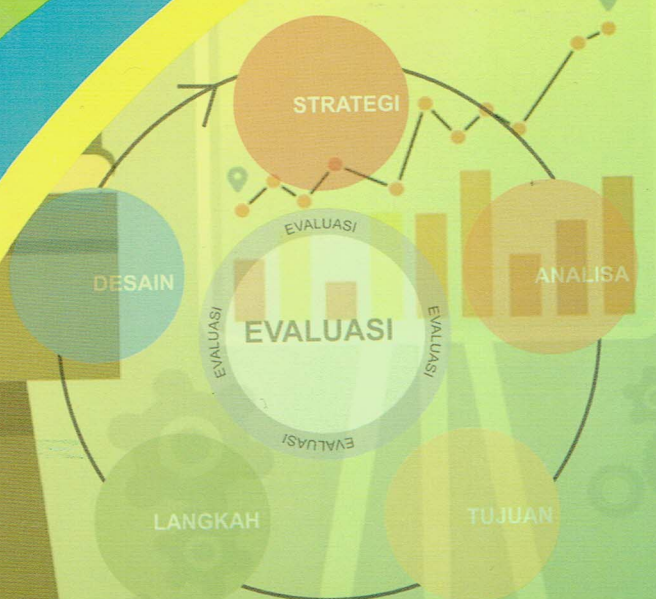


Dra. Zuwirna, M.Pd

MANAJEMEN SISTEM KEPELATIHAN

TEORI DAN PRAKTIK

 SUKABINA PRESS



MANAJEMEN SISTEM KEPELATIHAN

Teori dan Praktik

Dra. Zuwirna, M.Pd

**Penerbit
SUKABINA Press**

**Manajemen Sistem Kepelatihan
Teori dan Praktik**

Penulis:

Dra. Zuwirna, M.Pd.

ISBN : 978-602-6277-73-2

Tata Letak :

Sari Jumiatti

Desain Sampul :

Liansyahmora Nst

Penerbit :

SUKABINA Press

Jl. Prof. Dr. Hamka No. 29 Tabing – Padang

Telp. / Fax : (0751) 7055660

Email : penerbit.sukabinapress@gmail.com

Anggota IKAPI Pusat

No. Anggota : 007/SBA/09 Tahun 2009

Cetakan pertama, Desember 2017

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis haturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan kurnia-Nya sehingga buku yang berjudul Manajemen Sistem Kepelatihan ini telah berhasil disusun.

Penulisan buku ini diilhami oleh fenomena yang terjadi dalam masyarakat, dimana sebagian siswa tamatan sekolah menengah yang tidak melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi hanya menjadi pengangguran, dan tamatan perguruan tinggi yang menganggur karena tidak memiliki ketrampilan khusus. Padahal, sedikit saja mereka diberi pelatihan, mereka akan menjadi tenaga terampil yang akan mampu mengembangkan potensi mereka, bahkan membantu orang lain di sekitar mereka.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan bagian dari pendidikan yang memiliki tujuan lebih spesifik bila dibandingkan dengan tujuan pendidikan formal umumnya. Selesai mengikuti pelatihan dalam bidang tertentu seseorang diharapkan dapat bekerja atau menjalankan tugas sesuai dengan apa yang dilatihkan kepada mereka. Dengan tujuan yang seperti itu, maka pengelolaannya tidak sama dengan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah. Buku Manajemen Sistem Kepelatihan ini membahas bagaimana seharusnya kita merancang dan melaksanakan kegiatan pelatihan sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Buku ini memberikan pedoman dan kemudahan kepada pemerhati pendidikan dan pelatihan khususnya dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan. Demikian juga bagi mahasiswa pada khususnya untuk mendapatkan literatur yang relevan dan menunjang perkuliahan yang mereka ikuti, dan bagi masyarakat umumnya yang berminat dalam bidang pendidikan dan pelatihan, kiranya tulisan ini dapat dijadikan salah satu bacaan yang bermanfaat.

Buku ini terdiri dari tujuh bab. Bab I sebagai pendahuluan, yang mengantarkan pembaca mengenai mengapa perlu

manajemen pendidikan dan pelatihan, membahas konsep dasar manajemen sistem kepelatihan, perbandingan dan perbedaannya dengan pendidikan dan pembelajaran umumnya di lembaga pendidikan formal. Bab II membahas model-model pelatihan. Bab III membahas mengenai bagaimana mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, Bab IV adalah bagaimana mengembangkan program pelatihan. Bab V menyajikan bagaimana pelaksanaan pelatihan. Bab VI menyajikan berbagai strategi dalam pelaksanaan diklat, dan ditutup oleh bab VII dengan materi bahasan evaluasi pelatihan, meliputi evaluasi program, evaluasi proses, dan evaluasi output dari pelatihan.

Untuk memberikan pemahaman secara praktis, maka pada bagian akhir dari buku ini juga dilengkapi dengan contoh-contoh program pelatihan yang dapat dipedomani dalam mengembangkan program pelatihan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak, yang telah memfasilitasi dan membantu menerbitkan buku ini, semoga buku ini dapat memberikan sumbangan yang bermakna dalam memecahkan sebagian permasalahan pendidikan yang kita hadapi.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan pada buku ini yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh sebab itu sangat dihargai adanya umpan balik dari pembaca untuk penyempurnaan di masa yang akan datang.

Padang, November 2017

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN SISTEM KEPELATIHAN	1
Pendahuluan	1
Konsep Manajemen Sistem Pelatihan	3
Batasan Pendidikan dan Pelatihan	5
Prinsip-prinsip Diklat	10
Tujuan Diklat	13
BAB II MODEL-MODEL DESAIN PELATIHAN	16
Pengertian Model	16
Jenis-jenis Model	18
Model-model Desain Pelatihan	21
Model Desain Pelatihan Leonard Nadler	21
Model Desain Pelatihan John Kenney	27
BAB III IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN	30
Pentingnya Identifikasi Kebutuhan	30
Pengertian Kebutuhan Pelatihan	31
Langkah-langkah Identifikasi Kebutuhan	33
BAB IV PENGEMBANGAN PROGRAM PELATIHAN	41
Model Pengembangan Program Pelatihan	41
Langkah-langkah Pengembangan Program Pelatihan	42
Tujuan Umum atau Standar Kompetensi Pelatihan	42

	Analisis Program Pelatihan	44
	Perumusan Tujuan dan Indikator Hasil Pelatihan	46
	Pentingnya Perumusan Tujuan dan Indikator	47
	Macam Tujuan dan Indikator Pelatihan	48
	Pengembangan Alat Evaluasi (Tes)	52
	Pemilihan dan Penyusunan Materi Pelatihan	55
	Pemilihan Media Pelatihan	67
BAB V	PELAKSANAAN PELATIHAN	70
	Perencanaan Pelaksanaan Pelatihan	70
	Administrasi Program Pelatihan	71
	Mekanisme Pengendalian Proyek Pelatihan	76
	Penanggungjawab Pelaksanaan Pelatihan	77
BAB VI	STRATEGI DAN METODE PELAKSANAAN PELATIHAN	79
	Pengertian Strategi Pelatihan	79
	Pengembangan Strategi Pelatihan	79
	Pelatihan di Dalam Ruangan	80
	Pelatihan di Luar Ruangan Kelas (Ruangan Terbuka)	89
BAB VII	EVALUASI PELATIHAN	99
	Perlunya Melakukan Evaluasi Pelatihan	99
	Evaluasi Terhadap Program Pelatihan	100
	Penyusunan Desain	100
	Keberhasilan Pencapaian Tujuan	101
	Tujuan Program Pelatihan	101
	Proses Penilaian	101

Evaluasi Terhadap Penyaji	107
Evaluasi Terhadap Peserta	111

DAFTAR KEPUSTAKAAN	115
CONTOH PROGRAM PELATIHAN	117

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN SISTEM KEPELATIHAN

Pendahuluan

Alam selalu berubah, manusia dituntut untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Manusia dikenal selain sebagai makhluk individual, dia juga adalah makhluk sosial. Artinya, dalam memenuhi kebutuhan dirinya secara individual, dia harus mau dan mampu hidup dalam lingkungan sosial dan atau lingkungan pekerjaannya dengan baik. Mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan yang berubah serta pengembangan potensi yang ada pada individu adalah sasaran dari setiap pendidikan dan pelatihan.

