantian peralatan lama
Perbaikan Manajemen	Rotasi kerja, Pemberian penghargaan, <i>Job enlargement</i> , <i>Job enrichment</i>
Solusi dan penerapan <i>Standard Operating Procedure</i>	Terapkan prosedur kerja, <i>Standard</i> , <i>Refreshing</i> , <i>Coaching</i>
Penyelenggaraan program pelatihan	Pelatihan <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i>

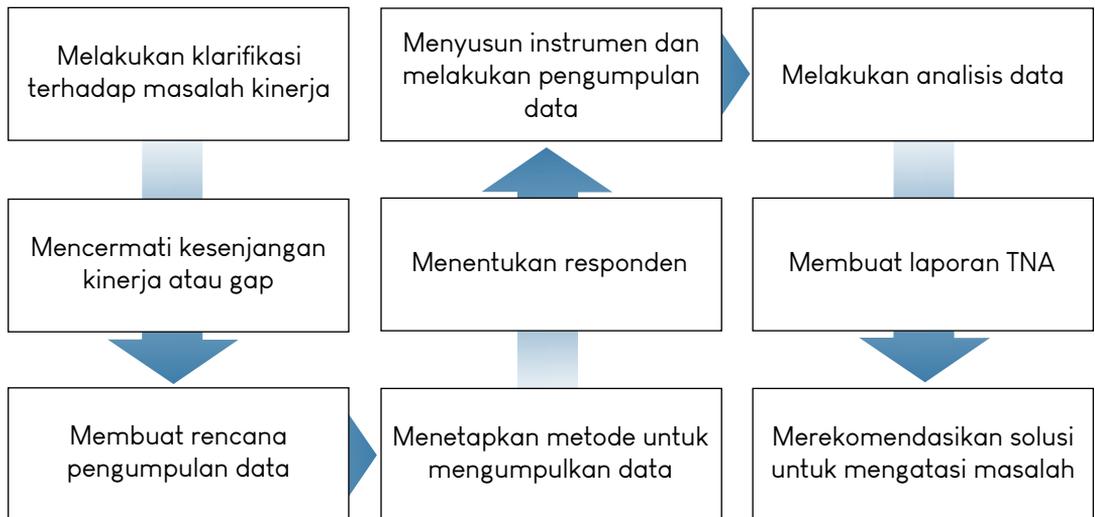
Sumber : Benny A. Pribadi (2016)

LANGKAH-LANGKAH ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN

TNA merupakan prosedur yang sistematis dan holistik yang langkah-langkahnya sebagai berikut (Pribadi, 2016):

- Melakukan klarifikasi terhadap masalah kinerja;
- Mencermati kesenjangan kinerja atau gap;
- Membuat rencana pengumpulan data;
- Menetapkan metode untuk mengumpulkan data;

- Menentukan responden;
- Menyusun instrumen dan melakukan pengumpulan data;
- Melakukan analisis data;
- Membuat laporan TNA.



Gambar 12. Langkah-langkah TNA

METODE PENGHIMPUNAN DATA

Data merupakan keterangan-keterangan tentang sesuatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau dianggap. Keterangan yang diketahui biasanya didapat dari hasil pengamatan atau percobaan, dan itu berkaitan

dengan waktu dan tempat. Sedangkan keterangan yang dianggap merupakan suatu perkiraan atau dugaan yang sifatnya masih sementara, sehingga belum tentu benar, oleh karena itu, anggapan atau asumsi perlu diuji kebenarannya.

Sedangkan menurut Hastanti (2015) data adalah fakta kasar atau gambaran yang dikumpulkan dari keadaan tertentu. Data adalah hal yang merujuk pada fakta-fakta baik berupa angka, teks, dokumen, gambar, bagan, suara yang mewakili deskriptif verbal atau kode tertentu. Jadi data merupakan bentuk yang masih mentah sehingga perlu diolah lebih lanjut.

Metode adalah strategi yang digunakan untuk mengumpulkan data. Sehingga dapat disimpulkan bahwa metode penghimpunan data merupakan suatu strategi yang dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi yang dibutuhkan dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Simamora (1997), terdapat beberapa cara untuk menghimpun data dengan menggunakan metode-metode berikut:

Tabel 10. Metode Penghimpun Data

No	Metode	Penjelasan
1.	Komite Penasihat	Komite ini menetapkan apakah permasalahan tertentu merupakan permasalahan pelatihan dan pengembangan dan lalu menyusun prioritas-prioritas pelatihan.

No	Metode	Penjelasan
2.	Diskusi kelompok	Biasanya membutuhkan pertemuan dengan para karyawan yang mewakili bidang kerja spesifik. Manfaat dari diskusi kelompok adalah karyawan secara emosional terlibat dalam pelatihan karena partisipasi aktif dalam proses penilaian kebutuhan
3.	Tes keahlian	Pada saat menggunakan tes keahlian, untuk penilaian kebutuhan pelatihan, tes tersebut sepantasnya berkaitan dengan pekerjaan dan mengukur keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk penunaian kerja yang berhasil
4.	Observasi perilaku	Pelatih atau penyelia dapat secara langsung melakukan observasi perilaku karyawan guna mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Metode ini umumnya terbatas pada penilaian keahlian dan perilaku-perilaku teknis
5.	Penilaian kinerja	Sistem penilaian kinerja yang sah dan berkaitan dengan pekerjaan akan menunjukkan kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan dan dapat mengindikasikan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan
6.	Dokumen kinerja	Sebagian besar organisasi secara teratur mengumpulkan data kinerja karyawan, seperti produktivitas, ketidakhadiran, kecelakaan kerja, dan perputaran karyawan. Informasi seperti itu biasanya akurat dan

No	Metode	Penjelasan
		dapat digunakan untuk menyoroti semua kebutuhan pelatihan
7.	Pusat Penilaian	Pusat penilaian digunakan untuk memprediksi keberhasilan dalam peran manajerial, pemakaiannya dalam mengukur kebutuhan pelatihan kian mendesak
8.	Survei Sikap	Merupakan metode yang paling efektif dalam mengukur tingkat umum kepuasan kerja, namun data yang dihimpun dapat pula menyikap berbagai bidang di mana terdapat kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan
9.	Kuesioner	Digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang menjadi responden adalah karyawan itu sendiri
10.	Wawancara keluar	Validitas wawancara keluar sangat tergantung pada pewawancara yang tidak biasa dan cakap pada jawaban-jawaban jujur dari karyawan yang keluar dari perusahaan

INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA

1. Checklist

Merupakan instrumen yang digunakan dalam melakukan observasi. Instrumen checklist dapat digunakan untuk menilai produk maupun proses. Instrumen checklist yang digunakan untuk menilai suatu proses harus berisi butir-butir pertanyaan yang menggambarkan komponen tugas yang dilakukan karyawan untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan. Contoh untuk mengamati dan menilai bagaimana seorang *customer service* yang menjadi ujung tombak pelayanan dalam sebuah bank untuk melaksanakan tugasnya.

Sedangkan Instrumen checklist yang digunakan untuk menilai suatu produk harus berisi butir-butir pertanyaan yang menggambarkan komponen atau karakteristik yang harus ada pada produk yang dinilai. Contoh untuk memperoleh informasi tentang kualitas kompetensi karyawan pada bagian pelayanan *customer service* sebuah bank.

2. Skala Nilai

Instrumen skala nilai dilengkapi dengan skala (ukuran) yang menggambarkan kualitas prosedur pekerjaan atau komponen-komponen produk yang dinilai.

3. Pedoman Wawancara

Pedoman atau panduan wawancara berisi serangkaian butir-butir pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber. Wawancara merupakan sarana pengumpulan data yang bersifat fleksibel. Data dan informasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai pelengkap data yang diperoleh dari penggunaan instrumen lainnya yaitu checklist dan skala nilai.

SCAN ME

Contoh: Instrumen Pengumpulan Data



<https://bit.ly/3xWD3mC>

Analisis Kebutuhan

adalah alat untuk

mengidentifikasi masalah

guna menentukan

alternatif solusi yang

tepat.

Menggunakan Alat

Diagnostika, yang terbagi

menjadi 4 Kuadran:

Kuadran A: Apabila karyawan memiliki motivasi, pengetahuan dan keterampilan **RENDAH**

Kuadran B: Apabila karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan **TINGGI**, namun motivasi **RENDAH**

Kuadran C: Karyawan unggul, memiliki motivasi dan keterampilan **TINGGI**

Analisis

Program

Pelatihan

Alur Pelaksanaan TNA

1. Mengklasifikasi masalah kinerja
2. Mencerminkan kesenjangan
3. Membuat rencana pengumpulan data
4. Menyusun instrumen dan mengumpulkan data
5. Menentukan responden
6. Menetapkan metode & pengumpulan data
7. Melakukan analisis data
8. Menetapkan solusi untuk mengatasi masalah
9. Merekomendasikan solusi untuk mengatasi masalah

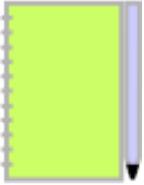
Kuadran D: Karyawan yang memiliki

motivasi **TINGGI**, namun

pengetahuan dan keterampilan

RENDAH

Note: Hanya kuadran D yang membutuhkan program pelatihan



Mari Kita Kerjakan Latihan Ini!

Dibawah ini tersedia beberapa soal pilihan ganda, jawablah pertanyaan yang Anda anggap paling benar.

1. Hal yang di analisis pada tahap TNA adalah...
 - a. Masalah kinerja
 - b. Kebutuhan organisasi
 - c. Pengetahuan
 - d. Karyawan
2. Saat sebuah organisasi membutuhkan suatu program pelatihan, tindakan apa yang paling tepat...
 - a. *Job enrichment*
 - b. *On The Job Training* dan *Off The Job Training*
 - c. Terapkan prosedur kerja, *Standard*, *Refreshing*, *Coaching*
 - d. *Job enlargement*
3. Contoh masalah-masalah kinerja yang membutuhkan pelatihan, kecuali...
 - a. Pemborosan waktu dan Sumber Daya dalam melakukan proses produksi
 - b. Target perusahaan yang tidak tercapai
 - c. Hasil produksi tidak sesuai dengan standar atau spesifikasi
 - d. SDM yang menurun motivasinya



4. Peran TNA adalah...

- a. Memastikan solusi untuk mengatasi masalah kinerja
- b. Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan
- c. Mengidentifikasi dan mengembangkan bahan pelatihan yang tepat
- d. Melakukan evaluasi program pelatihan

5. Langkah yang tidak diperlukan dalam TNA...

- a. Mencermati kesenjangan
- b. Menentukan metode
- c. Mengevaluasi kinerja
- d. Menentukan responden

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Bab 4 yang terdapat di bagian akhir bahan pembelajaran elektronik ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Bab 4.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan : 81 - 100 = baik sekali

61 - 80 = baik

41 - 60 = cukup

< 41 = kurang



Apabila mencapai tingkat penguasaan 60% atau lebih, Anda dapat meneruskan Bab selanjutnya. Jika masih di bawah 60%, Anda harus mengulangi materi Bab 4, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

SCAN ME

Tugas: Analisis Program Pelatihan



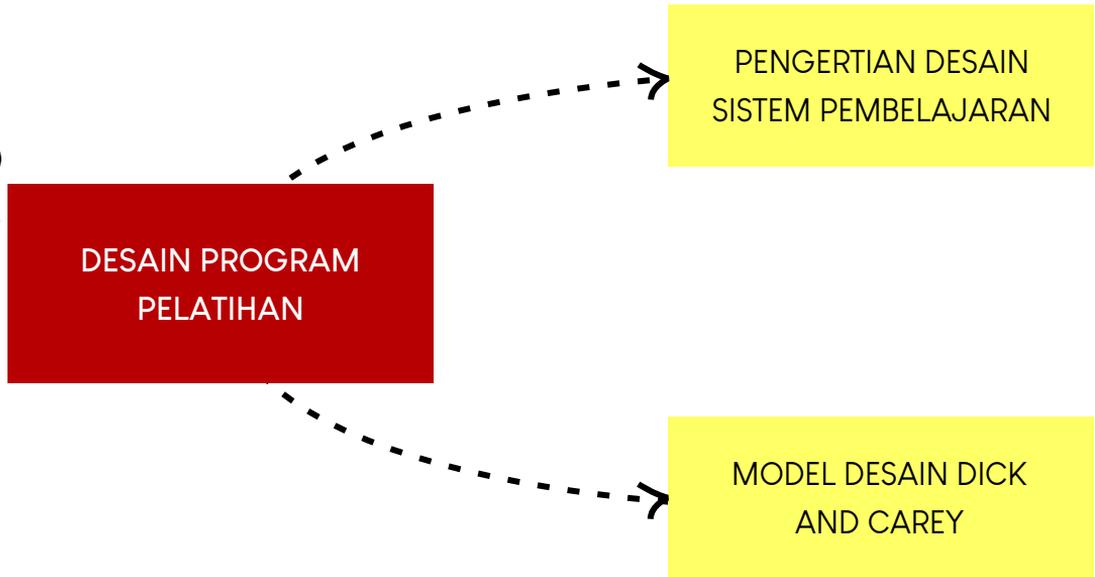
<https://bit.ly/3hiWS1H>



5

DESAIN PROGRAM PELATIHAN

PETA KONSEP



Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu mendesain program pelatihan dengan tepat.

