

# MENJADI TRAINER DAN FASILITATOR PELATIHAN



Dr. Wustari L Mangundjaya, M.Org.Psy, S.E, pPikolog

Fakultas Psikologi  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

## UCAPAN TERIMAKASIH



Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih pada berbagai pihak yang telah memungkinkan selesainya diktat ini. Pertama-tama ucapan terima kasih penulis sampaikan pada mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah menginspirasi penulis untuk membuat diktat ini. Selain itu, penulis juga ingin menyampaikan terima kasih pada semua Staf Performacita (Eni, Nana dan Fina) yang telah membantu dalam penyelesaian diktat ini. Tidak lupa ucapan terimakasih penulis sampaikan pada Bapak Hanartono yang selalu menjadi mitra dalam penulisan. Terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan untuk anak – anak dari penulis; Krishna, Vidya, Werdhi dan Swasthi, yang selalu memberikan dukungan serta dengan sabar dan ikhlas memberikan waktunya bagi ibunya untuk menulis berbagai buku serta bahan ajar lainnya.

Jakarta, 28 Maret 2021

Wustari I. Mangundjaya.

## **KATA PENGANTAR**

Menjadi seorang trainer dan fasilitator bukanlah sekadar pekerjaan, melainkan panggilan untuk memengaruhi, menginspirasi, dan membantu orang lain mencapai potensi terbaik mereka. Buku ini tidak hanya menyajikan teori, tetapi juga berbagi pandangan dari dunia nyata, studi kasus, serta tips dan trik yang dapat Anda terapkan langsung dalam praktik.

Dalam setiap bab, Anda akan diajak untuk menjelajahi berbagai aspek yang diperlukan untuk menjadi seorang trainer dan fasilitator yang efektif dan memuaskan. Mulai dari memahami kebutuhan peserta, merancang materi yang menarik, hingga mengelola dinamika kelompok, semua akan dibahas secara komprehensif.

Saya percaya bahwa setiap individu memiliki potensi untuk menjadi pemimpin dalam ruang kelas atau sesi pelatihan. Oleh karena itu, buku ini dirancang untuk memberdayakan Anda dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengambil peran tersebut dengan percaya diri dan keterampilan yang baik.

Saya berharap bahwa buku ini dapat menjadi sumber inspirasi dan panduan yang berharga bagi Anda dalam perjalanan menjadi seorang trainer dan fasilitator yang sukses. Terima kasih atas kepercayaan Anda untuk membaca buku ini.

## Daftar Isi

Ucapan Terima Kasih.....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Pendahuluan .....	v
Bab 1 Ruang Lingkup Pelatihan .....	1
Bab 2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan Calon Pelatih TOT .....	3
Bab 3 Siklus dan Variabel Pelatihan.....	26
Bab 4 Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	32
Bab 5 Persyaratan Kompetensi Trainer dan Fasilitator.....	57
Bab 6 Prinsip Belajar Orang Dewasa.....	62
Bab 7 Metode Pelatihan .....	93
Bab 8 Energizer dan Ice Breaking .....	123
Bab 9 Penyusunan Program Pelatihan .....	132
Bab 10 Persiapan Implementasi Program Pelatihan .....	136
Bab 11 Teknik Presentasi.....	148
Bab 12 Penguasaan Situasi Pelatihan .....	155
Bab 13 Evaluasi Pelatihan.....	174
Kasus .....	198
Daftar Pustaka .....	212

## PENDAHULUAN



Dunia berubah, dan dengan berbagai perubahan yang ada hal ini menuntut adanya penyesuaian dan pengembangan dari organisasi maupun pegawai untuk menyesuainya. Hal ini antara lain dapat diatasi dengan cara mengembangkan individu dalam hal ini karyawan maupun calon karyawan untuk dapat mengembangkan kompetensinya, baik dalam hal pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*, baik *hard skills* maupun *soft skills*), serta Sikap kerja (*Attitude*). Pengembangan tersebut dapat dilakukan dengan cara pemberian *coaching*, *mentoring* maupun pelatihan.

Dalam hal ini, untuk dapat menjangkau pengembangan karyawan lebih banyak, maka program pelatihan sering menjadi pilihan program pengembangan, baik pelatihan yang dilakukan secara internal (didalam organisasi) maupun eksternal (mengirimkan ke tempat penyelenggraan pelatihan. Konsekwensinya adalah hal ini menuntut adanya pelatih dan atau fasilitator pelatihan yang handal.

Sementara itu, menjadi seorang trainer/fasilitator yang handal memerlukan kompetensi tersendiri yang perlu dipelajari dan dimiliki. Untuk itu, bila seseorang ingin menjadi seorang trainer dan/atau fasilitator pelatihan maka perlu mempersiapkan dirinya dengan memiliki persyaratan kompetensi tersebut, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan maupun sikap yang akan diajarkan kepada para peserta pelatihan.