Banyak kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diadakan, baik oleh suatu lembaga yang bertanggung jawab khusus menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan, maupun yang dilakukan sendiri oleh organisasi terhadap karyawannya agar kualitas hasilnya sesuai dengan kebutuhan. Cara ini dipilih dalam rangka meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang sekaligus juga berperan dalam peningkatan ekonomi.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan memiliki tujuan yang baik. Tetapi tidak sedikit diantara peserta pelatihan merasakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti kurang relevan dengan apa yang mereka butuhkan, tidak menarik penyajiannya, terlalu padat materinya, tidak jelas out putnya, dan atau terlalu banyak waktu santainya. Gejala-gejala demikian menyebabkan peserta mengikuti kegiatan pelatihan dengan setengah hati atau kurang serius, sehingga sering muncul pameo

di kalangan peserta, bahwa pelatihan yang diikutinya hanya sebagai kegiatan *refreshing*, atau sekedar sejenak melepaskan diri dari kejenuhan pekerjaan di kantor.

Apa yang menyebabkan timbulnya keadaan itu? Siapakah yang salah, penyelenggara, instruktur, atau yang lain? Hal tersebut tentu tidak dikehendaki semua pihak, baik dari pihak peserta maupun dari pihak penyelenggara pelatihan itu sendiri, karena waktu, tenaga, dan biaya yang telah dikeluarkan akan terbuang sia-sia sementara hasil yang dicapai dari pelatihan tidak seperti yang diharapkan. Agar pendidikan dan pelatihan yang dirancang sesuai dan diterima oleh masyarakat, perlu dirancang program diklat yang baik. Buku ini ditulis dengan maksud memberikan penjelasan mengenai apa dan bagaimana program pelatihan itu direncanakan, dilaksanakan, dan dinilai pelaksanaannya. Bab ini memuat materi mengenai konsep dasar manajemen, sistem, serta pendidikan dan kepelatihan sebagai satu kesatuan yang lebih spesifik daripada konsep pendidikan umumnya. Dijelaskan pula mengenai tujuan dan fungsi pendidikan dan pelatihan (Diklat) sebagai bagian dari usaha pendidikan.

Untuk mengantisipasi agar tidak terjadi masalah-masalah dalam suatu pelatihan, maka para desainer dan penyelenggara program pelatihan harus memahami betul tentang apa, bagaimana, dan untuk apa suatu program pelatihan dirancang dan dilaksanakan. Sebagai langkah awal, terlebih dahulu harus dipahami konsep dasar manajemen sistem kepelatihan, untuk dapat melihat lebih jauh model-model, komponen-komponen yang harus ada dan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakannya.

Pada bab ini akan dibahas pengertian, tujuan, fungsi pelatihan dalam organisasi, dan peranan manajemen dalam sistem pelatihan. Hal ini perlu diketahui sebelum dilanjutkan

membaca bab-bab berikutnya dalam buku ini, karena adanya pemahaman tentang konsep dasar manajemen sistem kepelatihan ini akan memudahkan pembaca untuk masuk ke pada pembahasan berikutnya.

Berdasarkan apa yang akan dipaparkan pada bab ini diharapkan agar pembaca dan pemerhati pendidikan dan latihan umumnya, dan mahasiswa yang sedang menekuni pendidikan dan pelatihan khususnya dapat memahami pengertian manajemen sistem kepelatihan. Juga dapat memahami dan menjelaskan batasan antara pendidikan dan pelatihan, prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan dan menjelaskan tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan ditinjau dari segi organisasi dan karyawan.

Konsep Manajemen Sistem Kepelatihan

Agar dapat memahami arti dari manajemen sistem kepelatihan terlebih dahulu harus dilihat makna yang terkandung dalam kata perkata satu persatu terlebih dahulu, baru dapat dilihat maknanya secara keseluruhan. Untuk itu akan dimulai tinjauan dari kata pelatihan, sistem, dan manajemen.

Kata "Kepelatihan" berasal dari kata "latih" yang mendapat imbuhan awalan "ke, pe, dan akhiran an", yang artinya "telah biasa" (Poerwadarminta, 1986). Keadaan telah biasa diperoleh seseorang setelah melalui proses belajar atau diajar. Latihan berarti pelajaran untuk membiasakan diri atau untuk mendapatkan kecakapan tertentu. Pelatih adalah orang yang memberikan latihan. Kata *pelatih* awalan *ke* dan akhiran *an* bermakna pemberian sifat pada kegiatan pemberian latihan terhadap seseorang atau sekelompok orang sehingga memiliki sejumlah keterampilan/kecakapan yang dibutuhkan, atau dalam istilah lain: *training as helping an individual to learn to how carry*

out satisfactorily the work required of him in his present job (Kenney, 1983).

Kata "sistem" mengandung arti sekelompok bagian yang bekerja bersama-sama untuk melakukan sesuatu maksud (Poerwadarminta, 1986). Sementara pendapat lain mengatakan bahwa "*a system is an organized or complex whole, an assemblage or combination of things or parts forming or complex or unitary whole*" (Johnson, 1973). Sistem adalah satu kesatuan unsur-unsur yang saling berinteraksi secara fungsional yang memproses masukan menjadi keluaran dengan ciri-ciri antara lain 1) adanya tujuan, 2) adanya fungsi-fungsi untuk mencapai tujuan, 3) adanya bagian komponen yang melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, 4) adanya interaksi antar komponen dan saling berhubungan, 5) adanya penggabungan yang menimbulkan jalinan keterpaduan, 6) adanya proses transformasi, 7) adanya proses umpan balik untuk perbaikan, 8) dan adanya daerah atau batasan dan lingkungan (Hamzah B. Uno, 2006).

Dari tiga pandangan/definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam sebuah sistem terdapat sub-sub sistem atau komponen-komponen yang antara satu dengan yang lainnya saling berinteraksi/berkaitan dalam pencapaian suatu tujuan.

Kegiatan pelatihan dikatakan sebagai suatu sistem karena dalam prosesnya melibatkan sejumlah unsur/komponen yang antara lain adalah penyelenggara, instruktur, peserta, program pelatihan itu sendiri, dan fasilitas-fasilitas pendukung lainnya yang memungkinkan terselenggaranya kegiatan pelatihan secara optimal. Masing-masing unsur menjalankan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan pelatihan. Jika satu unsur kurang berfungsi dengan baik, maka hal tersebut akan mempengaruhi kelancaran proses dan hasil pelatihan secara keseluruhan.

Kata "manajemen" berasal dari "*to manage*" (bahasa Inggris) yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan,

mengelola. Sedangkan "*management*" berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan (Echols, 1990). Pendapat lain mengatakan bahwa manajemen sebagai "seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain" (Mary Parker Follet dalam Handoko, 1992), dan "kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain" (Siagian, 1994). Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan pengelolaan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk pencapaian tujuan yang optimal.

Jika diharapkan kegiatan pelatihan dapat menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat di dalamnya, maka ia harus dikelola atau dimenej dengan baik mulai dari kegiatan identifikasi kebutuhan, perencanaan/pengembangan program, pengorganisasian pelaksanaan, dan evaluasi pelaksanaan pelatihan itu sendiri secara sistematis.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang dikemukakan di atas, dapat dirumuskan bahwa manajemen sistem kepelatihan merupakan proses pengelolaan yang melibatkan unsur-unsur dan sumber daya yang ada dalam rangka pemberian latihan terhadap seseorang atau sekelompok orang sehingga memiliki sejumlah kemampuan dalam bentuk pemahaman, keterampilan/kecakapan yang dibutuhkan.

Batasan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada dasarnya merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek keterampilan, intelektual dan kepribadiannya. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi sering disatukan dengan istilah Diklat, (pendidikan dan pelatihan), tetapi di antara keduanya

terdapat perbedaan dalam beberapa hal. Pada Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mendefinisikan bahwa "pendidikan adalah suatu usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara".

Penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan melalui jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal. Salah satu bentuk penyelenggaraan pendidikan nonformal adalah dalam bentuk kursus dan pelatihan. Batasan ini menggambarkan bahwa pelatihan atau latihan merupakan bagian dari kegiatan pendidikan yang sifatnya lebih spesifik. Ini dijelaskan pada pasal 29 Undang-undang Sisdiknas Tahun 2003: "Kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, ketrampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/ atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi".

Dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang tujuannya lebih spesifik, yaitu untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, atau untuk mengembangkan usaha mandiri seseorang atau kelompok.

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) sebagai satu kesatuan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia

terutama untuk pengembangan aspek ketrampilan, kemampuan intelektual dan kepribadian manusia untuk menuju masyarakat maju, kreatif, dan mandiri.

Pendidikan dan pelatihan saat ini sudah merupakan keharusan untuk dilakukan oleh organisasi dan tidak dapat diabaikan begitu saja karena hal ini dapat dipandang sebagai penanaman modal (investasi). Program pendidikan dan pelatihan yang dirancang tidaklah semata-mata untuk mencapai target secara kuantitatif, tetapi lebih kepada pembenahan sistem agar lebih efektif dan efisien.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi sering dijadikan satu kesatuan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan).