PENGETIAN DESAIN SISTEM PEMBELAJARAN

Desain sistem pembelajaran merupakan proses untuk menentukan kondisi belajar dengan tujuan agar tercipta strategi dan produk. Inti dari pendidikan terletak pada pembelajarannya, sehingga sangat diperlukan desain sistem pembelajaran. Sejalan dengan Briggs dalam Ritchey (1986) mengemukakan definisi desain sistem pembelajaran sebagai: "...suatu keseluruhan proses dilakukan untuk menganalisis kebutuhan dan tujuan pembelajaran serta pengembangan sistem penyampaian materi pembelajaran untuk memfasilitasi siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran".

Selain itu, Smith dan Ragan (1993)mengatakan: "...proses sistematis yang dilakukan dengan cara menerjemahkan prinsip-prinsip belajar dan pembelajaran menjadi sebuah rancangan yang dapat diimplementasikan dalam bahan dan aktivitas pembelajaran."

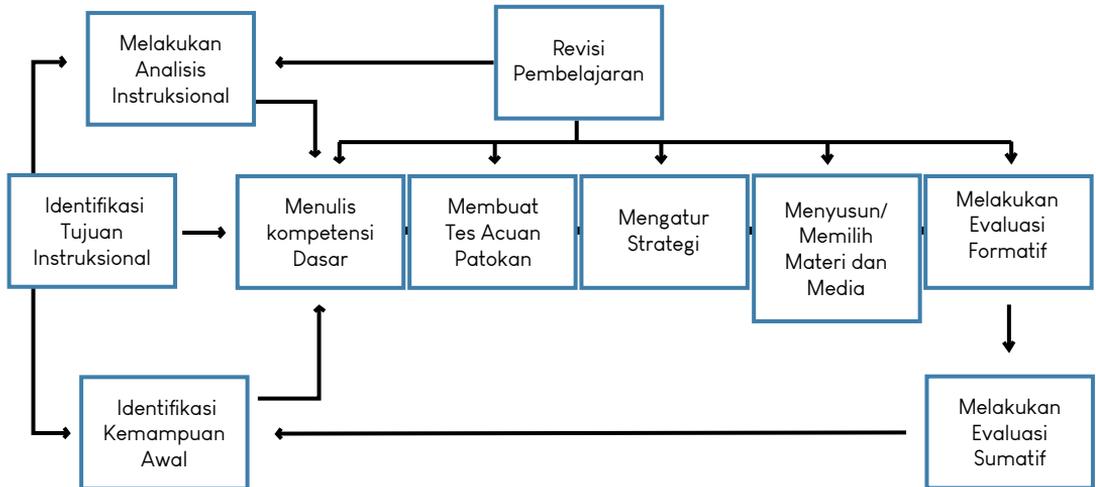
Mendesain sistem pembelajaran perlu dilakukan oleh instruktur dalam menciptakan program pelatihan yang efektif, efisien dan menarik. Menurut Mager (1984) untuk dapat mendesain sebuah program pembelajaran perlu mengajukan beberapa pertanyaan mendasar, yaitu: *Where we are going?* (tujuan pembelajaran); *How we will get there?* (metode dan media pembelajaran); *How will we know when we arrived?* (evaluasi hasil dari program pembelajaran).

Dari beberapa definisi diatas, untuk menciptakan program pelatihan diperlukan adanya langkah-langkah desain pembelajaran yang sistemik dan sistematis. Langkah-langkah tersebut di mulai dari penentuan tujuan pelatihan, metode dan media pembelajaran yang digunakan, serta instrumen hasil belajar peserta. Terdapat beberapa model desain pembelajaran yang dapat digunakan sebagai landasan desain program pelatihan.

MODEL DESAIN DICK AND CAREY



Untuk mendesain sebuah program pelatihan diperlukan model desain pembelajaran, pada mata kuliah ini untuk mendesain program pelatihan akan menggunakan desain Dick and Carey. Model desain Dick and Carey telah lama digunakan untuk mengembangkan program pembelajaran atau pelatihan yang efektif, efisien dan menarik. Model yang dikembangkan oleh Dick and Carey ini didasarkan pada penggunaan pendekatan sistem terhadap komponen-komponen dasar dari yang meliputi analisis, desain, pengembangan dan evaluasi.



Gambar 13. Model Desain Pembelajaran Dick and Carey

Berikut ini adalah komponen-komponen yang sekaligus langkah-langkah utama dari model Dick and Carey (2009), terdiri dari:

1. Melakukan Identifikasi Tujuan Instruksional

Langkah kesatu yang harus dilakukan oleh instruktur dalam mendesain program pelatihan adalah menentukan kompetensi (kemampuan) yang perlu dimiliki oleh peserta setelah menempuh program pelatihan. Rumusan tujuan instruksional dapat dikembangkan melalui kurikulum, silabus, analisis kinerja, dan analisis kebutuhan. Tujuan umum program pelatihan perlu di rumuskan dengan jelas agar dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam mengembangkan komponen-komponen pada desain sistem pembelajaran.

Rumusan tujuan umum sebuah program pelatihan harus menggambarkan komponen-komponen rumus ABCD sebagai berikut:

- *Audience* : Merupakan deskripsi tentang profil peserta yang akan mengikuti program pelatihan;
- *Behaviour* : Merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan;
- *Condition* : Merupakan kondisi yang harus dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan;
- *Degree* : Merupakan tingkat kepiawaian peserta dalam melakukan kompetensi yang dilatihkan.

Contoh perumusan tujuan umum:

Keterangan : Audience Behaviour Condition Degree

1. Diberikan tema karya tulis, peserta program pelatihan penulisan karya tulis esai mampu membuat sebuah esai yang sesuai dengan kaidah-kaidah dalam penulisan.
2. Diperlihatkan model mesin bor minyak, peserta program pelatihan tambang minyak dapat menentukan faktor yang menjadi penyebab kerusakan pada mesin berdasarkan indikator yang terdapat pada mesin bor minyak.

Berdasarkan tujuan umum program pelatihan, kemudian perlu dijabarkan menjadi tujuan khusus. Hal tersebut dilakukan melalui prosedur analisis instruksional.

2. Melakukan Analisis Instruksional

Proses analisis instruksional dilakukan untuk memperoleh peta kompetensi program pelatihan. Peta kompetensi terdiri dari struktur sub kompetensi yang saling berkaitan dan perlu dipelajari secara sistemik dan sistematis oleh peserta pelatihan untuk mencapai kompetensi umum.

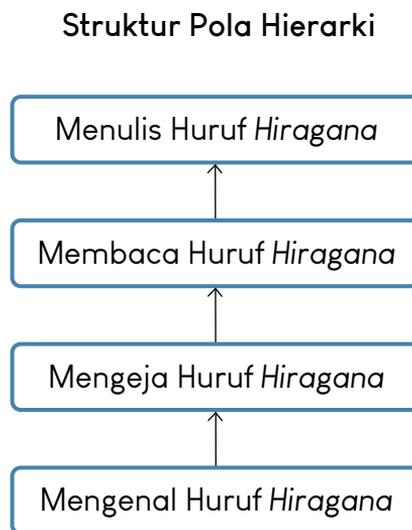
Kompetensi umum : Tujuan umum

Sub kompetensi/Kompetensi khusus : Tujuan khusus

Analisis instruksional juga diperlukan untuk memperoleh informasi mengenai pengetahuan awal (*entry behaviour*) yang telah dimiliki oleh calon peserta program pelatihan. Pola struktur kompetensi yang terdapat dalam peta kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi empat macam, yaitu:

🎨 Pola Hierarki

Menggambarkan struktur kompetensi yang berjenjang, di mana sebuah sub kompetensi menjadi prasyarat yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum dia mampu menguasai sebuah sub kompetensi lainnya. **Contoh,** seseorang yang sedang belajar menulis hiragana harus diawali dengan kemampuannya mengenal huruf hiragana - mengeja huruf hiragana - membaca huruf hiragana - menulis huruf hiragana. Dari proses pembelajaran tersebut diperoleh suatu pola hierarki yang akan terlihat dalam diagram berikut:



Gambar 14. Pola Hierearki dalam kemampuan Menulis Huruf Hiragana

Pola Kluster

Menggambarkan struktur kompetensi yang berisi sub kompetensi yang perlu dilakukan tanpa memperhatikan faktor jenjang dan hierarki di dalamnya. Dalam pola kluster, peserta memiliki kebebasan untuk mempelajari kompetensi yang sesuai dengan minat. Contoh, agar peserta dapat menguasai seluruh program pada Microsoft Office, peserta harus mampu menggunakan Microsoft Word, Microsoft Excel dan Microsoft Powerpoint. Untuk dapat menggunakan ketiga program tersebut, peserta dapat memilih program mana yang terlebih dahulu mau dikuasai, sehingga tidak ada batasan hierarki agar peserta dapat menguasai keseluruhan program Microsoft Office.

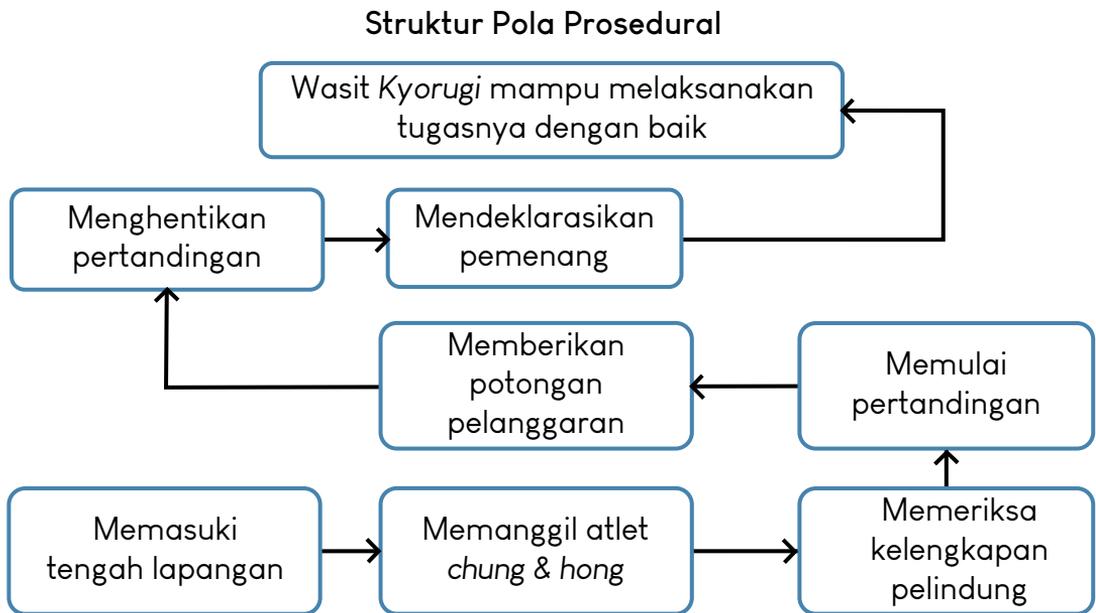
Struktur Pola Kluster



Gambar 15. Pola Kluster dalam Kemampuan Menggunakan Program Microsoft Office

Pola Prosedural

Membentuk pola yang memperlihatkan tahapan-tahapan kemampuan sistemis yang membentuk sebuah proses. Contoh, terdapat kompetensi bagi Wasit Taekwondo dalam menjalankan tugasnya ditengah lapangan pada sebuah kejuaraan Taekwondo khususnya pada nomor Kyorugi.



Gambar 16. Pola Prosedural dalam Kompetensi Wasit Kyorugi

■ Pola Kombinasi

Berisikan gabungan pola yang terdiri dari pola hierarki, kluster, maupun prosedural, yang membentuk sebuah struktur sub kompetensi yang kompleks. **Contoh**, terdapat pelaksanaan pengembangan program pelatihan Powerpoint seperti dalam diagram berikut

- Analisis karakteristik peserta meliputi kemampuan awal (*entry behaviour*) peserta, gaya belajar dan sikap terhadap aktivitas belajar.
- Analisis konteks instruksional meliputi kondisi-kondisi yang terkait dengan kompetensi yang akan dipelajari oleh peserta dan situasi yang terkait dengan tugas yang dihadapi oleh peserta untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari.

4. Merumuskan Tujuan Instruksional Khusus

Berdasarkan hasil proses analisis instruksional dan analisis karakteristik peserta, perancang program pelatihan dapat merumuskan tujuan instruksional khusus sebuah program pelatihan. Tujuan instruksional khusus atau kompetensi khusus merupakan pernyataan spesifik tentang sub kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan. Dalam penulisan hasil belajar yang merupakan tujuan dari program pelatihan baik kompetensi umum dan kompetensi khusus, harus dirumuskan dengan menggunakan kata kerja yang dapat diamati dan dapat diukur hasilnya. Kata kerja operasional yang dapat digunakan yaitu Taksonomi Bloom yang terdiri dari aspek kognitif, aspek afektif dan aspek psikomotorik.