Tujuan dari pembuatan diktat secara umum adalah: 1) Menyediakan bahan ajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum dengan mempertimbangkan kebutuhan mahasiswa, yakni bahan ajar yang sesuai dengan karakteristik dan setting atau lingkungan sosial mahasiswa. 2) Membantu siswa dalam memperoleh alternatif bahan ajar di samping buku-buku teks yang terkadang sulit diperoleh. Sementara itu, tujuan khusus dari pembuatan ini adalah: Membekali mahasiswa dalam mengikuti pelajaran Pelatihan bagi calon pelatih atau biasa disebut dengan *Training of trainer* (TOT).

Materi bahasan dalam mata kuliah ini adalah mengacu pada RPS sebagai berikut: 1) Ruang Lingkup Training of trainer (TOT), dan Siklus serta variabel pelatihan; 2) Analisis kebutuhan pelatihan, 3) Persyaratan kompetensi bagi *trainer* dan fasilitator, 4) Penentuan tujuan dan materi pelatihan, 5) Prinsip belajar orang dewasa dan *experiential learning*, 6) Metode pelatihan serta Energizer dan icebreaking, 7) Penyusunan program pelatihan, 8) Persiapan implementasi program pelatihan, 9) Implementasi menjadi

trainer/fasilitator pelatihan. 10) Menghadapi peserta sulit dalam pelatihan, 11) Merancang evaluasi.

Sebagai usaha untuk meningkatkan pendalaman meenjadi seorang calon *trainer* maka dalam kuliah ini juga akan di undang seorang dosen tamu yang akan berdiskusi dan menrangkan mengenai pengalamannya sebagai seorang trainer/fasilitator pelatihan.

+++++ 000 +++++

**BAB 1**  
**RUANG LINGKUP PELATIHAN BAGI CALON PELATIH**  
**(*TRAINING OF TRAINERS*)**



Pelatihan bagi calon pelatih *Training of Trainers* (TOT) adalah program yang dirancang untuk mempersiapkan individu untuk menjadi pelatih yang efektif dalam menyampaikan materi pelatihan kepada orang lain. Ruang lingkup pelatihan ini mencakup sejumlah topik dan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi pelatih yang kompeten dan terampil. Pelatihan bagi calon pelatih TOT adalah proses pendidikan yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan bagi individu untuk menjadi pelatih yang efektif dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada peserta pelatihan lainnya.

Ruang lingkup pelatihan bagi calon pelatih *training of trainers* seringkali disesuaikan dengan konteks dan tujuan spesifik dari program pelatihan tersebut.

Dengan mencakup aspek-aspek ini, pelatihan bagi calon pelatih TOT bertujuan untuk mempersiapkan individu untuk menjadi pelatih yang efektif, kompeten, dan terampil dalam menyampaikan materi pelatihan kepada orang lain.

Pertanyaan dan diskusi

1. Apa yang dimaksud dengan TOT (*Training of trainers?*)
2. Mengapa pemahaman tentang kebutuhan pelatihan diperlukan ?

+++++

## BAB 2

# TUJUAN & SASARAN PELATIHAN



Setelah mempelajari Bab ini, pembaca diharapkan mampu untuk memahami:

1. Tujuan dan Sasaran Pelatihan.
2. Manfaat Penetapan Tujuan dan Sasaran Pelatihan.
3. Cara Merumuskan Tujuan Instruksional.
4. Komponen dan Ciri-ciri Tujuan Pelatihan.
5. Jenis-jenis Tujuan Pelatihan.
6. Penulisan Tujuan Pelatihan.
7. Domain dalam Mempelajari Perilaku Manusia.
8. Karakteristik Tujuan Pelatihan.
9. Kiat-kiat Penulisan Tujuan Pelatihan

### **Tujuan**

Pelatihan *Training of Trainer* ini diarahkan agar peserta meningkatkan kemampuan untuk menjadi Fasilitator yang handal sehingga mampu berkontribusi dalam bentuk sikap dan perilaku sebagai fasilitator yang profesional, yaitu : Mampu

menganalisis dan merancang kebutuhan pelatihan, memahami prinsip dasar, model dan metode pelatihan, memiliki gaya mengajar serta memahami dimensi-dimensi efektifitas sebagai trainer yang disesuaikan dengan tuntutan situasi.

## **1. Pengertian Tujuan Pelatihan**

Apabila hendak membahas tujuan pelatihan, maka hal ini akan berhubungan dengan kegiatan sebelum mendesain suatu program pelatihan. Pertama kali yang harus dilakukan adalah menanyakan pada diri sendiri apa yang diharapkan pada peserta pelatihan (*trainee*) setelah mereka selesai mengikuti pelatihan. Misalnya bertambahnya pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang mungkin saja belum dimiliki oleh para *trainee*.

Tujuan pelatihan menurut Leatherman (1996), adalah: bukan pernyataan tentang hal yang akan dilakukan oleh pelatih/fasilitator/instruktur, tetapi merupakan harapan atau keinginan *trainee* setelah mereka selesai mengikuti suatu program pelatihan.

Leatherman (1996) lebih lanjut menyatakan bahwa apabila menggunakan pendekatan analisis perilaku maka pernyataan tujuan adalah serangkaian pernyataan perilaku yang dapat dilihat dan diukur setelah *trainee* mengikuti suatu pelatihan.