Pendidikan dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan merupakan sebagian dari proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Perbedaan dan perbandingan antara kedua istilah tersebut dapat dilihat lebih lanjut pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan antara Pendidikan dan Pelatihan

No.	Aspek	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhusus (spesifik)
2	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, psikomotor	Psikomotor
3	Jangka waktu	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4	Materi	Lebih umum	Lebih khusus

No.	Aspek	Pendidikan	Pelatihan
5	Penekanan pemilihan metode	Conventional	Inconventional
6	Penghargaan Akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat

Adaptasi : Notoatmodjo (1992: 28)

Dari Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa kegiatan pendidikan lebih luas ruang lingkungannya yaitu mencakup ranah kognitif, afektif, dan psikomotor serta dapat berlangsung sepanjang hayat, metode yang digunakan bersifat konvensional, dan akhir dari kegiatan seseorang akan mendapatkan gelar. Sementara pelatihan memiliki ruang lingkup yang lebih terbatas, spesifik sesuai dengan tuntutan kebutuhan pada saat 'sekarang', penekanannya pada aspek afektif dan psikomotor, dalam waktu yang relatif lebih pendek serta digunakannya metode-metode konvensional, dan di akhir kegiatan peserta akan mendapatkan sertifikat/piagam (tanpa gelar). Procton dan William dalam bukunya Latihan Kerja mengemukakan perbedaan yang lebih rinci dari perbedaan yang dikemukakan oleh Notoatmodjo antara pendidikan sekolah dengan latihan kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Sekolah dengan Latihan Kerja

Sekolah	Latihan Kerja
1. Kegiatan utama belajar	Kegiatan utama menghasilkan
2. Diarahkan pada pendidikan murni, tanpa mengaitkan pada penerapan praktikum	Diarahkan pada penerapan ilmu pengetahuan dan ketrampilan
3. Dilakukan dengan jadwal, kurikulum, dan materi pelajaran secara ketat	Jadual dan materi pelajaran tidak ketat dan tidak berulang-ulang

Sekolah	Latihan Kerja
4. Pendidikan sekolah diarahkan pada program tertentu yang berlangsung lebih lama	Kursus dapat direncanakan lebih beragam dalam waktu yang lebih singkat
5. Guru-guru di sekolah sering menghadapi pertanyaan murid-muridnya	Instruktur pada suatu pelatihan jarang menghadapi pertanyaan-pertanyaan dari peserta
6. Sekolah selalu menuntut disiplin yang keras	Latihan kerja kurang mementingkan disiplin
7. Sekolah tidak menuntut hasil kerja harus baik karena lulusannya baru siap latih	Hasil program latihan harus baik, karena tantangannya harus siap pakai
8. Keberagaman pengalaman masa lalu tidak begitu diperlukan oleh sekolah	Keanekaragaman pengalaman belajar masa lalu lebih besar pengaruhnya dalam latihan
9. Sekolah kurang peduli dengan kesalahan-kesalahan belajar di kelas seperti konsentrasi, terlalu percaya pada guru	Banyak kesalahan-kesalahan dalam kelas dibawa dalam praktek latihan
10. Mempunyai banyak pengalaman dari pengalaman belajar di sekolah	Terbatas pada pengalaman dalam latihan kerja saja
11. Menekankan pada persaingan pribadi	Sedikit sekali terjadi persaingan pribadi dalam latihan

Adaptasi: Procton dan Tronton (1983: 10-11)

Perbandingan dan perbedaan seperti terlihat pada Tabel 1 dan Tabel 2, memberikan penegasan kepada kita bahwa Diklat

memiliki sasaran khusus untuk suatu keterampilan yang mendukung suatu pekerjaan yang akan ditekuni atau pekerjaan yang dihadapi saat ini, tetapi memerlukan keahlian tertentu, tidak hanya sekedar sertifikat, sebagai bukti telah mengikuti kegiatan pelatihan.

Prinsip-prinsip Diklat

Pendidikan dan pelatihan saat ini sudah merupakan keharusan untuk dilakukan oleh suatu organisasi dan tidak dapat diabaikan, karena hal ini dapat dipandang sebagai penanaman modal (investasi). Pendidikan dan pelatihan yang terencana secara teratur akan dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kerja yang sekaligus mengarah kepada peningkatan produktivitas kerja. Dalam istilah lain dapat dikatakan bahwa tingkat penghasilan seseorang meningkat sejalan dengan bertambahnya tingkatan pendidikan dan pelatihan (Tjiptoherijanto, 1989). Oleh karena itu sangat masuk akal bila pendidikan dan pelatihan harus diperhatikan secara serius. Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip berikut.

1. Diklat sebagai penyempurnaan.

Keluaran pendidikan formal pada umumnya masih dalam keadaan siap latih. Terlebih lagi karena pendidikan di Indonesia masih bersifat masal, karenanya masih mengutamakan pemerataan mendapatkan pendidikan. Sebagian besar dari mereka belum siap dan mampu untuk memegang jabatan tertentu. Oleh karena itu, sumber daya manusia ini masih harus disempurnakan dalam suatu diklat yang terprogram.

2. Diklat sebagai pelayanan kemajuan IPTEK. Ledakan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak dapat dihindari lagi,

sehingga apa mungkin telah yang dipelajari di sekolah tahun ini berubah dan harus segera diperbaharui. Menurut Chandler, "tiap tahun ilmuan menemukan fakta-fakta baru dan menyusun kembali yang lama sehingga mengubah bahan-bahan di semua bidang" (Nurtain, 1983:85). Karena pesatnya perkembangan IPTEKS itu, maka karyawan suatu organisasi perlu ditingkatkan kemampuannya, supaya dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kemajuan IPTEKS.

3. Diklat sebagai wahana promosi.

Organisasi harus selalu ditingkatkan mutu pelayanannya pada setiap tingkat jabatan yang ada dalam organisasi itu. Makin tinggi jabatan, makin dibutuhkan karyawan yang lebih berkualitas. Menduduki jabatan yang lebih tinggi merupakan promosi bagi karyawan yang bersangkutan. Peningkatan kualitas karyawan yang umumnya diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang direncanakan secara sistematis.

4. Diklat sebagai pemenuhan aspirasi masyarakat, untuk mendapatkan pelayanan yang cepat dan tepat sudah sangat mendesak. Masyarakat dalam era informasi dan komunikasi yang sangat cepat ini mau membayar lebih mahal asalkan urusan mereka dapat diselesaikan lebih cepat. Ramainya toko-toko swalayan, semakin tingginya minat masyarakat untuk membuka rekeningnya melalui mesin ATM merupakan contoh bahwa setiap orang ingin mendapatkan pelayanan yang cepat dan mudah dalam urusan masing-masing. Pelayanan yang cepat dan unggul ini hanya mungkin dilayani oleh karyawan yang mampu dan terampil, yang mereka dapatkan melalui pendidikan dan pelatihan.

5. Diklat sebagai pemasok ide inovatif.
Agaknya mustahil pembaharuan dilaksanakan dengan dan dalam kegiatan rutin. Biasanya kegiatan rutin menimbulkan kejenuhan yang menghalangi kemajuan lembaga atau organisasi. Oleh karena itu diperlukan penyegaran berupa ide inovatif yang sering diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Diklat sebagai pengembangan ketrampilan.
Tugas-tugas dalam suatu lembaga atau organisasi seringkali memerlukan ketrampilan khusus. Oleh karena itu, karyawan yang akan menjalankan tugas itu harus mendapatkan pendidikan dan latihan khusus pula. Tanpa pembinaan dan pengembangan ketrampilan ini dapat diramalkan produktivitas karyawan akan menurun.
7. Diklat sebagai pranata pendidikan seumur hidup.
Pendidikan dan pelatihan tidak hanya sampai selesai belajar di sekolah dan perguruan tinggi. Semua orang membutuhkan pelatihan, baik untuk kepentingan diri sendiri maupun untuk kelompok masyarakat. Idealnya, setiap manusia harus selalu berusaha agar dirinya di masa depan akan lebih baik daripada hari ini. Setiap manusia idealnya selalu berikrar, bahwa dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, ia semakin lama akan makin mahir, makin profesional (Mukhtar Bukhari, 1994). Dengan demikian, mahir dan profesional seseorang dapat ditata dalam suatu diklat.
8. Diklat sebagai pembentukan Etos Kerja Bermutu.
Kecenderungan dan semangat karyawan melakukan suatu tugas tidak timbul dengan sendirinya, melainkan perlu dipupuk dan disempurnakan melalui berbagai kegiatan penyegaran yang direncanakan secara matang. Dalam penyegaran dan pelatihan yang dikordinasi

dengan baik diharapkan dapat meningkatkan etos kerja karyawan.