Benjamin Bloom dan kawan-kawan (1956) mengemukakan taksonomi kemampuan yang terdiri dari aspek kognitif, aspek afektif dan aspek psikomotorik. Ketiga aspek tersebut merupakan suatu kesatuan utuh yang dimiliki seseorang. Aspek kognitif berkaitan dengan kemampuan intelektual

seseorang dalam mempelajari ilmu pengetahuan. Tujuan dari aspek ini adalah menitik beratkan pada kemampuan berpikir seperti kemampuan mengingat, memahami, menerapkan, menganalisis, menyintesis, dan mengevaluasi sesuatu. Kemampuan intelektual dalam aspek kognitif secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut (Pribadi, 2016):

Tabel 11. Kemampuan dalam Aspek Kognitif

Kemampuan 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 didalamnya
Sintesis	Kemampuan untuk menggabungkan komponen-komponen menjadi sebuah konsep atau aturan baru
Evaluasi	Kemampuan dalam menilai objek dan membuat keputusan terhadap sebuah situasi yang dihadapi

Aspek afektif berkaitan dengan kemauan seseorang dalam menerima dan mengamalkan nilai dan norma yang dipelajari. Aspek afektif juga sangat berkaitan dengan sikap, emosi, penghargaan, dan apresiasi terhadap nilai, norma dan sesuatu yang sedang dipelajari. **Tujuan dari aspek ini adalah menitik beratkan kemampuan bersikap seperti menerima tata nilai, merespon tata nilai, menilai perlu atau tidaknya tata nilai tersebut, mengorganisasikan tata nilai yang sesuai bagi dirinya, dan menerapkan seluruh tata karakter dirinya.** Kemampuan bersikap dalam aspek afektif secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut (Pribadi, 2016):

Tabel 12. Kemampuan dalam Aspek Afektif

Kemampuan Aspek Afektif	
Menerima	Kemampuan untuk memberi perhatian terhadap sebuah aktivitas atau peristiwa yang di hadapi
Merespons	Kemampuan memberikan reaksi 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, mempraktekkan dan menunjukkan perilaku yang konsisten terhadap nilai dan norma yang dipelajari

Aspek psikomotorik berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan kegiatan yang berkaitan dengan fisik untuk melakukan kegiatan yang berkaitan dengan fisik untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Tujuan dari aspek ini adalah memfokuskan pada keterampilan melakukan gerak fisik, seperti kemampuan meniru suatu gerak, memanipulasi gerak, merangkai berbagai gerakan, dan melakukan gerakan dengan tepat dan wajar. Kemampuan melakukan aktivitas fisik dalam aspek psikomotorik secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut (Pribadi, 2016):

Tabel 13. Kemampuan dalam Aspek Psikomotorik

Kemampuan Aspek Psikomotorik	
Imitasi	Kemampuan mempraktikkan keterampilan yang di amati
Manipulasi	Kemampuan memodifikasi suatu keterampilan
Presisi	Kemampuan yang memperlihatkan adanya kecakapan dalam melakukan aktivitas dengan tingkat akurasi yang tinggi
Aktualisasi	Kemampuan dalam melakukan aktivitas secara terkoordinasi dan efisien

SCAN ME

Materi Tambahan: Taksonomi Bloom



<https://bit.ly/3och7zz>

5. Mengembangkan Instrumen Tes dan Penilaian

Instrumen tes dan penilaian digunakan untuk melaksanakan evaluasi hasil belajar. Dalam menentukan instrumen apa yang akan digunakan, instrumen tersebut harus mampu mengukur tingkat kepuasan peserta dalam mencapai kompetensi yang telah dilatihkan. Instrumen tes dan penilaian hasil belajar haruslah valid (mampu mengukur kemampuan yang perlu diukur). Terdapat beberapa ragam instrumen penilaian yang dapat digunakan (Pribadi, 2016):

Tes Objektif

Tes ini bermanfaat untuk mengetahui hasil belajar berupa pengetahuan (aspek kognitif). Bentuk tes objektif beragam, terdiri dari:

1. Tes Benar - Salah

Bertujuan untuk mengukur kemampuan peserta dalam mengidentifikasi kebenaran dari pertanyaan yang menggambarkan tentang fakta.

Butir Soal

- | | | |
|---|--|-----------|
| 1 | Ibu kota Negara Indonesia adalah Pontianak | (B - S) |
| 2 | Indonesia memiliki 34 provinsi | (B - S) |
| 3 | Indonesia disebut juga dengan negara kepulauan | (B - S) |
| 4 | Indonesia terdiri dari 7 kepulauan | (B - S) |

Gambar 18. Contoh Tes Benar-Salah

2. Tes Menjodohkan

Bertujuan untuk meminta peserta untuk memasangkan jawaban-jawaban yang tepat dari pertanyaan yang ada.

Pilihlah jawaban yang tepat dari pertanyaan di bawah ini

Nama Tempat	Nama Pekerjaan
Sekolah •	• Pelayan
Rumah Sakit •	• Karyawan
Perusahaan •	• Guru
Restauran •	• Dokter

Gambar 19. Contoh Tes Menjodohkan

3. Tes Pilihan Ganda

Tes ini meminta respon peserta untuk memilih jawaban yang benar dari sebuah pertanyaan yang di mana terdapat beberapa pilihan alternatif jawaban yang tersedia.

Pilihlah jawaban yang tepat dari pertanyaan di bawah ini

- 1 Ibu kota Negara Indonesia adalah?
 - a. Bandung
 - b. Pontianak
 - c. Jakarta
 - d. Surabaya

- 2 Berapa banyak provinsi yang ada di Indonesia?
 - a. 43
 - b. 34
 - c. 44
 - d. 33

- 3 Apa sebutan lain bagi Negara Indonesia?
 - a. Negara maritim
 - b. Negara kepulauan
 - c. Negara agraris
 - d. Negara ekonom

Gambar 20. Contoh Tes Pilihan Ganda

Tes Karangan

Tes ini dapat digunakan untuk menilai kemampuan seseorang dalam melakukan aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi. Tes karangan terbagi menjadi dua yaitu **tes karangan bebas** yang mengharuskan peserta untuk menjawab soal secara luas, dan **tes karangan terbatas** yang mengharuskan peserta untuk menjawab soal yang difokuskan pada isu yang lebih spesifik.

Tes Performa atau Tes Kinerja

Tes ini diperlukan untuk mengetahui kemampuan otentik yang dimiliki oleh peserta setelah menempuh suatu program pelatihan. Cara yang dapat dilakukan untuk menilai performa dari hasil pelatihan adalah dengan menggunakan observasi terhadap orang yang mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan.

SCAN ME

Pedoman: Panduan Penilaian Kinerja



<https://bit.ly/3h7Pbv4>

6. Mengembangkan Strategi Pelatihan

Penerapan strategi pelatihan akan dapat memfasilitasi peserta program pelatihan untuk mencapai kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi instruksional untuk program pelatihan 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; dan (5) Aktivitas lanjutan.



Gambar 21. Strategi Pelatihan

Penggunaan strategi pelatihan dapat dilakukan dengan cara mengelompokkan peserta pelatihan, menggunakan metode dan media pembelajaran untuk menyampaikan isi atau materi program pelatihan.

7. Mengembangkan dan Memilih Bahan Ajar Pelatihan

Bahan ajar yang digunakan untuk menyampaikan atau materi program pelatihan ada beragam misalnya handout, bahan presentasi, program audio, program video, program multimedia, dan jaringan internet (web). Ada tiga cara yang dapat instruktur lakukan dalam memilih dan menggunakan bahan pelatihan, yaitu: (1) membeli bahan pelatihan; (2) memproduksi bahan

pelatihan; dan (3) menggunakan bahan pelatihan yang dimodifikasi kembali. Pemilihan bahan pelatihan harus memperhatikan kesesuaian program pelatihan yang akan diselenggarakan.

8. Merancang dan Mengembangkan Evaluasi Formatif

Evaluasi formatif dilakukan untuk mengumpulkan data yang terkait dengan kelebihan dan kekurangan dari suatu program pelatihan yang bermaksud untuk diperbaiki, sehingga program pelatihan yang telah dirancang dan dikembangkan sebelumnya dapat memberikan hasil yang optimal pada waktu pelaksanaan sesungguhnya. Evaluasi formatif pada desain Dick and Carey ini digunakan pada beberapa tahap, yaitu pada saat: (1) menentukan kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta; (2) menetapkan strategi pelatihan (metode, media dan urutan materi serta aktivitas pembelajaran); dan (3) mengembangkan alat penilaian hasil belajar peserta program pelatihan.

9. Melakukan Revisi Program Pelatihan

Melakukan revisi terhadap sebuah program pelatihan merupakan langkah penting dalam mendesain dan mengembangkan program pelatihan. Revisi dilakukan berdasarkan hasil evaluasi formatif yang telah dirangkum dan diinterpretasikan sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk

memperbaiki dan meningkatkan kualitas program pelatihan. Revisi ini bertujuan agar program pelatihan yang akan diselenggarakan dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi seperti yang telah digariskan sebelumnya. Revisi dapat dilakukan pada komponen: (1) desain program pelatihan; (2) bahan pelatihan; (3) strategi pelatihan yang digunakan; (4) instrumen penilaian yang digunakan untuk mengukur hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta.

“

Revisi dilakukan sebelum program pelatihan digunakan pada sasaran yang sebenarnya.

”

10. Merancang dan Mengembangkan Evaluasi Sumatif

Evaluasi sumatif dilaksanakan setelah program pelatihan selesai dilaksanakan, yang bertujuan untuk memperoleh data dan informasi tentang kualitas program pelatihan. Hasil dari evaluasi sumatif dapat digunakan untuk memutuskan keberlangsungan penggunaan sebuah program pelatihan. Evaluasi sumatif harus dilakukan oleh agen atau evaluator eksternal.

Desain Program Pelatihan

Desain Sistem Pembelajaran

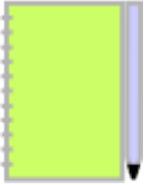
adalah proses sistematis
menerjemahkan prinsip-prinsip
belajar dan pembelajaran
menjadi sebuah rancangan yang
dapat diimplementasikan dalam
bahan dan aktivitas belajar.

Desain Sistem Pembelajaran Menggunakan model desain DICK and CAEY

1. Melakukan identifikasi tujuan instruksional
Menggunakan rumus ABCD
2. Melakukan analisis instruksional
Menghasilkan peta kompetensi,
menggunakan pola struktur
3. Analisis karakteristik peserta dan konteks instruksional
Menghasilkan *entry behaviour line*
4. Merumuskan tujuan instruksional khusus
Memfaatkan Taksonomi Bloom
5. Mengembangkan instrumen tes dan penilaian
6. Mengembangkan strategi pelatihan
Strategi yang akan dilakukan oleh instruktur
7. Mengembangkan dan memilih bahan pelatihan
8. Merancang dan mengembangkan evaluasi formatif
9. Melakukan revisi program pelatihan
10. Merancang dan mengembangkan evaluasi sumatif

Note:

Agar program pelatihan berjalan dengan lancar, seorang perancang program pelatihan harus teliti dan memahami seluruh rangkaian model desain DICK and CAREY



Mari Kita Kerjakan Latihan Ini!

Pasangkanlah pertanyaan dibawah ini dengan jawaban yang tepat.

1. Menentukan kompetensi yang perlu dimiliki peserta setelah menempuh program pelatihan (.....)
2. Pola Hierarki, Kluster, Prosedural, Kombinasi (.....)
3. Tes yang mengharuskan peserta untuk menjawab soal yang difokuskan pada isu yang lebih spesifik(.....)
4. Pernyataan spesifik tentang sub kompetensi yang perlu dimiliki oleh peserta (.....)
5. Tes yang mengukur kemampuan peserta dalam mengidentifikasi kebenaran (.....)
6. Bertujuan agar program yang diselenggarakan dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi seperti yang telah digariskan (.....)
7. Bertujuan untuk memperoleh data dan informasi tentang kualitas program pelatihan (.....)
8. Menggambarkan struktur yang berjenjang (.....)
9. Membentuk pola yang memperlihatkan tahapan-tahapan kemampuan yang membentuk sebuah proses (.....)
10. Gabungan dari beberapa pola (.....)



- A. Pola Kombinasi B. Revisi C. Tujuan Instruksional Khusus
D. Struktur Kompetensi E. Tes Benar-Salah F. Evaluasi
G. Tujuan Instruksional H. Tes Karangan terbatas
I. Pola Prosedural J. Pola Hierarki

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Bab 5 yang terdapat di bagian akhir bahan pembelajaran elektronik ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Bab 5.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan : 90 - 100 = baik sekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 70 = kurang



Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan Bab selanjutnya. Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Bab 5, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

SCAN ME

Tugas: Desain Program Pelatihan



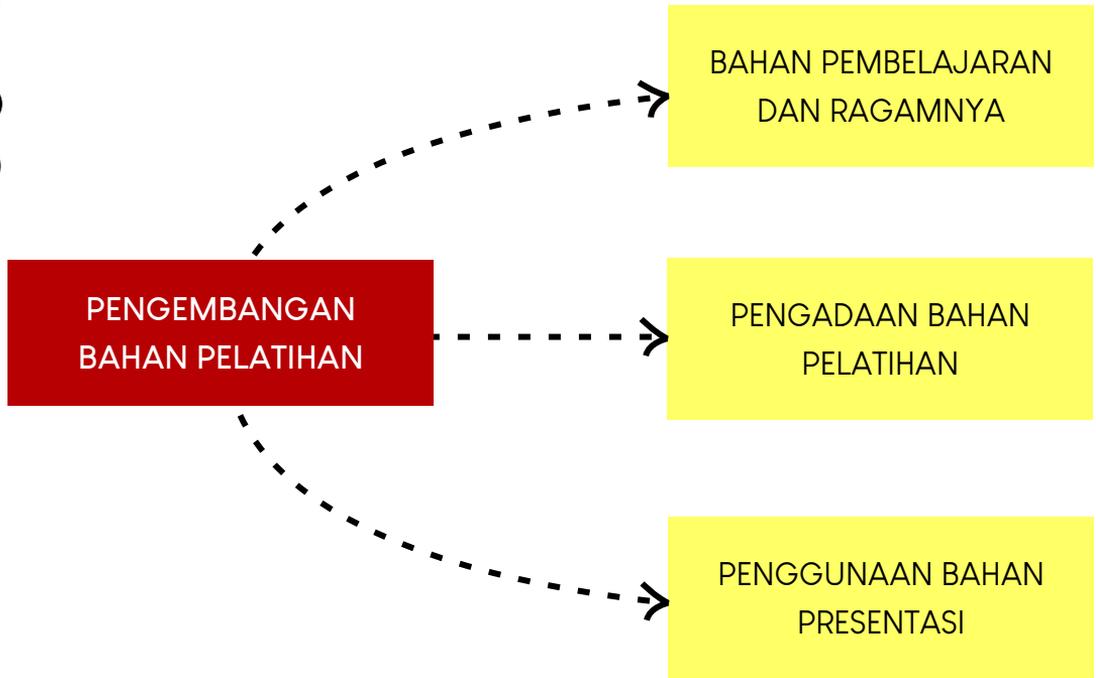
<https://bit.ly/2QXLnSA>



6

PENGEMBANGAN BAHAN PELATIHAN

PETA KONSEP



Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu mengembangkan bahan pelatihan dengan tepat.

BAHAN PEMBELAJARAN DAN RAGAMNYA

Konsep Bahan Pembelajaran

Bahan Pembelajaran menurut Sungkono (2003) adalah Seperangkat bahan yang memuat materi atau isi pembelajaran yang 'didesain' untuk mencapai tujuan pembelajaran. Sedangkan menurut Hernawan (2012) Bahan pembelajaran (*learning materials*) merupakan seperangkat materi atau substansi pelajaran yang disusun secara runtut dan sistematis serta menampilkan sosok utuh dari kompetensi yang akan dikuasai siswa dalam kegiatan pembelajaran

Menurut Nizwardi dan Ambiyar (2016) media pembelajaran adalah segala sesuatu yang menyangkut *software* dan *hardware* yang dapat digunakan untuk menyampaikan isi materi ajar dari sumber pembelajaran ke peserta didik (individu atau kelompok), yang dapat merangsang pikiran, perasaan, perhatian dan minat pembelajar sedemikian rupa sehingga proses pembelajaran (di dalam atau di luar kelas) menjadi lebih efektif.

Atas dasar batasan tersebut, dapat diketahui bahwa pengertian bahan pembelajaran adalah “DESAIN” suatu materi atau isi yang diwujudkan dalam bentuk benda atau bahan yang dapat digunakan untuk belajar peserta dalam proses pembelajaran. Sehingga, bahan pembelajaran dapat berbentuk alat peraga, media pembelajaran, dan sumber belajar yang dapat

membantu instruktur dan peserta pelatihan dalam pembelajaran, serta bahan pembelajaran dapat digunakan untuk belajar mandiri dalam pembelajaran jarak jauh. Dan media pembelajaran adalah segala sesuatu yang menyangkut *software* dan *hardware* yang dapat digunakan untuk menyampaikan isi materi ajar dari sumber pembelajaran ke peserta didik.

Fungsi Bahan Pembelajaran

- Bahan pembelajaran dapat berperan sebagai bahan belajar mandiri;
- Bahan pembelajaran dapat berperan sebagai alat peraga pembelajaran;
- Bahan pembelajaran dapat berperan sebagai sumber belajar.

Bahan pembelajaran perlu dikembangkan dan diorganisasikan secara mantap dan matang agar pembelajaran tidak melenceng dari tujuan yang hendak dicapai.



Mengembangkan bahan pembelajaran adalah suatu aktivitas **mendesain** materi pembelajaran menjadi bahan yang siap untuk digunakan dalam proses pembelajaran.



Ragam Bahan Pembelajaran

Heinich, Molenda dan Smaldino (2007) mengemukakan klasifikasi dan media yang dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran pelatihan menjadi tujuh, yaitu:

1. Media Cetak

Media cetak dipandang sebagai jenis media yang relatif fleksibel dan murah untuk digunakan. Media cetak tidak akan mati bahkan dengan keberadaan media digital, karena penggunaan media cetak tidak membutuhkan alat pendukung lain. Media cetak dapat digunakan untuk menyampaikan hampir semua jenis konsep yang perlu di pelajari oleh peserta program pelatihan. Berikut ini beberapa keunggulan dari media cetak (Pribadi, 2018):

- Bentuk fisiknya mudah dibawa, sehingga memudahkan penggunaannya untuk membacanya sewaktu-waktu, kapan saja dan di mana saja;
- Ekonomis, mudah pendistribusiannya, serta mudah untuk dipindah;
- Pembaca diberi kesempatan untuk mencerna isi informasi yang terkandung di dalamnya, sesuai dengan kecepatan dan kemampuan yang dimilikinya;
- Memungkinkan pembaca untuk mengulang isi atau materi yang dibaca;
- Mampu menghasilkan kesamaan pengertian terhadap informasi yang terkandung di dalamnya;
- Memungkinkan pembaca menentukan isi atau materi yang akan dipelajarinya (*random access*).

Ragam media cetak meliputi *handout*, buku manual, brosur, poster, leaflet (flyer), dan booklet (katalog).



Gambar 22. Media Cetak Handout



Sumber : cerdasberkarakter.kemendikbud.go.id

Gambar 23. Media Cetak Poster

2. Benda nyata atau *Realia*

Media ini mampu memberikan pengalaman yang sesungguhnya bagi peserta program pelatihan. Pengalaman yang dirasakan adalah dapat menyentuh dan mengamati bagian-bagian objek yang digunakan sebagai *realia*. Penggunaan *realia* mudah digunakan dan bersifat ekonomis, namun demikian tidak semua *realia* dapat dihadirkan sebagai bahan pelatihan karena ukuran dan resiko untuk menghadirkan *realia* didalam kelas kerap menjadi kendala dalam penggunaan bahan pelatihan ini.

Contoh yang pertama, *realia* dapat digunakan dalam program pelatihan *teller* bank, di mana instruktur yang melatih peserta pelatihan untuk bisa membedakan mana uang yang asli dan mana uang yang palsu sebagai bahan pelatihannya. Contoh yang kedua, *realia* dapat digunakan dalam program pelatihan pertanian, di mana instruktur yang melatih peserta pelatihan untuk bisa membedakan mana buah yang sudah layak panen dan yang tidak layak panen.



Gambar 24. Ragam Benda Nyata atau *Realia*

3. Model dan Simulator

Model dapat diartikan sebagai bahan tiruan (replika) yang dapat mewakili benda sesungguhnya sebagai bahan pelatihan. Menggunakan model sebagai bahan pelatihan dilakukan ketika benda asli tidak dapat dihadirkan di dalam kelas. Contoh, model yang digunakan pada program pelatihan yaitu sebuah komponen mesin yang digunakan oleh instruktur untuk menjelaskan bagaimana cara kerja mekanisme dari mesin tersebut.

Simulator digunakan oleh instruktur dan peserta untuk melakukan simulasi atau peragaan. Simulator di ciptakan hampir serupa dengan benda atau situasi yang sesungguhnya, namun ketika instruktur akan menggunakan simulator, instruktur perlu mengetahui prinsip dari penggunaan simulator tersebut. Karena simulator tidak dapat menggantikan benda atau situasi asli sebagai bahan pelatihan. Contoh, ruang simulator *micro teaching*, di mana calon guru akan berlatih untuk mengajar peserta didik.



Sumber : <https://www.usd.ac.id/fakultas/pendidikan/daftar.php?id=fasilitas>

Gambar 25. ruang simulator *micro teaching*

4. Program Audio

Program audio dapat digunakan untuk menyampaikan semua jenis informasi dan pengetahuan. Bahan pelatihan yang menggunakan program audio sangat tepat digunakan dalam pelatihan atau pembelajaran tentang keterampilan mendengar (*listening skills*), cara pengucapan bahasa asing (*pronunciation*) akan lebih efektif. Selain itu dapat digunakan juga untuk melatih kemampuan seseorang dalam berpidato. Berikut adalah keunggulan dari penggunaan program audio (Pribadi, 2018):

- Relatif murah untuk mengkomunikasikan informasi;
- Mudah untuk diperoleh dan mudah untuk digunakan;
- Fleksibel untuk digunakan dalam proses belajar baik kelompok atau individu;
- Bentuknya ringkas dan mudah di bawa.

5. Program Video

Video merupakan media yang memiliki kemampuan yang luar biasa sebagai sarana komunikasi. Program video mampu menayangkan peristiwa dan objek yang sebelumnya telah di rekam, dan terlihat secara realistis. Heinich dan kawan-kawan (2005) mengemukakan beberapa kelebihan dari penggunaan media video, yaitu:

- Video dapat menayangkan gambar bergerak atau *motion pictures*, dan dapat memperlihatkan informasi yang mengandung unsur gerak di dalamnya.
- Video dapat dipergunakan sebagai medium observasi yang aman.
- Video dapat memperlihatkan berlangsungnya suatu proses secara bertahap. Gerakan-gerakan yang bertahap dapat di perlihatkan secara efektif melalui medium ini. Contoh, pertumbuhan bunga dapat ditayangkan menggunakan teknik *slow motion*.



Penggunaan media yang bijaksana akan memberikan pengalaman belajar yang luar biasa efektif bagi peserta pelatihan.



6. Program Multimedia

Multimedia dapat menampilkan informasi dalam bentuk gabungan atau kombinasi antara beberapa unsur seperti teks, audio, grafis, video, dan animasi secara terintegrasi. Banyak metode yang dapat digunakan untuk memproduksi program multimedia yang efektif untuk digunakan sebagai bahan pelatihan yang interaktif. Namun, penggunaan multimedia dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan belajar yang dimiliki oleh peserta program pelatihan.

7. Program Web dan Internet

Perkembangan teknologi digital dan jaringan internet yang berlangsung sangat pesat sehingga memungkinkan penggunanya dapat berkomunikasi secara *realtime*. Selain itu dapat kemungkinan yang luas bagi penggunanya untuk berselancar dalam dunia maya dan mengunduh serta mengunggah informasi. Namun untuk berselancar di dunia maya dan mengunduh serta mengunggah informasi dibutuhkan jaringan internet sehingga dapat membuka suatu website. Namun apa itu website?

Menurut Hastanti (2015) web merupakan penyederhanaan dari sebuah istilah dalam dunia komputer yaitu World Wide Web yang merupakan bagian dari teknologi internet. Website merupakan kumpulan halaman-halaman yang berisi informasi dan disimpan diinternet yang dapat diakses melalui jaringan internet pada sebuah perangkat yang dapat mengakses internet. sedangkan internet itu sendiri dapat diartikan sebagai jaringan komputer yang luas dan besar yang mendunia, yaitu dapat menghubungkan pemakai komputer dari negara ke negara di seluruh dunia.

PENGADAAN BAHAN PELATIHAN

Pengadaan bahan pelatihan dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Membeli bahan pelatihan.

Jika media pembelajaran yang akan digunakan harus dibeli dari produsen, maka calon pengguna perlu memastikan bahwa media tersebut perlu dilengkapi dengan keterangan hasil uji coba yang telah dilakukan.

2. Memproduksi bahan pelatihan baru.

Untuk dapat menciptakan bahan baru diperlukan adanya keahlian, pengetahuan dan keterampilan dalam mendesain dan mengembangkan bahan pelatihan.