Tujuan Diklat

Secara umum tujuan program pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi adalah untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.

Secara khusus tujuan diadakan program pendidikan dan pelatihan dapat ditinjau dari dua sisi yaitu, (1) sisi organisasi, dan (2) sisi karyawan. Dilihat dari sisi organisasi, tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi. Hal itu secara umum dapat dicapai antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda, dan bahkan spesialisik. Di samping itu, juga meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa, baik secara teknikal maupun intelektual. Demikian juga adanya perasaan saling menghargai dan kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.

3. Terjadinya pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh menejer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan suatu organisasi dan operasionalisasinya.

Selanjutnya dari sisi karyawan, tujuan mengikuti pendidikan dan pelatihan di antaranya adalah:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan yang lebih baik. Informasi yang didapatkan dari suatu pelatihan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan, baik untuk diri sendiri maupun untuk orang lain.
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Peningkatan kemampuan para pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi, dan konflik, yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka

peningkatan kemampuan masing-masing secara teknikal dan intelektual.

7. Meningkatkan kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya kepuasan seseorang atas peningkatan kualitas kerjanya.
9. Semakin besarnya tekad para pekerja untuk lebih mandiri dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
10. Mengurangi ketakutan atau kecemasan seseorang terhadap tugas-tugas baru yang diberikan kepadanya di masa yang akan datang.

BAB II

MODEL-MODEL DESAIN PELATIHAN

Ditinjau dari konsep dasar pelatihan dan prinsip dasar pelatihan yang efisien dan efektif di berbagai lembaga diklat akan tampak sama, namun dalam hal model disain berkemungkinan terdapat perbedaan-perbedaan. Banyak faktor yang melatarbelakangi perbedaan disain program pelatihan tersebut, diantaranya adalah kebijaksanaan yang diterapkan oleh suatu organisasi tentang pengembangan sumber daya manusia, profesionalitas pengelola program pendidikan dan pelatihan.

Sebelum disain pendidikan dan pelatihan dirancang, terlebih dahulu harus ditetapkan model disain, yang nanti akan menentukan langkah berikutnya agar lebih terarah. Banyak sekali ahli mengemukakan pendapatnya tentang model disain pelatihan yang baik, namun pada bab ini akan dikemukakan dua model disain untuk dapat dibandingkan dengan model-model lainnya, sehingga pembaca dapat mengambil kesimpulan untuk mengembangkan suatu model disain yang dianggap baik untuk suatu bentuk pelatihan.

Pengertian Model

Apakah yang dimaksud dengan model? Menurut Poerwadarminta (1986) model adalah contoh, acuan, ragam, barang tiruan yang kecil dan tepat seperti yang ditiru. Sumber lain (Nadler, 1982) mengatakan bahwa "*models are not in themselves reality, but the reality of those who have developed them*". Dari ke dua pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa model itu bukanlah benda atau keadaan yang sesungguhnya,

tetapi merupakan penyederhanaan sesuatu dari bentuk aslinya. Contohnya model pencernaan/tubuh manusia. Model tersebut digunakan oleh guru Biologi dalam mengenalkan sistem pencernaan yang ada pada tubuh manusia. Penggunaan model dalam proses pembelajaran bukan hanya memudahkan guru tetapi juga siswanya menjadi lebih cepat memahami dan mengembangkan kemampuan kognitifnya. Contoh lain misalkan seseorang, katakanlah si A, akan melakukan perjalanan dengan menyetir sendiri kendaraannya ke suatu kota yang belum pernah dikunjungi. Sebelum berangkat A membuat perencanaan terlebih dahulu, jalan mana yang akan ditempuhnya, di rumah makan mana ia akan mampir, kalau perlu istirahat di perjalanan, tempat penginapan mana yang akan dikunjungi. Agar perencanaan yang dibuatnya efisien dan efektif, maka sebelumnya A mempelajari peta perjalanan wisata ke kota yang akan ditujunya, sehingga dengan mudah ia dapat memperhitungkan waktu dan uang yang akan dipergunakan untuk itu dan dapat mengambil keputusan tentang rencana perjalanan yang akan ditempuhnya.

Proses perencanaan biasanya menggunakan sebuah model. Dalam contoh yang kedua tersebut peta perjalanan (*the road map*) merupakan bagian yang mendasar dari model yang diambil A. Si A melihat jalan-jalan yang akan ditempuhnya, tetapi bukan jalan yang sesungguhnya. A tidak bias meletakkan kendaraannya di atas jalan tersebut. Peta perjalanan merupakan sebuah representasi dari apa yang diharapkan dijumpai selama dalam perjalanan yang sesungguhnya. Jika A memilih peta perjalanan yang tepat, maka ia akan melalui perjalanan yang lancar dan menyenangkan. Sebaliknya, jika A tidak menggunakan peta yang tepat, maka besar kemungkinan ia akan menghadapi banyak kesulitan dalam perjalanannya.

Semakin banyak seseorang menemukan model dari suatu proses atau situasi yang sedang dipelajari, maka akan semakin mudah bagi yang bersangkutan untuk memahaminya. Sebuah model yang baik dapat menolong kita untuk memahami sebuah proses yang kompleks. Ada beberapa keuntungan penggunaan model, yaitu:

1. Menerangkan beberapa aspek dari perilaku manusia dan interaksinya.
2. Mengintegrasikan apa yang diketahui dengan observasi.
3. Penyederhanaan proses hubungan antara manusia yang kompleks.
4. Membimbing observasi.

Upaya penyederhanaan suatu proses yang kompleks melalui suatu model dapat memudahkan seseorang mempelajarinya dengan baik dan mengarahkan kegiatannya kepada pencapaian tujuan secara optimal.

Jenis-jenis Model

Banyak cara yang dapat dilakukan dalam pembuatan sebuah model, pada bahasan berikutnya akan dibicarakan dua jenis model, yaitu model terbuka dan model tertutup.

Model terbuka dibuat dengan mempertimbangkan keberadaan faktor-faktor luar yang dapat mempengaruhi proses desain. Model terbuka menggambarkan apa yang akan diharapkan jika suatu model diikuti, dan tidak menetapkan hasil yang dicapai dari proses tersebut. Model terbuka akan membentuk sebuah pernyataan, yang membedakannya dengan model tertutup, yang dilakukan dengan perhitungan matematis yang jelas. Sedangkan model terbuka dibuat berdasarkan adanya pemahaman terhadap latar belakang perilaku manusia, bukan hanya mengandalkan perhitungan matematis di belakang meja.

Model tertutup didasarkan kepada asumsi bahwa semua input dapat diidentifikasi. Lebih lanjut dapat dilihat perbedaan antara model terbuka dengan model tertutup pada bagan di bawah ini.

Tabel 1: Perbandingan antara Model Disain Terbuka dan Model Disain Tertutup

No.	Model Terbuka	Model Tertutup
1	Keberadaan faktor-faktor luar belum diidentifikasi	Semua faktor sudah diidentifikasi terlebih dahulu
2	Menggunakan hipotesis kerja	Menetapkan hasil yang akan dicapai
3	Bersifat deskriptif	Bersifat prediktif
4	Verbal	Matematis

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam memilih sebuah model:

1. Keterampilan, sikap, dan pengetahuan.
Desainer pelatihan harus memahami orientasi dari pelatihan yang akan dilaksanakan, apakah untuk penguasaan sejumlah pengetahuan, sikap, atau keterampilan. Jika pelatihan yang dilaksanakan menekankan pada penguasaan keterampilan tertentu, maka model tertutup lebih tepat digunakan.
2. Peserta pelatihan.
Peserta pelatihan harus merupakan bagian yang perlu dipertimbangkan. Mereka datang ke ruangan pelatihan dengan latar belakang yang relatif bervariasi, baik dari segi pendidikan yang telah dilalui sebelumnya, pengalaman kerja maupun sosial, kemampuan yang dimiliki, latar geografis, fisik dan lainnya. Mengetahui

latar belakang peserta merupakan salah satu modal bagi desainer untuk menentukan model pelatihan yang akan dipakai.

3. Instruktur.

Model yang dipilih harus merefleksikan hubungan yang erat antara instruktur dan proses pelatihan. Pada suatu organisasi antara perancang dengan instruktur merupakan orang yang sama, arti sama di sini bisa dari segi individunya, kemampuannya, dan cara memandang terhadap pentingnya pelatihan. Dengan demikian, materi yang disampaikan, dan metodologi yang digunakan oleh instruktur sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan pelatihan.