3. Memodifikasi bahan pelatihan yang sudah ada sebelumnya.

Bahan pelatihan yang sebelumnya sudah pernah dipakai namun masih dapat digunakan untuk program pelatihan selanjutnya, dapat dilakukan modifikasi pada beberapa bagian dalam bahan pelatihan tersebut.

Kriteria Pemilihan Bahan Pelatihan

Instruktur juga harus dapat menentukan kriteria dalam pemilihan bahan pelatihan, kriteria yang harus diperhatikan adalah (Pribadi, 2016):

- Apakah bahan pelatihan yang digunakan sesuai dengan kurikulum dan silabus program pelatihan?
- Apakah isi informasi pengetahuan yang terkandung di dalam program pelatihan akurat dan baru?
- Apakah isi informasi pengetahuan yang terdapat didalam bahan pelatihan disampaikan dengan jelas?
- Apakah bahan pelatihan 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 bebas dari kepentingan iklan yang bersifat komersial di dalamnya?

PENGGUNAAN BAHAN PRESENTASI

Setiap kegiatan pelatihan, tidak dapat dipisahkan dari penggunaan metode presentasi. Namun penggunaan bahan presentasi hanya dapat digunakan pada program pelatihan yang terpusat pada guru (*teacher centered*). Metode presentasi merupakan cara yang biasa dilakukan oleh instruktur dalam menyampaikan isi materi pelatihan secara verbal. Metode

presentasi cenderung bersifat satu arah, di mana narasumber atau instruktur sangat menguasai isi materi pelatihan yang akan disampaikan kepada peserta program pelatihan.



Gambar 26. Komunikasi Satu Arah

Bahan presentasi yang biasanya digunakan adalah aplikasi presentasi Microsoft powerpoint. Instruktur perlu menyediakan bahan presentasi digital dan 2D. Bahan presentasi 2D dapat digunakan apabila lokasi program pelatihan tidak terdapat listrik, ataupun tidak ada proyektor. Sehingga, program pelatihan dapat tetap dilaksanakan, contoh dari bahan presentasi 2D seperti *fiyer*, poster.

Saat membuat powerpoint, instruktur akan membuat slide presentasi yang tidak memiliki banyak tulisan, tidak lebih dari 10 slide, pemilihan gambar tidak terlalu banyak dan penggunaan warna tidak lebih dari tiga warna, sehingga dapat menarik minat peserta pelatihan. Selain itu,

instruktur akan menyandingkan dengan bahan pelatihan berupa *handout* yang dimaksudkan agar peserta dapat lebih memahami dengan mempelajari isi atau materi pelatihan sebelum aktivitas program pelatihan dimulai.



Video Pembelajaran:



<https://youtu.be/rZ7T920DoV8>

SCAN ME

Contoh: Bahan Pelatihan *Handout*



<https://bit.ly/2RGX7Zi>



Pengembangan Bahan Pelatihan

Bahan Pembelajaran

Suatu kegiatan **mendesain** materi yang diwujudkan dalam bentuk benda atau bahan yang dapat digunakan untuk belajar peserta dalam proses pembelajaran

Pengadaan Bahan Pelatihan

- **Membeli** bahan pelatihan
- **Membuat** bahan pelatihan
- **Memodifikasi** bahan pelatihan yang sudah ada sebelumnya

Panduan dasar pemilihan bahan pelatihan

Ragam Bahan Pembelajaran

- Media cetak
- Benda nyata (*realia*)
- Model dan Simulator
- Program audio
- Program video
- Program multimedia
- Internet dan Web

1. Kesesuaian bahan pelatihan dengan silabus dan kurikulum
2. Akurasi isi bahan pelatihan
3. Kesenjangan informasi dan pengetahuan yang terdapat dalam bahan pelatihan
4. Kemampuan bahan pelatihan dalam memotivasi belajar peserta
5. Kemampuan bahan pelatihan untuk melibatkan peserta dalam aktivitas belajar
6. Kondisi kualitas bahan pelatihan
7. Hasil uji coba terhadap bahan pelatihan
8. Aspek komersial dalam bahan pelatihan
9. Kelengkapan buku manual





Mari Kita Kerjakan Latihan Ini!

Isilah soal di bawah ini dengan menuliskan huruf B jika pernyataan tersebut benar, dan huruf S jika pernyataan tersebut salah.

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Media adalah sesuatu yang membawa informasi antara pengirim dan penerima	
2	Media dapat memfasilitasi peserta pelatihan untuk mencapai tujuan yang di inginkan	
3	Penyelenggara hanya membeli bahan pelatihan untuk memfasilitasi penyampaian informasi atau pengetahuan kepada peserta	
4	Penggunaan media cetak tidak dapat di kombinasikan dengan media lainnya	
5	Hasil dari tahap desain adalah GBPP	
6	Instruktur dapat mengkombinasikan beberapa media pembelajaran	
7	Membeli bahan pelatihan, memproduksi dan memodifikasi merupakan cara pengadaan bahan pelatihan	
8	Metode presentasi biasa digunakan oleh instruktur untuk menyampaikan isi atau materi pelatihan	



No	Pertanyaan	Jawaban
9	Pelatihan listening skills dan pronunciation menggunakan metode multimedia	
10	Menghadirkan alat atau mesin merupakan bagian dari media realia	

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Bab 6 yang terdapat di bagian akhir bahan pembelajaran elektronik ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Bab 6.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan : 90 - 100 = baik sekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 70 = kurang

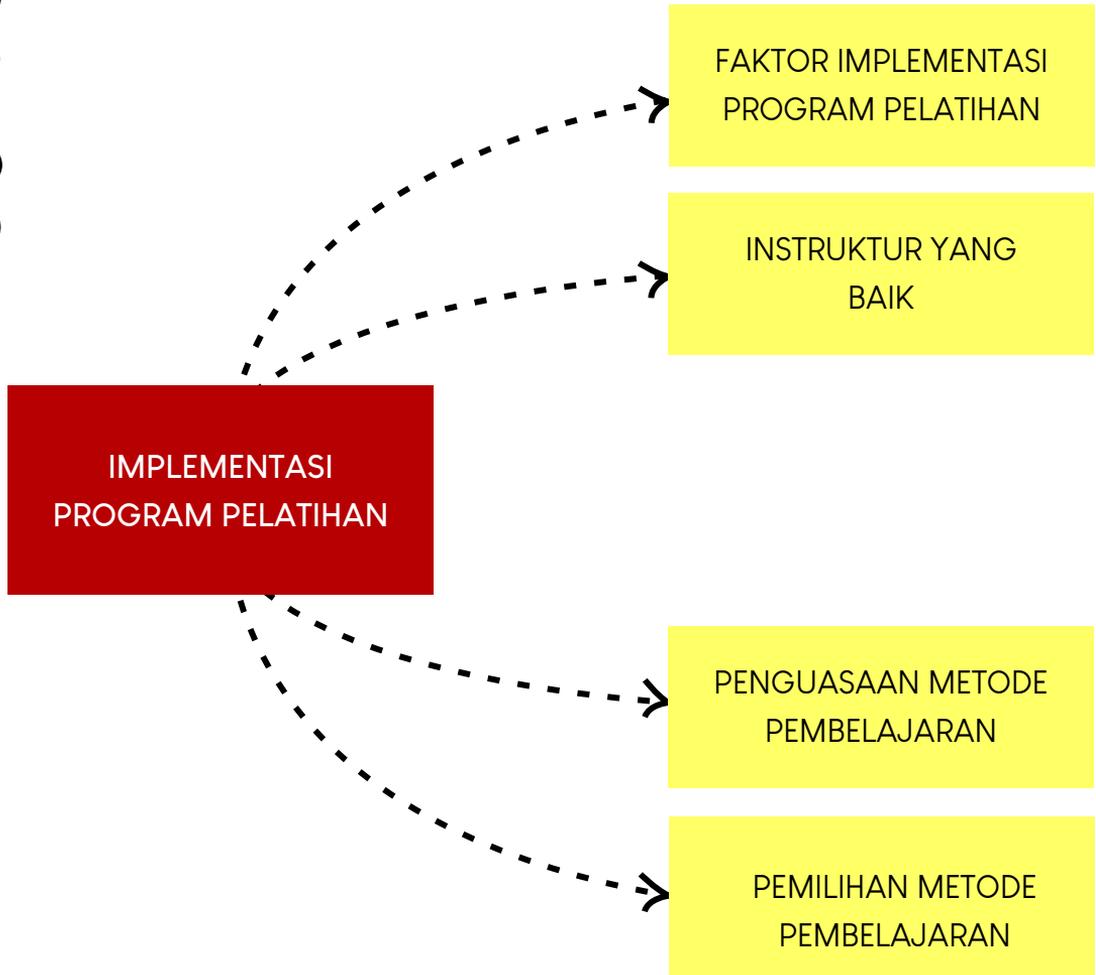
Apabila mencapai tingkat penguasaan 60% atau lebih, Anda dapat meneruskan Bab selanjutnya. Jika masih di bawah 60%, Anda harus mengulangi materi Bab 6, terutama pada bagian yang belum dikuasai.



7

IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN

PETA KONSEP



Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu mengimplementasikan program pelatihan dengan tepat.

FAKTOR IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN

Langkah implementasi mempunyai makna sebagai usaha yang dilakukan untuk mewujudkan desain dan pengembangan program pelatihan ke dalam situasi nyata. Terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perancang program pelatihan agar pelaksanaan program pelatihan berjalan dengan baik, yaitu:

1. Faktor waktu

Pemilihan dan penentuan waktu pelaksanaan program pelatihan sangat penting. Karena jadwal kerja calon peserta yang sangat padat, jika pelatihan diadakan di waktu yang salah, akan menjadi faktor penghambat. Penyusunan jadwal kegiatan program pelatihan sebaiknya tidak bersamaan dengan waktu kerja organisasi.

2. Faktor tempat

Faktor tempat juga berpengaruh dalam pelaksanaan program pelatihan. Tempat pelatihan yang nyaman dan memadai akan membantu berlangsungnya proses belajar dari peserta program pelatihan. Tempat yang nyaman adalah ruangan yang memiliki sirkulasi udara, penerangan yang baik dan didukung dengan peralatan yang lengkap. Serta tempat pelatihan yang harus bersih dan jauh dari kebisingan.

3. Faktor biaya

Penentuan biaya program pelatihan yang harus dibayar oleh peserta harus sesuai dengan hal-hal apa saja yang akan di perolehnya, serta harus sesuai dengan hasil yang akan dicapainya.

INSTRUKTUR YANG BAIK

Seorang instruktur memegang peran penting dalam penyelenggaraan sebuah program pelatihan, sehingga instruktur perlu memiliki penguasaan yang baik tentang kompetensi yang akan dilatihkan kepada peserta. Penguasaan yang baik tentang kompetensi, isi dan materi program pelatihan, serta kemampuan menyelenggarakan aktivitas pembelajaran akan membantu instruktur dalam memfasilitasi proses belajar peserta program pelatihan dengan baik. Instruktur yang baik senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menganalisis kebutuhan, mendesain, mengembangkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil belajar peserta program pelatihan. Menurut Pribadi (2016) secara umum seorang instruktur yang baik memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

- Selalu siap melakukan presentasi;
- Senang menyajikan informasi;
- Senantiasa menggunakan bahan pelatihan terbaik;

- Mampu menarik perhatian peserta terhadap isi atau materi program pelatihan;
- Senantiasa membantu peserta untuk menguasai kompetensi yang dilatihkan;
- Selalu menutup setiap sesi pelatihan dengan perasaan puas dihati peserta.

Instruktur yang sukses senantiasa memiliki kemampuan untuk mempresentasikan isi atau materi program pelatihan secara efektif, efisien dan menarik. Keberhasilan sebuah sesi presentasi dapat dilihat dari kriteria atau indikator sebagai 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;
- Memberi informasi tentang pencapaian hasil belajar peserta;

- Memperlihatkan sikap sopan dan rendah hati;
- Membantu peserta dalam mencapai kompetensi yang sedang dipelajari.

PENGUASAAN METODE PEMBELAJARAN

Metode pembelajaran dapat diartikan sebagai cara yang dilakukan oleh seorang instruktur untuk menyampaikan isi atau materi pelajaran kepada peserta pelatihan. Dengan kata lain, metode pembelajaran adalah prosedur yang dipilih oleh seorang instruktur dalam aktivitas pembelajaran untuk membantu peserta dalam mencapai kompetensi yang diinginkan. Metode pembelajaran yang dapat digunakan dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran memiliki variasi dalam hal interaksi belajar antara instruktur dengan peserta pelatihan dan juga ukuran kelas yang diperlukan. Berdasarkan tujuan dan aktivitas yang terdapat di dalamnya, metode pembelajaran dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Pembelajaran Kooperatif (*Cooperative Learning*)

Metode pembelajaran kooperatif melibatkan kelompok kecil peserta pelatihan yang bersifat heterogen. Dalam hal ini, para peserta perlu melakukan proses belajar secara kolaboratif. Setiap peserta harus berkolaborasi dengan peserta lain untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, sehingga masing-masing peserta bertanggung jawab terhadap tugas di

dalam kelompoknya. Selain digunakan untuk mempelajari kompetensi yang dilatihkan, metode pembelajaran ini juga dapat digunakan untuk membantu dalam membiasakan peserta melakukan keterampilan sosial dengan cara menerapkan proses komunikasi dan berpikir kritis untuk dapat memecahkan suatu permasalahan yang diberikan.

“Metode kooperatif ini sangat sesuai digunakan pada program pelatihan yang mengharuskan peserta memiliki kompetensi dan juga kemampuan bekerja dalam tim.”

2. Pembelajaran Penemuan (*Discovery Learning*)

Metode ini merupakan cara penyampaian isi atau materi pelatihan yang dapat mendorong peserta pelatihan untuk memperoleh jawabannya sendiri terhadap sebuah permasalahan atau kasus yang sedang dihadapi. Prinsip yang mendasari metode 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 pembelajaran penemuan, instruktur dapat berperan sebagai fasilitator yang memudahkan peserta untuk mencapai kompetensi yang di inginkan.

“

Prinsip dasar metode penemuan adalah *learning by doing*.

”

Metode penemuan menggunakan pendekatan induktif yang memungkinkan peserta untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari. Tujuan penggunaan

metode penemuan ini 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 tepat digunakan dalam pelatihan yang mengharuskan peserta berpikir kritis dengan menggunakan data dan fakta yang ada untuk menciptakan sebuah kreasi asli.

”

3. Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Metode pemecahan masalah bertujuan untuk melatih peserta agar memiliki kemampuan dalam menemukan solusi yang diperlukan dalam mengatasi permasalahan. Metode pemecahan masalah ini pada dasarnya terkait dengan penggunaan pendekatan metode ilmiah yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi masalah dan

komponen-komponennya; (2) menulis hipotesis; (3) mengumpulkan dan menganalisis data; (4) merumuskan solusi yang diperlukan; (5) melakukan uji coba terhadap solusi yang dipilih; (6) menarik kesimpulan.

Dalam menggunakan metode ini, instruktur perlu memastikan bahwa peserta program sebelum mengikuti pelatihan telah memiliki pemahaman baik tentang pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi suatu masalah, seperti: 1) merumuskan masalah dengan jelas; 2) menguji data dan 3) 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 dilatih.

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 antara instruktur dengan peserta. Metode ini dapat membuat peserta pelatihan menunjukkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dikuasai setelah mengikuti program pelatihan.

Metode permainan memiliki unsur-unsur persaingan dan tantangan di dalamnya. Dalam melakukan metode permainan, peserta program pelatihan dapat berkompetisi dengan dirinya sendiri, dengan orang lain, maupun dengan standar yang ditetapkan. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam menerapkan metode permainan adalah adanya pemberian hadiah terhadap peserta yang berhasil mencapai target dan pemberian hukuman apabila peserta tidak mencapai target.

5. Simulasi (*Simulation*)

Program pelatihan yang menggunakan metode simulasi menghendaki instruktur untuk berperan 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 lingkungan tertentu tanpa harus menghadapi resiko yang muncul. Penggunaan metode simulasi memungkinkan peserta pelatihan untuk mempraktikkan bagaimana melakukan kerja kelompok dalam sebuah situasi yang mendekati nyata. Selain itu juga dapat digunakan untuk melatih kemampuan peserta program pelatihan dalam melakukan pengambilan keputusan.

Metode simulasi digunakan untuk meningkatkan kemampuan dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik peserta program pelatihan.

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 ini peserta diharuskan untuk melakukan beberapa aktivitas belajar yaitu berbagi informasi, mengemukakan pendapat, dan bermusyawarah untuk mencapai suatu kesepakatan. Sikap toleransi sangat diperlukan dalam menerapkan metode ini untuk menyampaikan isi atau materi pelatihan.



Gambar 27. Metode Diskusi

7. Latihan Berulang (*Drill and Practice*)

Metode latihan berulang berisi serangkaian latihan yang perlu dilakukan oleh peserta. Metode ini pada umumnya sengaja dirancang untuk membangun kecakapan dalam sebuah keterampilan yang telah dimiliki namun lama tidak digunakan. 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 ini, 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.

8. Tutorial

Penggunaan metode tutorial, meliputi beberapa aktivitas instruktur yang di dalamnya meliputi: (1) menyajikan materi pelajaran; (2) mengajukan pertanyaan atau masalah yang perlu dibahas; (3) menganalisis jawaban peserta; (4) memberikan umpan balik; (5) memberikan latihan; dan (6) meminta peserta untuk melakukan unjuk kemampuan yang telah dipelajari. Materi program pelatihan yang dikemas dengan menggunakan metode tutorial dapat disampaikan melalui orang, komputer atau bahan ajar lainnya. Rangkaian aktivitas pada metode ini dapat berupa dialog interaktif antara instruktur dengan peserta dan dialog interaktif antara peserta dengan materi pelatihan yang disampaikan melalui media dan komputer.

9. Demonstrasi

Metode demonstrasi merupakan metode yang dilakukan dengan cara memperlihatkan dan menunjukkan kepada peserta tentang suatu objek. Dalam menggunakan metode demonstrasi hal penting yang perlu disampaikan oleh 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 pelatihan. Penggunaan metode demonstrasi biasanya diikuti dengan pemberian latihan yang perlu dilakukan oleh peserta, latihan yang dilakukan setelah aktivitas demonstrasi bertujuan untuk memberi kesempatan kepada peserta pelatihan untuk menerapkan kemampuan yang telah dilatihkan.

10. Presentasi (*Presentation*)

Presentasi merupakan metode yang digunakan oleh instruktur untuk menyampaikan informasi kepada seluruh peserta pelatihan. Metode ini biasanya diselenggarakan terhadap peserta dalam jumlah yang cukup besar. Biasanya metode ini dilakukan oleh ahli yang sangat menguasai bidang yang dilatihkan tersebut. Penggunaan metode presentasi dapat dikombinasikan dengan pengguna media dan bahan pelatihan tertentu untuk memfasilitasi proses belajar peserta dalam rangka mencapai tujuan yang dilatihkan.

Hal-hal yang Harus Diperhatikan

Untuk menciptakan sebuah program pelatihan yang dapat membantu peserta dalam menguasai kompetensi yang di latihkan. Heinich dan kawan-kawan (2005) mengemukakan beberapa hal yang harus diperhatikan oleh instruktur yaitu:

- Partisipasi aktif peserta;
- Pemberian latihan;
- Pembelajaran secara individual;
- Pemberian penguatan dan umpan balik;
- Penyajian isi atau materi yang kontekstual;
- Kerja sama dalam proses belajar.



Instruktur perlu melakukan kombinasi pemanfaatan metode pembelajaran agar dapat memfasilitasi peserta pelatihan dalam mencapai sebuah kompetensi.

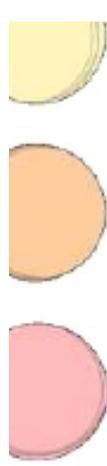


PEMILIHAN METODE PEMBELAJARAN

Dalam rangka memilih atau mengkombinasikan metode pembelajaran yang sangat cocok bagi situasi tertentu mestilah ditentukan secara matang.

Teknik pelatihan haruslah:

- Memotivasi peserta supaya meningkatkan kinerjanya;
- Menggambarkan kecakapan-kecakapan yang dikehendaki;
- Memberikan peserta pelatihan berpartisipasi aktif;
- Menyediakan suatu kesempatan praktik;
- Menyediakan beberapa alat untuk pengukuhan pada saat peserta belajar;
- Dapat disesuaikan dengan permasalahan-permasalahan khusus;
- Menyediakan umpan balik yang tepat waktu atas kinerja peserta;
- Terstruktur dari tugas yang sederhana hingga yang kompleks;
- Memacu transfer positif dari pelatihan ke pekerjaan.



IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN

IMPLEMENTASI

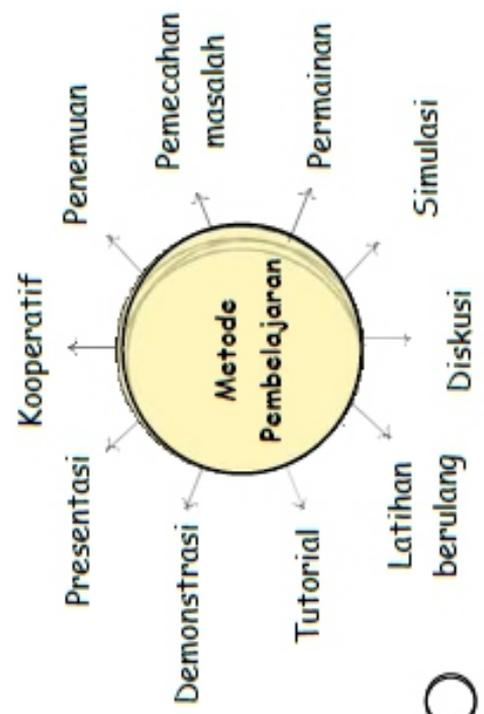
Merupakan usaha yang dilakukan untuk mewujudkan desain dan pengembangan program pelatihan ke dalam

Faktor yang harus di perhatikan saat pelaksanaan program pelatihan

- Faktor tempat
- Faktor waktu
- Faktor biaya

Karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang instruktur

1. Selalu siap melakukan presentasi
2. Senang menyajikan informasi
3. Senantiasa menggunakan bahan pelatihan terbaik
4. Mampu menarik perhatian peserta terhadap isi atau materi pelatihan
5. Senantiasa membantu peserta untuk menguasai kompetensi yang dilatihkan
6. Selalu menutup setiap sesi latihan dengan perasaan puas di hati peserta



Note:

Instruktur perlu mengkombinasi metode pembelajaran agar dapat memfasilitasi peserta pelatihan dalam mencapai kompetensi.



Mari Kita Kerjakan Latihan Ini!

Dibawah ini tersedia beberapa soal pilihan ganda, jawablah pertanyaan yang Anda anggap paling benar.

- Hal-hal yang harus diperhatikan pada saat melaksanakan program pelatihan, kecuali...
 - Faktor biaya
 - Faktor instruktur
 - Faktor tempat
 - Faktor waktu
- Metode yang mempunyai prinsip *learning by doing* adalah...
 - Metode simulasi
 - Metode penemuan
 - Metode bermain
 - Metode tutorial
- Hal yang harus diperhatikan instruktur agar pelatihan berjalan lancar...
 - Strategi
 - Metode
 - Teknik
 - Bahan
- Metode yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik peserta program pelatihan adalah...
 - Simulasi
 - Latihan berulang
 - Penemuan
 - Pemecahan masalah
- Metode yang mengharuskan peserta memiliki kompetensi bekerja dalam tim adalah metode...
 - Diskusi
 - Penemuan
 - Kooperatif
 - Presentasi



Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Bab 7 yang terdapat di bagian akhir bahan pembelajaran elektronik ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Bab 7.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan : 81 – 100 = baik sekali

61 – 80 = baik

41 – 60 = cukup

< 41 = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 60% atau lebih, Anda dapat meneruskan Bab selanjutnya. Jika masih di bawah 60%, Anda harus mengulangi materi Bab 7, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

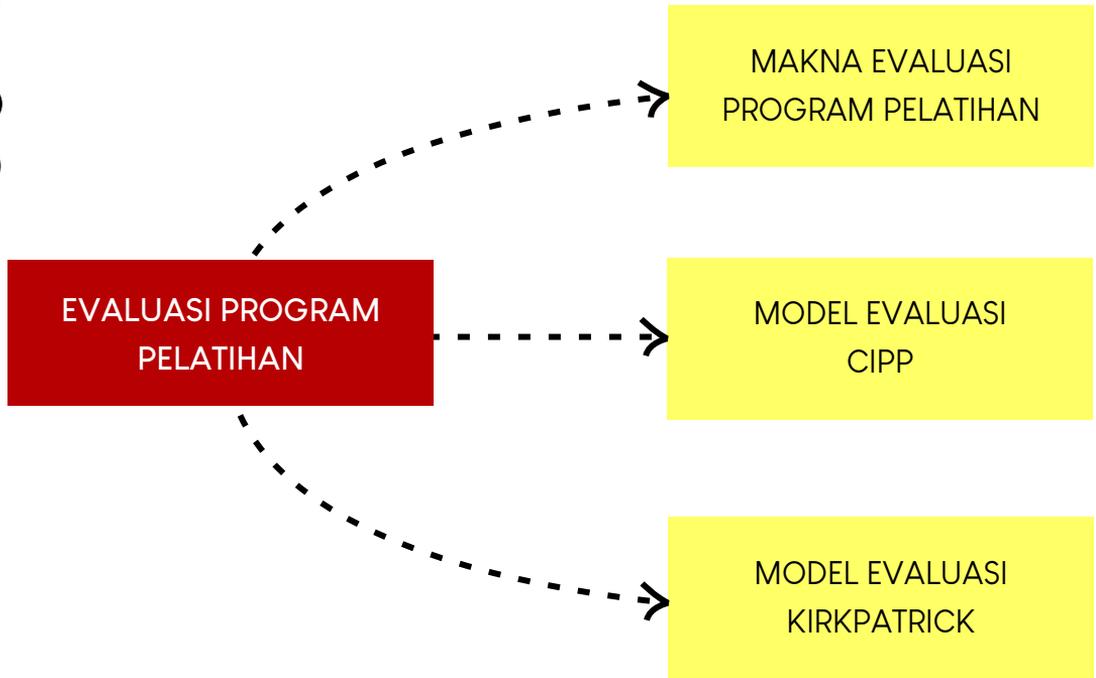
Untuk dapat mengetahui keberhasilan program pelatihan yang sudah diselenggarakan, maka diperlukannya evaluasi.