Desainer pelatihan juga harus mempertimbangkan latar belakang instruktur yang dipilih. Instruktur yang berpengalaman tidak perlu terlalu banyak diarahkan dalam memberikan pelatihan, baik mengenai strategi, maupun mengenai media dan perangkat pendukung yang diperlukan. Sebaliknya, bagi instruktur yang kurang berpengalaman memerlukan gambaran yang jelas tentang teknis pelaksanaan pelatihan, demikian juga dengan metode, media, dan sarana pendukung.

4. Budaya dari organisasi.

Budaya yang berkembang pada organisasi harus dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam pemilihan model desain pelatihan. Bentuk interaksi yang tercipta antar sesama karyawan, orientasi perilaku karyawan dalam bekerja dan pemahaman mereka terhadap pekerjaan dan kariernya merupakan hal penting yang harus diketahui perancang model desain pelatihan. Sehubungan dengan itu harus dipahami dalam memilih model hal-hal sebagai berikut:

- a. Belajar itu memerlukan waktu
- b. Jika pimpinan organisasi mengharuskan karyawan belajar, maka hal itu harus dijelaskan kepada mereka.
- c. Belajar memerlukan tempat bila karyawan mengikutinya.
- d. Setiap orang dapat belajar.
- e. Berikan kepada karyawan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, maka ia akan mengerjakannya dengan baik.

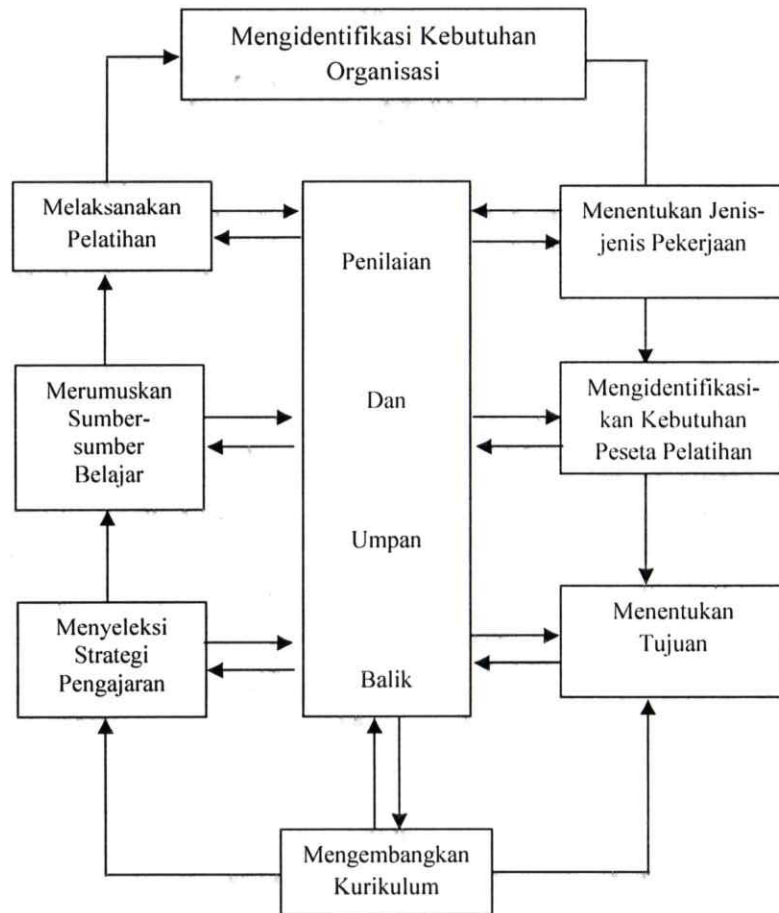
Model-model Desain Pelatihan

Pada bahasan ini akan dikemukakan dua model desain pelatihan dari sumber yang berbeda, dengan tujuan dapat dibandingkan antara satu dengan yang lainnya. Dianjurkan pembaca mencari model-model desain dari sumber yang lain untuk lebih memperkaya wawasan sehingga dapat memodifikasinya menjadi sebuah model yang relevan dengan kebutuhan pelatihan dan organisasi. Selanjutnya akan dibahas model-model tersebut sebagai berikut.

Model Desain Pelatihan Leonard Nadler

Nadler membatasi model desain pelatihannya sebagai desain yang bersifat terbuka. Alasannya adalah bahwa suatu organisasi terdiri dari sejumlah individu yang sangat kompleks. Dengan demikian, tidak mungkin dapat diidentifikasi variabel-variabel yang ada di dalamnya untuk menyusun sebuah desain. Nadler memberi nama model desain yang dibuatnya *The Critical Events Model (CEM)* atau dalam terjemahan bebasnya disebut model tahap-tahap Penting. Model ini memberikan penekanan bahwa, pada setiap langkah yang dilakukan perlu dinilai dan dianalisis terlebih dahulu sebelum dilanjutkan pada

langkah berikutnya. Dengan demikian, dipastikan bahwa setiap langkah sudah dipikirkan secara cermat, sehingga kegagalan dapat diantisipasi lebih dini. Selanjutnya dapat dilihat model tersebut dalam Gambar 2.



Gambar 2. Model Desain Pelatihan Leonard Nadler

Pada model desain Pelatihan Leonard Nadler, langkah yang pertama yang harus dilakukan oleh seorang desainer pelatihan adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi, menentukan jenis-jenis pekerjaan yang harus ada sesuai dengan kebutuhan organisasi, mengidentifikasi kebutuhan individu dalam organisasi, menetapkan tujuan pelatihan, merumuskan kurikulum, menyeleksi strategi yang relevan, merumuskan sumber-sumber belajar dan melaksanakan pelatihan. Kegiatan tersebut dilakukan secara berurutan dan harus ada kaitannya antara kegiatan yang satu dengan yang lainnya. Untuk itu, maka pada setiap tahap harus dilakukan evaluasi yang dapat dijadikan sebagai bahan umpan balik bagi setiap tahap yang dilakukan. Selanjutnya akan ditinjau secara sepintas hal-hal yang harus menjadi perhatian dalam menempuh setiap tahap dari model Nadler ini.

1. Mengidentifikasi kebutuhan organisasi

Kebutuhan organisasi dapat diketahui diantaranya melalui permasalahan yang dihadapi. Permasalahan ada yang dapat diketahui secara langsung /dirasakan dan ada yang harus melalui proses evaluasi. Evaluasi terhadap sejumlah aktivitas organisasi bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Jarak yang timbul antara hasil dengan tujuan merupakan suatu masalah yang harus diatasi. Misalnya, suatu organisasi yang bergerak di bidang produksi industri barang kerajinan. Pada perencanaannya dalam waktu satu bulan organisasi tersebut mentargetkan dapat menghasilkan 4 kodi produknya. Tetapi kenyataannya target tersebut tidak tercapai. Maka pada saat itu perlu dilakukan diagnosis untuk mengetahui latar belakang masalah tersebut. Dari hasil identifikasi masalah selanjutnya

dapat ditentukan jalan keluar yang harus ditempuh. Jika masalah yang timbul disebabkan oleh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, maka pelatihan mungkin dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif pemecahan masalah. Namun jika disebabkan oleh sumber daya non manusia dan sistem yang berlaku dalam organisasi, maka pelatihan bukanlah jalan yang tepat untuk ditempuh.

Permasalahan yang timbul dalam organisasi dilatarbelakangi oleh berbagai faktor diantaranya yang menyangkut kualitas produk, kualitas pelayanan terhadap konsumen, tekanan dari kompetitor yang mencoba menyaingi dengan harga, merek barang, servis, dan iklan. Di samping itu peralatan yang dimiliki harus selalu disesuaikan dengan perkembangan yang terjadi sehingga pelayanan dan produk yang cepat, tepat dan berkualitas tetap dapat dijaga. Sumber daya manusia yang ada tidak jarang merupakan penyebab timbulnya masalah dalam organisasi. Misalnya, dari segi jumlah yang kurang atau melebihi kebutuhan, kemampuan produk yang tidak sesuai dengan kebutuhan, penempatannya yang tidak tepat. Pelayanan organisasi terhadap kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi dapat menimbulkan dampak-dampak negatif terhadap pekerjaannya.

2. Penilaian dan umpan balik

Penilaian dilakukan pada setiap tahap yang dilalui dalam pelatihan mulai dari mengidentifikasi kebutuhan organisasi sampai kepada kegiatan akhir dari pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Hasil penilaian dapat dijadikan sebagai bahan umpan balik untuk mengambil keputusan, baik dalam kegiatan itu sendiri maupun untuk kegiatan pelatihan berikutnya.