8

EVALUASI
PROGRAM
PELATIHAN

PETA KONSEP



Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu mengevaluasi program pelatihan dengan tepat.

MAKNA EVALUASI PROGRAM PELATIHAN

Program pelatihan yang baik pasti akan melalui proses evaluasi, yang dimana evaluasi program digunakan untuk menilai kualitas sebuah program pelatihan. Evaluasi program pelatihan mencakup pengukuran hasil atau kriteria spesifik untuk menentukan keuntungan program pelatihan. Menurut Suparman (2011) “...suatu proses menentukan manfaat, harga dan nilai dari sesuatu dan evaluasi adalah produk dari proses tersebut”. Program pelatihan mestilah di evaluasi dengan secara sistematis, mendokumentasikan hasil-hasil pelatihan.

Evaluasi program pelatihan, memiliki beberapa tujuan dalam organisasi. Menurut Philips (dalam Werner dan DeSimone, 2006) evaluasi dapat membantu:

- Menentukan apakah program itu mencapai tujuan;
- Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, yang dapat mengarah pada perubahan, seperti yang dibutuhkan;
- Menentukan rasio biaya - keuntungan program pelatihan;
- Menentukan siapa yang seharusnya berpartisipasi dalam program pelatihan di masa yang akan datang;
- Mengidentifikasi peserta mana yang paling mendapat manfaat atau yang paling tidak mendapat manfaat dari program tersebut;

- Mengumpulkan data untuk membantu dalam memasarkan program tersebut di masa yang akan datang;
- Membangun *database* untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

Alasan Program Pelatihan Perlu di Evaluasi

- Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu program pelatihan. Hal ini meliputi penentuan apakah pelatihan memenuhi tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan pembelajaran, dan transfer pelatihan pada pekerjaan terjadi;
- Untuk menilai apakah isi, organisasi dan administrasi pelatihan (meliputi jadwal, akomodasi, trainer, dan bahan) berkontribusi terhadap pembelajaran dan penggunaan isi pelatihan pada pekerjaan;
- Untuk melakukan identifikasi peserta mana yang paling banyak memperoleh manfaat atau yang paling kurang memperoleh manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan;
- Untuk mengumpulkan data pemasaran dengan bertanya kepada peserta, apakah mereka akan merekomendasikan program pelatihan itu kepada orang lain, mengapa mereka menghadiri program pelatihan itu, dan tingkat kepuasan mereka terhadap program pelatihan;
- Untuk menentukan keuntungan finansial dan biaya program pelatihan;

- Untuk membandingkan biaya dan mafaat dari investasi pelatihan dengan tidak investasi pelatihan (seperti mendesain ulang pekerjaan atau seleksi pekerja yang lebih baik).
- Untuk membandingkan biaya dan manfaat program-program pelatihan yang berbeda untuk memilih yang terbaik.

Lembaga pendidikan dan pelatihan atau sebuah organisasi sebagai unsur pelaksana program diklat sering bertanggung jawab terhadap tugas evaluasi diklat. Oleh karena itu pimpinan atau unit pelaksana pelatihan harus memahami:

- Organisasi pelatihan;
- Pendekatan sistem pelatihan;
- Kemampuan anggota pelaksana pelatihan;
- Perkembangan dan tren dalam pelatihan;
- Manajemen keuangan pelatihan;
- Kebijakan pelatihan;

Ada beragam model evaluasi program yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kualitas program. Di antara model-model evaluasi program model evaluasi program CIPP yang dikemukakan oleh Stufflebeam dan model evaluasi Kirkpatrick yang dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick, banyak digunakan untuk menilai kualitas program pelatihan.

MODEL EVALUASI CIPP

Model evaluasi CIPP dikemukakan oleh Daniel Stufflebeam. CIPP adalah singkatan dari komponen program yang perlu di evaluasi, yaitu: *Context*, *Input*, *Process*, dan *Product*. Konsep CIPP memberikan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan, tetapi untuk memperbaiki. CIPP terdiri dari empat dimensi, Sudjana dan Ibrahim (2004) menerjemahkan masing-masing dimensi dengan makna sebagai berikut:

- *Context* : situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam sistem yang bersangkutan.
- *Input* : sarana/modal/bahan dan rencana strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.
- *Process* : pelaksanaan strategi dan penggunaan sarana/modal/bahan di dalam kegiatan nyata di lapangan.
- *Product* : hasil yang dicapai baik selama maupun pada akhir pengembangan sistem pendidikan yang bersangkutan.

Agar lebih memahami masing-masing dimensi pada model CIPP, di bawah ini akan dijelaskan apa itu *context*, *input*, *process*, dan *product*, beserta contoh pertanyaan yang dapat diajukan pada saat melaksanakan evaluasi program pelatihan.

1. Komponen Context

Evaluasi terhadap *context* dilakukan dengan cara menilai tujuan dan misi yang akan dicapai dengan diselenggarakannya program pelatihan. Hal ini perlu dikaji dalam melakukan evaluasi terhadap *context* yaitu pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan. Berikut ini beberapa contoh pertanyaan yang dapat diajukan oleh evaluator untuk memperoleh informasi yang terkait dengan *context* sebuah program pelatihan, yaitu (Pribadi, 2016):

- Apakah waktu yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan memadai?
- Apakah ada faktor eksternal/kebijakan yang melandasi pelaksanaan pelatihan?
- Apakah program pelatihan yang ada menunjang dalam mencapai misi dan visiperusahaan?
- Apakah pelaksanaan program pelatihan dikaitkan dengan hasil analisis kebutuhan?
- Apakah penyelenggaraan program pelatihan memang sesuai dengan kebutuhan peserta?
- Apakah penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan kebutuhan tugas dan pekerjaan dalam institusi?
- Apakah terdapat hubungan antar mata pelatihan?

2. Komponen *Input*

Evaluasi terhadap *input* menekankan pada penilaian aspek perencanaan penyelenggaraan program pelatihan. Berikut beberapa contoh pertanyaan yang dapat diajukan oleh evaluator untuk memperoleh informasi yang terkait dengan *Input* sebuah program pelatihan antara lain (Pribadi, 2016):

- 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. Komponen *Process*

Evaluasi yang dilakukan pada komponen *process* lebih menekankan pada aktivitas program pelatihan yang dilakukan untuk memfasilitasi peserta dalam mencapai kompetensi. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam melakukan penilaian terhadap komponen *process* program pelatihan adalah penilaian hasil belajar yang digunakan dan harus valid. Dalam hal ini butir-butir pertanyaan yang terdapat pada penilaian hasil belajar harus mampu mengukur kemampuan peserta dalam menguasai kompetensi yang dilatih. Berikut beberapa contoh pertanyaan yang dapat diajukan oleh seorang evaluator untuk memperoleh informasi yang terkait dengan komponen *process* sebuah program pelatihan, yaitu (Pribadi, 2016):

- Apakah materi pelatihan yang relevan untuk digunakan dalam mengatasi masalah kinerja yang dihadapi perusahaan?
- Apakah proporsi antara teori dan praktik 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 mengikuti program pelatihan?
- Apakah jumlah instruktur dan fasilitator memadai untuk pelaksanaan program pelatihan?
- Bagaimana mata pelatihan dalam program pelatihan dirancang dan dikembangkan?
- Peraturan apa yang diberlakukan kepada peserta selama mengikuti program pelatihan?

4. Komponen *Product*

Evaluasi terhadap komponen *product* digunakan untuk mengukur kontribusi yang dapat diberikan oleh peserta setelah mengikuti program pelatihan. Berikut beberapa contoh pertanyaan yang dapat diajukan oleh seorang evaluator untuk memperoleh informasi mengenai output program pelatihan yaitu (Pribadi, 2016):

- 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 peserta menikmati isi atau materi yang dilatihkan selama mengikuti program pelatihan?
- Kompetensi 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?

MODEL EVALUASI KIRKPATRICK

Model evaluasi Kirkpatrick lebih tepat digunakan untuk menilai program pembelajaran dan program pelatihan. Evaluasi program Kirkpatrick dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick yaitu seorang Profesor dari The Winsconsin

University, Amerika Serikat. Sudjana dan Ibrahim (2004) menerjemahkan masing-masing level dengan makna sebagai berikut:

- *Reaction* : mengukur kepuasan peserta. Untuk mengukur kepuasan peserta dapat dikaji dari beberapa aspek seperti, materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.
- *Learning* : mengukur efektivitas program pelatihan terhadap perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan selama kegiatan pelatihan dilakukan. Evaluasi *learning* biasa disebut juga dengan penilaian hasil (*output*) belajar.
- *Behaviour* : mengukur tingkah laku yang difokuskan setelah peserta kembali ketempat kerja. Evaluasi *behaviour* biasa disebut sebagai evaluasi terhadap *outcomes* dari kegiatan pelatihan
- *Result* : mengukur hasil akhir yang terjadi karena peserta telah mengikuti program pelatihan. dengan kata lain, evaluasi *result* merupakan evaluasi terhadap *impact* program pelatihan.

Agar lebih memahami masing-masing level pada model Kirkpatrick, di bawah ini akan dijelaskan apa itu *reaction*, *learning*, *behaviour* dan *result*, beserta contoh pertanyaan yang dapat diajukan pada saat melaksanakan evaluasi program pelatihan.

1. Tahap Reaksi (*reaction*)

Evaluasi ini 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. Berikut beberapa contoh pertanyaan spesifik yang perlu diajukan untuk memperoleh informasi dan data tentang reaksi peserta terhadap pelatihan, yaitu (Pribadi, 2016):

- 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 di pandang sebagai pengalaman yang menyenangkan bagi peserta?
- 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?

2. Tahap Belajar (*learning*)

Evaluasi ini difokuskan untuk memperoleh data dan informasi yang terkait dengan hasil belajar peserta 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. Berikut beberapa contoh pertanyaan yang perlu diajukan untuk mengetahui dampak program pelatihan terhadap hasil belajar program pelatihan adalah (Pribadi, 2016):

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

3. Tahap Perilaku (*behaviour*)

Evaluasi ini difokuskan untuk 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 peserta mau dan mampu menerapkan kompetensi yang dilatihkan di tempat mereka bekerja. Berikut beberapa contoh pertanyaan yang dapat diajukan untuk mengetahui apakah terjadi proses *transfer of learning* setelah peserta mengikuti program pelatihan, yaitu (Pribadi, 2016):

- Apakah peserta menerapkan kemampuan yang dilatihkan di tempat mereka kerja?
- Apakah terdapat perubahan perilaku ke arah yang lebih positif sebelum dan sesudah peserta mengikuti program pelatihan?
- Apakah peserta menyadari adanya perubahan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap?
- Apakah peserta mampu mengerjakan kemampuan yang telah dipelajari kepada sejawat?

4. Tahap Hasil (*result*)

Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur kontribusi program secara keseluruhan terhadap kinerja organisasi. Seberapa jauh program pelatihan yang telah diselenggarakan dapat memberi manfaat terhadap organisasi. Banyak indikator yang dapat digunakan untuk melihat apakah program pelatihan yang telah diselenggarakan memberi dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi, yaitu: (1) pengembalian investasi yang telah dikeluarkan (*return of*

investment); (2) menurunnya keluhan dari pelanggan; (3) berkurangnya pemborosan dalam penggunaan bahan baku produksi; (4) meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan dan tercapainya target kinerja atau meningkatnya penjualan; serta (5) tumbuh dan bertambahnya laba atau profit organisasi.

Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi Formatif

Dilaksanakan pada saat program berjalan, bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan program pelatihan

Evaluasi

Cara yang dilakukan seseorang untuk mengukur prestasi

Program

Suatu kegiatan yang sengaja dirancang untuk mencapai tujuan tertentu

Evaluasi Sumatif

Dilaksanakan pada akhir program pelatihan

Model CIPP

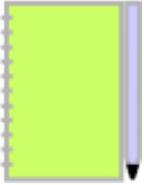
- **Context:** menilai misi & tujuan yang akan dicapai
- **Input:** menilai perencanaan dari penyelenggaraan pelatihan
- **Proses:** menilai aktivitas untuk memfasilitasi peserta
- **Product:** menilai manfaat yang dirasakan peserta setelah mengikuti pelatihan

Model Kirkpatrick

- **Reaction:** menilai reaksi peserta terhadap penyelenggaraan program pelatihan
- **Learning:** menilai hasil belajar peserta
- **Behaviour:** mengumpulkan data terkait transfer of learning setelah mengikuti pelatihan
- **Result:** mengukur kontribusi program pelatihan terhadap kinerja organisasi

Evaluasi Program

Merupakan proses menentukan melalui penilaian mengenai kualitas sebuah program yang diselenggarakan



Mari Kita Kerjakan Latihan Ini!