3. Spesifikasi pekerjaan

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap kebutuhan organisasi, maka dapat dirumuskan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan oleh anggota organisasi. Dari spesifikasi pekerjaan tersebut dapat diketahui bagian pekerjaan yang mana yang belum dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan dan mereka perlu diberi pelatihan.

4. Identifikasi kebutuhan peserta pelatihan

Tujuan diadakannya pelatihan adalah menghilangkan jarak antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan dalam organisasi. Untuk mendapatkan informasi tentang kebutuhan peserta pelatihan, maka dapat ditempuh beberapa cara, misalnya mengadakan rapat dengan karyawan untuk mengetahui kesulitan yang mereka hadapi dalam pekerjaan dan harapan-harapan mereka terhadap organisasi, menyebarkan angket, mewawancarai karyawan dalam jumlah yang proporsional, mengamati secara langsung perilaku mereka dalam bekerja, dan mengadakan tes secara tertulis.

5. Menentukan tujuan

Nadler (1982: 105) mengatakan bahwa "*a training program does not start with objectives*". Program tidak dimulai oleh adanya tujuan, tetapi ia dirumuskan setelah desainer melakukan langkah-langkah identifikasi terlebih dahulu terhadap berbagai kebutuhan. Perumusan tujuan harus mencakup penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Walaupun suatu pelatihan diarahkan kepada penguasaan suatu keterampilan, namun harus didasarkan kepada pengetahuan dan sikap-sikap tertentu. Dalam

merumuskan tujuan ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- Apakah tujuan program dapat diterima?
- Apakah tujuan pelatihan dapat diterima?
- Apakah kebutuhan sudah terefleksikan dalam tujuan?
- Apakah prioritas dari tujuan pekerja dapat diterima?
- Apakah tujuan sudah dikaitkan dengan spesifikasi pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan?

6. Mengembangkan kurikulum

Untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan, maka perlu disusun program yang jelas, materi yang relevan, instruktur yang kompeten, dan fasilitas pendukung untuk penyampaian materi. Untuk itu, desainer harus membuat silabus pelatihan sesuai dengan kompetensi dan tujuan yang akan dicapai, materi, dan media pendukung, dan mengkonsultasikannya dengan pihak yang dianggap dapat memberikan sumbangan pikirannya terhadap perbaikan silabus dan kurikulum pada umumnya.

7. Memilih strategi pelatihan

Strategi pelatihan harus dipilih dengan mengkaji terlebih dahulu tujuan yang akan dicapai, materi yang akan disampaikan, latar belakang peserta pelatihan, fasilitas/lingkungan belajar yang ada. Nadler mengatakan bahwa "*instructional strategies follow the curriculum*". Artinya strategi yang dipilih dan ditetapkan oleh pelatih harus mempedomani kurikulum dan karakteristik materi pelatihan. Selanjutnya hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan strategi ini dapat digambarkan dalam skala sebagai berikut.

Berpusat pada guru -----	Berpusat pada peserta
Kegiatan Individual -----	Kegiatan Kelompok
Materi abstrak -----	Materi konkrit
Peserta kurang pengalaman -----	Peserta banyak pengalaman
Waktu pendek untuk aplikasi -----	Waktu panjang untuk aplikasi
Kemampuan instruktur Rendah ----	Kemampuan instruktur Tinggi
Motivasi peserta rendah -----	Motivasi peserta tinggi
Peserta pasif -----	Peserta terlibat aktif

Gambar 2. Pertimbangan-pertimbangan dalam Pemilihan Strategi

8. Pengadaan Sumber-sumber pelatihan

Sumber-sumber pelatihan dapat berbentuk sumber daya manusia dan sumber daya non manusia, dan keberadaannya dalam suatu pelatihan sangat penting. Pengadaan sumber-sumber pelatihat ini harus berpedoman kepada langkah-langkah yang telah dilakukan sebelumnya

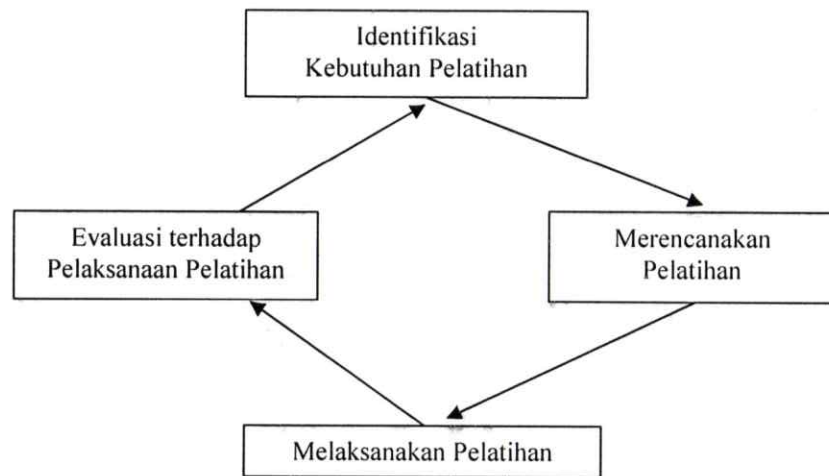
9. Pelaksanaan pelatihan

Pelaksanaan pelatihan menyangkut saling bekerjasamanya semua komponen yang ada dalam menjalankan program pelatihan yang telah dirumuskan. Pelaksana pelatihan harus mampu mengantisipasi kemungkinan tidak berfungsinya salah satu komponen dan mencari jalan keluarnya sehingga proses pelatihan tetap berjalan dengan baik.

Model Desain Pelatihan John Kenney

John Kenney mengemukakan suatu model desain pelatihan dalam bukunya "*Manpower Training and Development*" dalam bentuk yang lebih sederhana. Kenney menyebutnya sebagai model proses pelatihan yang sistematis (*The Systematic Training Proses*). Langkah pertama dari desainnya adalah

mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, langkah ke dua merencanakan kegiatan pelatihan, langkah ke tiga adalah melaksanakan kegiatan pelatihan, dan yang ke empat adalah melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan. Aktivitas tersebut dapat merupakan siklus. Artinya hasil evaluasi dari suatu pelatihan yang telah dilaksanakan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam melaksanakan pelatihan berikutnya. Selanjutnya model tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Model Desain Pelatihan John Kenney

Kenney berpendapat bahwa pelatihan yang dilakukan hendaknya dapat menutup jarak kemampuan antara karyawan baru dengan karyawan lama, dan jarak antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan itu sendiri. Oleh sebab itu berdasarkan identifikasi kebutuhan terhadap pelatihan, maka akan dapat diketahui bahwa yang perlu mendapatkan pelatihan adalah karyawan baru, ataupun karyawan lama yang harus

menyesuaikan kemampuannya dengan tuntutan pekerjaan yang baru. Oleh sebab itu suatu pelatihan dapat dilaksanakan dengan teknik *Off The Job Training* yang dilaksanakan secara khusus di luar jam dan tempat pelaksanaan tugas sehari-hari, atau *On The Job Training* yang dilaksanakan sejalan dengan pelaksanaan tugas yang sesungguhnya.

Berdasarkan model desain pelatihan yang sudah dipaparkan di atas, desainer pelatihan dapat membandingkan dan memilih mana yang dianggap lebih efektif sesuai dengan situasi yang dihadapi.

BAB III

IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN

Pada bab ini akan dibahas pentingnya pelatihan dan langkah-langkah identifikasi kebutuhan pelatihan. Hal ini penting diketahui sebelum diputuskan untuk mengembangkan suatu program pelatihan. Jika kurang jeli dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dapat berakibat bahwa program yang dirancang mungkin tidak sesuai dengan permasalahan apa yang dihadapi. Oleh sebab itu perlu berhati-hati sebelum benar-benar yakin bahwa program pelatihan yang akan dikembangkan itu memang dibutuhkan.

Kegiatan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal sebelum mengembangkan program pelatihan. Pengetahuan dan keterampilan dalam mengidentifikasi sebelum mengembangkan program ini sangat diperlukan oleh seorang pengembang program pelatihan. Maka setelah membaca bab ini pembaca dapat memahami pentingnya mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menguraikan langkah-langkah dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan memberi contoh penerapan langkah-langkah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan fenomena atau masalah yang ditemukan.

Pentingnya Identifikasi Kebutuhan

Dalam dunia usaha dan industri dituntut kualifikasi persyaratan karyawan atau staf yang lebih tinggi seiring dengan perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya. Oleh sebab itu pelatihan mutlak diperlukan, baik bagi calon pekerja, pekerja baru, maupun bagi para pekerja lama untuk dapat menyesuaikan kemampuan dan keahliannya dengan

tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Untuk dapat terlaksananya penyesuaian kemampuan ini, maka setiap lembaga, instansi atau perusahaan perlu mempertimbangkan untuk mengikuti atau mengadakan program pelatihan. Kegiatan pelatihan dapat dilaksanakan sendiri oleh lembaga, instansi, atau perusahaan yang bersangkutan atau menyerahkannya ke lembaga atau instansi lain yang khusus menangani masalah pelatihan. Di samping itu, kegiatan pelatihan dapat juga berfungsi sebagai usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi atau perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian, program pelatihan perlu dirancang secara baik dan hati-hati. Dalam proses perancangan tersebut terlebih dahulu harus dilakukan identifikasi kebutuhan agar program yang dikembangkan sesuai dengan keperluan.

Pengertian Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan dapat diartikan sebagai suatu kesenjangan antara keadaan yang ada sekarang dibandingkan dengan keadaan yang seharusnya ada yang perlu diatasi. Dengan kata lain, kebutuhan merupakan keadaan yang tidak sesuai dengan yang seharusnya. Suatu kesenjangan yang cukup besar atau menimbulkan akibat yang lebih jauh jika tidak cepat diatasi, maka kesenjangan tersebut perlu ditempatkan sebagai prioritas untuk segera diatasi.

Contoh:

Suatu perusahaan percetakan foto mengeluarkan hasil yang kurang baik, sehingga menimbulkan keluhan bagi para pelanggannya. Setelah diteliti, ternyata disebabkan oleh adanya kerusakan pada suatu komponen mesin yang tidak berfungsi dengan baik. Oleh sebab itu, mesin tersebut perlu segera

diperbaiki atau diganti. Kebutuhan untuk memperbaiki mesin cetak tersebut merupakan kebutuhan yang harus segera diatasi agar hasil cetakan menjadi baik, sehingga tidak mengecewakan para pelanggan.

Contoh sederhana tersebut tidak ada kaitannya dengan kebutuhan pelatihan, karena masalah yang dihadapi memang tidak berkaitan dengan kekurangan pengetahuan dan keterampilan para karyawan di percetakan foto tersebut, tetapi berkaitan dengan kerusakan mesin cetak foto, namun masalah tersebut harus segera diatasi. Cara untuk mengatasi masalah tersebut cukup hanya dengan memperbaiki atau mengganti mesin cetak yang rusak itu.

Di sisi lain banyak permasalahan industri dan perusahaan yang dapat diatasi dengan cara meningkatkan kemampuan dan keahlian para karyawan/staf melalui kegiatan pelatihan. Namun demikian, sering juga terjadi, setelah mengikuti suatu kegiatan pelatihan, ternyata tidak ada pengaruhnya terhadap peningkatan kemampuan kerja para karyawan tersebut. Hal ini mungkin karena permasalahan yang dihadapi sebenarnya tidak ada kaitannya dengan program pelatihan yang diikuti.

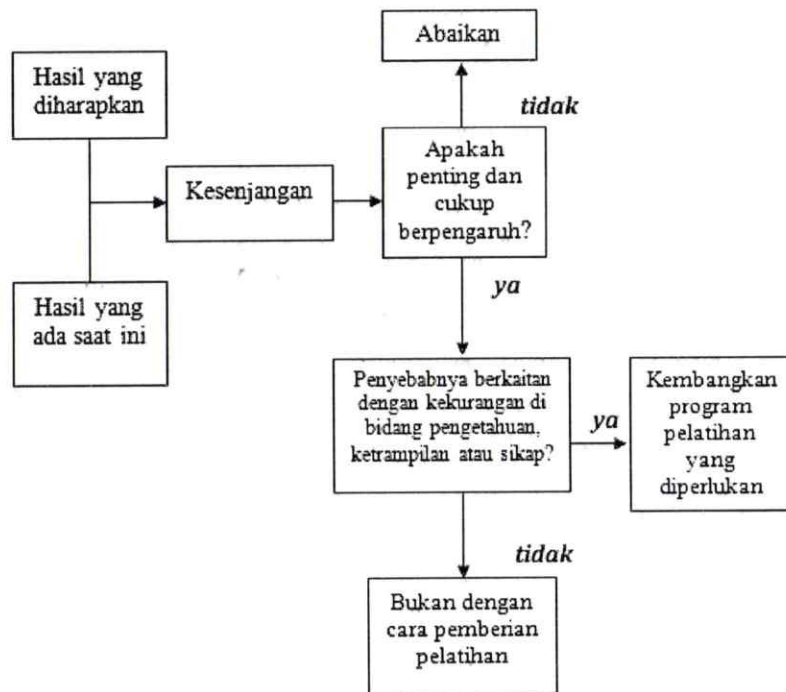
Misalnya suatu perusahaan asuransi memutuskan akan memberikan pelatihan kepada karyawannya agar dapat memberikan pelayanan dengan lebih baik. Setelah mengikuti pelatihan, ternyata tidak ada perubahan dan peningkatan karena permasalahan yang dihadapi oleh karyawan asuransi tersebut bukan berkaitan dengan kekurangan pengetahuan dan keterampilan dalam melayani nasabah. Permasalahan yang dihadapi oleh karyawan ternyata berkaitan dengan kecilnya gaji yang diterima, sehingga mereka tidak bekerja dengan baik, tetapi sebagian waktunya digunakan untuk mengerjakan pekerjaan lain. Jadi masalahnya adalah penghasilan karyawan yang kecil, bukan kekurangan pengetahuan dan keterampilan. Oleh sebab

itu permasalahan tersebut seharusnya tidak dipecahkan dengan pemberian latihan, tetapi cukup dengan peningkatan penghasilan karyawan. Dengan demikian, bila suatu lembaga atau perusahaan menghadapi masalah, jangan langsung memutuskan pemberian pelatihan, tetapi perlu dilakukan pengkajian identifikasi kebutuhan terlebih dahulu.

Sering juga ditemui seorang pimpinan perusahaan atau pengelola program yang terlalu cepat mengambil kesimpulan bahwa setiap indikator yang menunjukkan rendahnya kualitas kerja karyawan/staf, diselesaikan dengan cara pemberian pelatihan. Begitu mereka mengetahui adanya karyawan/staf mereka yang tidak menghasilkan kerja sesuai dengan yang diharapkan, lalu diputuskan bahwa mereka perlu diberi pelatihan. Kesimpulan seperti ini belum tentu benar. Seharusnya pimpinan atau pengelola program, terlebih dahulu menganalisis dan mencari faktor-faktor penyebab karyawan/staf tidak menghasilkan kerja sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Langkah-langkah Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Agar program yang akan dirancang atau yang akan diikuti benar-benar sesuai dengan kebutuhan, maka pimpinan perusahaan atau pengelola program harus dapat meyakinkan orang bahwa pelatihan itu benar-benar dibutuhkan. Pimpinan atau pengelola program dapat menjelaskan alasan perlunya diberikan pelatihan. Untuk itu diperlukan langkah-langkah yang jelas dan sistematis dalam mengidentifikasi kebutuhan program pelatihan. Langkah-langkah tersebut dapat dilihat pada gambar berikut yang dimodifikasi dari Atwi Suparman (2011) dalam bukunya Desain Instruksional.



Gambar 4. Langkah-langkah Identifikasi Kebutuhan Pelatihan
(Sumber: Atwi Suparman 2011, Desain Instruksional)

Berikut akan dijelaskan satu persatu sesuai dengan langkah-langkah yang ada pada Gambar 4.

1. Identifikasi kesenjangan antara kemampuan atau hasil kerja karyawan dengan hasil yang diharapkan

Kegiatan ini menjelaskan perbedaan antara kemampuan karyawan saat ini dengan kemampuan yang diharapkan atau yang seharusnya bisa dilakukan oleh karyawan tersebut. Untuk memperoleh informasi ini pengembang program pelatihan dapat

meminta laporan dari pengawas/supervisor yang langsung membawahi atau mengawasi karyawan/staf tersebut. Di samping itu pengembang sendiri juga dapat melakukan observasi ke tempat karyawan tersebut untuk melihat langsung kegiatan karyawan di perusahaan atau instansi yang bersangkutan. Kadang-kadang pengawas/supervisor atau pimpinan karyawan itu tidak menyadari adanya kesenjangan. Pengelola atau perancang program harus berusaha untuk mendapatkan data yang akurat untuk melihat kesenjangan itu dan menentukan perlu atau tidaknya masalah tersebut diatasi melalui kegiatan pelatihan.