Isilah soal di bawah ini dengan menuliskan huruf B jika pernyataan tersebut benar, dan huruf S jika pernyataan tersebut salah.

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Hal yang di evaluasi adalah peserta, instruktur, penyelenggara dan kegiatan	
2	Evaluasi dilakukan untuk menilai kelebihan dan kelemahan program pelatihan	
3	Model evaluasi program CIPP dikemukakan oleh Daniel Stufflebeam	
4	Terdapat tiga tahap dalam evaluasi model CIPP	
5	Tahap <i>input</i> pada model CIPP menilai aktivitas program pelatihan untuk memfasilitasi peserta	
6	Model evaluasi Kirkpatrick dikemukakan oleh Donald Kirkpatrick	
7	Terdapat empat tahap dalam model Kirkpatrick	
8	Tahap <i>reaction</i> , tahap <i>process</i> , tahap <i>behaviour</i> , dan tahap <i>product</i> merupakan tahapan dari model evaluasi Kirkpatrick	



No	Pertanyaan	Jawaban
9	Tahap <i>reaction</i> difokuskan pada reaksi peserta teradap penyelenggaraan program pelatihan	
10	Tahap <i>product</i> dan tahap <i>result</i> mengukur kontribusi peserta setelah program pelatihan	

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Bab 8 yang terdapat di bagian akhir bahan pembelajaran elektronik ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Bab 8.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan : 90 - 100 = baik sekali

80 - 89 = baik

70 - 79 = cukup

< 70 = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan Bab selanjutnya. Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Bab 8, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana. 2015. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Pustaka Setia: Bandung.
- Ali Hasan, Nurhayati. 2018. Pendidikan dan Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pustakawan. *Libria*. 10 (1): 95–115.
- Ananda, R., dan Fadhli, M. 2018. *Statistika Pendidikan*. Medan: CV. Widya Puspita.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2002. *Manajemen Pelatihan*. PT Ardadizya Jaya: Jakarta.
- Barbazette, Jean. 2006. *Training Needs Assessments: Methods, Tools and Techniques*. America: John Wiley & Sons.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan: dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Pustaka Setia: Bandung.
- Dick, W., Carey, L., and Carey, J.D. 2009. *Systematic Design of Instruction*. Columbus, Ohio: Pearson.
- Hardjana, Agus. 2002. *Training Sumber Daya Manusia yang Efektif*. Kadisius: Yogyakarta.
- Hastanti, Puji. 2015. Sistem Penjualan Berbasis Web (E-Commerce) pada Tata Distro Kabupaten Pacitan. *Jurnal Bianglala Informatika*. 3(2) 1–9.
- Henry Hernawan, Asep. 2012. *Pengembangan Bahan Ajar*. Direktorat UPI: Bandung.
- Hidajat Tjakraatmadja, Jann., dan Crestofel Lantu, Donald. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. SBM-ITB: Bandung.
- Jalinus, N., & Ambiyar. 2016. *Media dan Sumber Pembelajaran*. Jakarta: Kencana.

- 
- Kaswan., dan Sadikin Akhyadi, Ade. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Dari Konsep, Paradigma dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Alfabeta: Bandung.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Gl: Bogor.
- Overfield, Karen. 1998. *Developing and managing Organization Learning: A Guide to Effective Training Project*. America: ASTD.
- P. Robbins, Stephen. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Terjemahan Oleh Jusuf Udaya. Arcon: Jakarta.
- Pribadi A, Benny. 2009. *Model Desain Sistem Pembelajaran*. Dian Rakyat: Jakarta.
- _____. 2014. *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan: Implementasi Model ADDIE*. Prenada Media: Jakarta.
- _____. 2016. *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Prenada Media Group: Jakarta.
- _____. 2018. *Konsep Esensial dalam Teknologi Pendidikan*. Dian Rakyat: Jakarta.
- Pudjo Suparto, Sridadi. 2013. *Pengembangan Program Diklat*. Edisi ke-2. BKKBN: Indonesia.
- Qalyubi, Syihabuddin. 2007. *Dasar-dasar Ilmu Perpustakaan dan Informasi*. Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi Fakultas Adab: Yogyakarta.
- Richey, R. C. 2001. *Instructional Design Competencies: The Standards*. Syracuse, New York: Clearinghouse on Instructional and Technology.
- S. P. Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.

- 
- _____. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Sadili, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Pustaka Setia: Bandung.
- Sahara, Idris. 2008. *Dasar-dasar Kependidikan*. Angkasa Raya: Padang.
- Salma Prawiradilaga, Dewi., dan A Chaeruman, Uwes. 2018. *Modul Hyper content Teknologi Kinerja*. Praneda Media Group: Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Bagian Penerbitan STIE YKPN: Yogyakarta.
- Smaldino, S.E., Russell, J.D., Heinic, R., & Molenda, M. 2005. *Instructional Technology and Media for Learning*. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hill inc.
- Smith, P. L. and Ragan, T. L. 2003. *Instructional Design*. Upper Saddle River NJ: Merrill Prentice Hill inc.
- Sungkono, dkk. 2003. *Pengembangan Bahan Ajar*. FIP UNY: Yogyakarta.
- Suparman, M. A. 2012. *Instruksional Desain Modern*. Erlangga: Jakarta.
- Tim Pusat Penilaian Pendidikan. 2019. *Panduan Penilaian Kinerja*. Pusat Penilaian Pendidikan: Jakarta.
- Townsend, John., and Donovan, Paul. 2004. *Training Needs Analysis*. Alrestford, UK: Management Pocketbooks, Ltd.
- Werner, J. M. and R. L, DeSimone. 2006. *Human Resources Development*. Canada: Thomson.



- _____. 2012. *Human Resources Development*. Canada: Nelson Education, Ltd.
- Widoyoko, E.P. 2017. *Evaluasi Program Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

GLOSARIUM

ADDIE

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

Analisis

Salah satu komponen pada model ADDIE yang dilakukan untuk menilai kebutuhan atas perlunya program pelatihan dalam sebuah organisasi.

Analisis Instruksional

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

Analisis Kebutuhan Pelatihan

Serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mengidentifikasi masalah-masalah kinerja karyawan, untuk menentukan apakah program pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasinya.

Aspek Kognitif

Kemampuan intelektual seseorang dalam mempelajari ilmu pengetahuan.

Aspek Afektif

Kemampuan bersikap seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

**Aspek Psikomotorik**

Kemampuan mengkoordinasikan gerak tubuh seseorang untuk menyampaikan informasi.

Bahan Pelatihan

Bahan pembelajaran yang digunakan untuk menyampaikan materi atau isi program pelatihan.

Desain

Salah satu komponen pada model ADDIE yang dilakukan untuk merancang program pembelajaran berdasarkan hasil analisis kebutuhan.

Desain Sistem Pembelajaran

Proses sistemik dan sistematis untuk menciptakan program pembelajaran yang efektif, efisien dan menarik.

Entry Behaviour

Kemampuan awal yang dimiliki oleh peserta sebelum mengikuti program pelatihan.

Evaluasi

Salah satu komponen pada model ADDIE yang dilakukan untuk menilai kualitas penyelenggaraan program pelatihan

Evaluator

Orang yang melaksanakan tugasnya untuk melakukan evaluasi.



Evaluasi Formatif

Jenis evaluasi yang dilakukan untuk menemukan kelemahan-kelemahan pada sebuah program dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas dari program tersebut.

Evaluasi Sumatif

Jenis evaluasi yang dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan dalam keberlanjutan pelaksanaan program tersebut.

Implementasi

Salah satu komponen pada model ADDIE yang dilakukan untuk merealisasikan program pelatihan yang telah didesain dan dikembangkan sebelumnya.

Instruktur

Orang yang bertugas untuk menjadi narasumber untuk menyampaikan materi program pelatihan kepada peserta.

Kinerja

Hasil kerja seseorang yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kompetensi

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



Model Evaluasi CIPP

Model evaluasi program yang digagas oleh Daniel Stufflebeam yang digunakan secara sistematis dalam menilai komponen-komponen program pelatihan yang meliputi *context, input, process, dan product*.

Bahan Evaluasi Kirkpatrick

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

Pengembangan

Salah satu komponen pada model ADDIE yang digunakan untuk memproduksi bahan pembelajaran untuk mendukung pelaksanaan program pelatihan.

Peta Kompetensi

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

Struktur Hierarki

Peserta tidak dapat melanjutkan suatu kompetensi yang lain sebelum dapat menguasai sub kompetensi sebelumnya.



Struktur Kluster

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

Struktur Prosedural

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

Struktur Kombinasi

Struktur kompetensi yang menggambarkan pola campuran antara pola hierarki, pola kluster dan pola prosedural.

Taksonomi Bloom

Kata kerja operasional yang di gunakan menjadi klasifikasi penulisan tujuan pembelajaran, yang mencakup aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

Tujuan Instruksional Umum Pelatihan

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

Tujuan Instruksional Khusus Pelatihan

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

KUNCI JAWABAN

Bab 6
1) B
2) B
3) S
4) S
5) B

6) B
7) B
8) B
9) S
10) S

Bab 7
1) B
2) B
3) B
4) A
5) C

Bab 8
1) B
2) B
3) S
4) S
5) S

Bab 3
1) S
2) B
3) S
4) S
5) B

6) B
7) S
8) B
9) B
10) S

Bab 5

- 1) G. Tujuan Instruksional
- 2) D. Struktur Kompetensi
- 3) H. Tes Karangan terbatas
- 4) C. Tujuan Instruksional Khusus
- 5) E. Tes Benar-Salah
- 6) B. Revisi
- 7) F. Evaluasi
- 8) J. Pola Hierarki
- 9) I. Pola Prosedural
- 10) A. Pola Kombinasi

Bab 1

- 1) A. Boydell
- 2) H. Tanggung jawab pelaksana
- 3) C. Pelatihan
- 4) E. Pendidikan
- 5) D. Cross Functional Training

Bab 2

1) C
2) B
3) A
4) C
5) C

Bab 4

1) A
2) B
3) D
4) A
5) C

TENTANG PENULIS

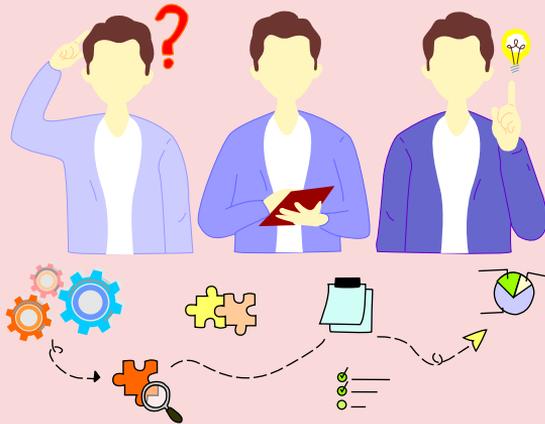


Salsabila Adrisdityas Candra Rifani, biasa dipanggil Salsa atau Rifani, lahir di Madiun, 16 November 1998. Lulus dari SMA pada tahun 2017, dan saat ini sedang mengenyam bangku pendidikan S1 tingkat akhir di Universitas Ibn Khaldun (UIKA) Bogor, pada Program Studi Teknologi Pendidikan, FKIP. Saat ini Salsa sedang menyusun skripsi sebagai syarat kelulusannya di jenjang S1 ini.

Bahan Pembelajaran Elektronik yang berjudul Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan ini merupakan buku pertamanya dan bagian dari produk skripsi yang dikembangkannya. Selain itu, Bahan Pembelajaran Elektronik ini juga bagian dari cita-citanya untuk memberikan kontribusi kepada Program studi Teknologi Pendidikan, FKIP - UIKA Bogor, yang dapat bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, dan orang-orang yang membutuhkan.

Thank You

Let's say hamdallah...



Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan

Panduan bagi Pengembang Program Pelatihan

Bahan Pembelajaran Elektronik yang berjudul Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan ini, membahas tentang cara mengembangkan program pendidikan dan pelatihan yang efektif, efisien dan menarik.

Secara rinci, bahan pembelajaran elektronik ini terdiri dari 8 bab yang membahas mengenai: Bab 1. Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan;

Bab 2. Organisasi Belajar; Bab 3. Model ADDIE dalam Pengembangan Program Pendidikan dan Pelatihan; Bab 4. Analisis Program Pelatihan;

Bab 5. Desain Program Pelatihan; Bab 6. Pengembangan Bahan

Pelatihan; Bab 7. Implementasi Program Pelatihan;

dan Bab 8. Evaluasi Program Pelatihan.

Selamat Membaca