Contoh:

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh supervisor perusahaan konfeksi ternyata dari 20 orang karyawannya, pada umumnya masing-masing karyawan tersebut harus menggunakan waktunya selama dua jam setiap hari untuk memperbaiki hasil kerjanya menjahit. Hal ini mengurangi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Kalau dibiarkan berlarut-larut akan dapat mengganggu kelancaran perusahaan. Oleh sebab itu perlu dicari cara pemecahannya.

Untuk mengembangkan kemampuan pembaca, cobalah anda amati kegiatan-kegiatan yang ada di mana anda bermaksud akan mengembangkan program pelatihan., sehingga anda menemukan adanya gejala permasalahan, yaitu terdapat perbedaan antara apa yang seharusnya ada dengan apa yang ada sekarang. Tulislah hasil pengamatan anda tersebut secara logis dan sistematis!

2. Menilai penting tidaknya kesenjangan (permasalahan)

Hasil dari langkah pertama (identifikasi kesenjangan) belum cukup untuk memutuskan perlu atau tidaknya pemberian pelatihan. Pengelola atau perancang program pelatihan perlu menilai kesenjangan tersebut dilihat dari segi:

- a. Tingkat signifikansi pengaruh kesenjangan terhadap kegiatan atau keseluruhan kegiatan.
- b. Luas ruang lingkup permasalahannya, apakah pada satu bagian saja dari perusahaan atau mencakup seluruh karyawan. Apakah berkaitan dengan sikap dan perilaku atau berkaitan dengan skil atau ketrampilan dari karyawan.
- c. Pentingnya peranan kesenjangan tersebut terhadap masa depan atau kelancaran perusahaan.

Penentuan signifikansi pengaruh kesenjangan terhadap suatu kegiatan bersifat relatif. Tidak ada ukuran yang benar-benar tepat untuk semua keadaan. Oleh sebab itu pengelola atau perancang program pelatihan harus dapat menjelaskan akibat atau nilai kerugian yang ditimbulkan oleh kesenjangan atau permasalahan tersebut. Kerugian itu bisa saja dalam bentuk uang, pemborosan waktu, tenaga, hasil produksi yang tidak diterima pasar, dan kerugian lainnya. Perancang program pelatihan yang dapat melihat permasalahan itu dengan jeli akan dapat meyakinkan pimpinan perusahaan untuk melaksanakan pelatihan bagi karyawan/staf mereka. Tetapi kalau penjelasan atau alasan yang diberikan kurang tepat, maka kemungkinan pimpinan perusahaan tidak akan menyetujui kegiatan pelatihan tersebut. Contoh sederhana cara menghitung nilai kesenjangan tersebut adalah dalam bentuk uang.

Contoh

Seorang pengusaha konveksi mengeluh karena jumlah bahan yang harus dikerjakan kembali oleh 20 orang penjahitnya. Kira-kira 25% dari waktu kerjanya terbuang untuk mengerjakan kembali kesalahan dalam menjahit. Bila kesenjangan ini dihitung dengan uang, maka dalam waktu satu tahun, akan mengakibatkan kerugian sebesar Rp. 33.600.000,-. Angka ini diperoleh dari hasil perhitungan sebagai berikut: upah rata-rata perjam seorang penjahit adalah Rp. 2.500,-. Setiap penjahit memperbaiki kesalahannya dalam menjahit setiap hari selama dua jam. Dalam seminggu 6 hari kerja dan setahun 48 minggu. Upah mereka untuk mengerjakan kembali kesalahan mereka dalam menjahit selama setahun adalah $48 \text{ (minggu)} \times 6 \text{ (hari)} \times 2 \text{ (jam)} \times 20 \text{ (orang tukang jahit)} \times \text{Rp.}2.500,- = \text{Rp.}33.600.000,-$. Biaya ini belum termasuk kerugian karena keterlambatan waktu penyelesaian tugas perbaikan tersebut, dan kerugian material untuk mengulang jahitan, serta kekecewaan pelanggan akibat keterlambatan penyelesaian pesanan mereka. Kesalahan dalam menjahit yang kelihatannya merupakan masalah yang kecil dan sederhana, sebenarnya dapat mengakibatkan kerugian yang cukup besar.

Selanjutnya cobalah anda kemukakan alasan anda bahwa permasalahan yang anda kemukakan itu penting untuk dipecahkan. Anda perlu menjelaskan bahwa jika permasalahan tersebut tidak segera dipecahkan dapat mengakibatkan sesuatu atau merugikan. Buktikanlah bahwa akan terjadi hal yang seperti itu.

3. Analisis Kemungkinan Penyebab Kesenjangan

Dalam menganalisis penyebab kesenjangan, sekurang-kurangnya ada tiga bentuk kegiatan yang perlu dilakukan, yaitu:

- a. Menganalisis penyebab kesenjangan melalui kegiatan observasi, interview, atau analisis secara logis. Setiap ada permasalahan yang dihadapi dalam suatu perusahaan, baik yang dirasakan oleh karyawan, pimpinan, pelanggan atau nasabah, maka harus diteliti dan dicermati, dicari apa penyebab permasalahan tersebut. Hal ini perlu dilakukan untuk dapat menjaga perusahaan dari kerugian yang lebih besar dan masalah yang berlarut-larut.
- b. Mengelompokkan kemungkinan penyebab kesenjangan tersebut antara yang berkaitan dengan kekurangan karyawan dalam bidang pengetahuan, ketrampilan, serta sikap dan perilaku dengan penyebab yang berkaitan dengan penyebab lainnya.

Kemungkinan penyebab permasalahan yang dihadapi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu: (1), kemungkinan penyebab yang berkaitan dengan kekurangan kemampuan karyawan dalam bidang pengetahuan, ketrampilan, atau sikap dalam bekerja, yang dapat diatasi dengan pemberian latihan, dan (2) kemungkinan yang berkaitan dengan penyebab lainnya yang tidak dapat dipecahkan dengan cara pemberian pelatihan, tetapi harus sesuai dengan permasalahan masing-masing. Umpamanya komunikasi yang tidak lancar antara karyawan dengan atasannya, persaingan yang tidak sehat antar masing-masing karyawan, dan perbedaan pendapatan antara karyawan.

- c. Penyebab yang tidak berkaitan dengan kekurangan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap tidak perlu diatasi dengan cara pemberian pelatihan.

Berdasarkan analisis kemungkinan penyebab permasalahan di atas, maka penyebab yang berkaitan dengan kekurangan pengetahuan dan ketrampilan karyawanlah yang dipecahkan dengan cara pemberian pelatihan. Oleh sebab itu perlu disusun program pelatihan untuk mengatasi masalah tersebut.

Contoh:

Berdasarkan contoh usaha konveksi di atas, ada beberapa kemungkinan penyebab terjadinya masalah tersebut, di antaranya:

1. Mesin dan peralatan yang digunakan tidak baik atau rusak.
2. Gaji karyawan terlalu rendah.
3. Tempat bekerja kurang menyenangkan.
4. Kemampuan dan ketrampilan pekerja dalam menjahit masih kurang.

Permasalahan 1, 2, dan 3, tidak perlu diatasi dengan melakukan pelatihan, tetapi cukup dengan mengganti atau memperbaiki peralatan, menaikkan upah, dan memperbaiki tempat bekerja. Untuk permasalahan yang keempat, perlu diatasi dengan melaksanakan pelatihan.

Kekeliruan dalam melakukan identifikasi kebutuhan menyebabkan program yang dirancang dan dilaksanakan tidak akan bermanfaat bagi peserta dalam membantu melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Oleh sebab itu identifikasi kebutuhan merupakan penentu untuk keberhasilan pelatihan itu. Untuk memudahkan melakukan identifikasi kebutuhan, hendaknya dipedomani bagan yang telah dijelaskan.

Berdasarkan contoh yang telah dikemukakan di atas, ternyata penyebab masalah berkaitan dengan kemampuan dan ketrampilan pekerja dalam menjahit. Masalah ini hanya dapat dipecahkan dengan meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan dengan cara memberikan pelatihan.

Berdasarkan contoh-contoh dan penjelasan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa mengidentifikasi kebutuhan pelatihan adalah menentukan kegiatan apa yang akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan. Kegiatan itu harus dilakukan dengan hati-hati agar program yang akan dirancang sesuai dengan kebutuhan peserta. Kekeliruan dalam melakukan identifikasi kebutuhan, menyebabkan program yang dirancang dan dilaksanakan tidak akan bermanfaat secara optimal, baik bagi organisasi/lembaga, maupun bagi peserta dalam membantu meningkatkan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Oleh sebab itu identifikasi kebutuhan merupakan penentu untuk keberhasilan pelatihan itu. Untuk memudahkan melakukan identifikasi kebutuhan, hendaknya mempedomani bagan yang telah dijelaskan.