Tujuan pembelajaran biasanya dapat disebut juga dengan tujuan performansi/tujuan perilaku. Adapun konsep yang disebutkan untuk tujuan ini yang penting menurut Goad (1982) adalah di dalam tujuan tersebut perlu terdapat 2 hal, yaitu:

1. Meyakinkan bahwa semua usaha yang dilakukan adalah bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Menerangkan apakah seseorang telah dapat mencapai tujuan tersebut atau belum.

Dari pernyataan tentang pengertian tujuan pelatihan seperti tersebut di atas, maka tujuan pelatihan selalu dihubungkan dengan hasil yang diharapkan pada *trainee* setelah mengikuti suatu pelatihan.

## **2. Manfaat Penetapan Tujuan & Sasaran**

Penetapan tujuan dan sasaran pada program pelatihan memiliki manfaat bagi berbagai pihak, antara lain yaitu:

### **a. Bagi *Trainee***

Penetapan tujuan dan sasaran suatu pelatihan merupakan kegiatan yang harus dilakukan sebelum mendesain program pelatihan secara keseluruhan, karena dengan adanya tujuan dan sasaran yang akurat, akan dapat bermanfaat bagi *trainee*, fasilitator/instruktur, manajemen, maupun evaluator. Dalam hal ini, manfaat bagi peserta adalah sebagai berikut:

#### **1. Motivator**

Kejelasan tujuan pelatihan yang diperoleh para *trainee* akan dapat berperan sebagai motivator. *Trainee* yang mengetahui apa yang diharapkan darinya akan lebih berkeinginan untuk berusaha mencapai tujuan, sehingga tujuan akan cepat tercapai. Untuk itu terdapat tiga persyaratan utama dalam pembuatan tujuan sehingga dapat berfungsi sebagai motivator, yaitu :

- a) Tujuan pelatihan tidak hanya dibuat oleh staf bagian pelatihan atau konsultan pelatih tetapi juga dibuat bersama-sama dengan *trainee*. Hal ini disebabkan karena dengan dibuat bersama maka komitmen akan lebih dapat tercapai.
  - b) Hasil pelatihan dibutuhkan oleh *trainee* dan memiliki kemungkinan untuk dicapai (*achievability*). Apabila tujuan hanya membutuhkan usaha yang kecil dari *trainee*, maka hal ini akan kurang menimbulkan motivasi, begitu juga bila tujuan terlalu sukar dicapai akan membuat *trainee* kurang bersemangat karena khawatir tidak dapat mencapai tujuan tersebut.
  - c) Tujuan pelatihan akan dapat memotivasi seseorang, sehingga pembuatan tujuan yang bersifat logis dan penting baik bagi organisasi dan *trainee* akan dapat membantu meningkatkan motivasi *trainee*.
2. Memperkuat intensi dan komitmen

Dengan menuliskan atau mendokumentasikan suatu intensi untuk peningkatan atau pengembangan maka hal ini akan dapat membuat suatu komitmen yang lebih kukuh/kuat.
  3. Pengaturan waktu dan energi.

Dalam hal ini, *trainee* diharapkan mampu memusatkan perhatiannya pada tujuan yang akan dicapai.

**b. Bagi Fasilitator**

Fasilitator/instruktur memegang peran besar dalam proses pembelajaran, sehingga bagi fasilitator, penetapan tujuan dan sasaran juga memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Fasilitator/pelatih akan lebih dapat mengendalikan proses pelatihan dengan cara mengendalikan stimulus yang akan diberikan serta dapat merespon secara lebih baik pada reaksi *trainee*.
2. Untuk dapat mengatur kegiatan proses pelatihan dengan cara pemilihan dan penggunaan metode dan strategi yang tepat.

**c. Bagi Manajemen**

Manajemen secara umum, dan unit/departemen yang menangani pelatihan dan pengembangan SDM juga memiliki manfaat dari adanya tujuan dan sasaran sebagai berikut:

1. Manajemen dapat mengetahui apa yang akan dapat diperoleh dari suatu pelatihan, karena hal ini berhubungan dengan investasi yang telah dilakukan.
2. Manajemen dan pimpinan unit yang menangani pelatihan memiliki alat untuk memotivasi proses pelatihan.

**d. Bagi Evaluator**

Setiap program pelatihan dan pengembangan harus dimonitor dan dievaluasi. Tujuan dan sasaran program pelatihan memiliki manfaat bagi evaluator adalah sebagai berikut:

1. Departemen pelatihan/pengembangan akan lebih dapat mengevaluasi hasil suatu program pelatihan secara lebih akurat bila tujuan sudah ditetapkan.

2. Untuk menyusun alat ukur evaluasi (asesmen, tes) sesuai dengan tujuan yang harus dicapai oleh *trainee*.
3. Pernyataan tujuan yang jelas akan dapat berfungsi sebagai alat validasi dari standar serta dapat pula berfungsi untuk membuat standar (bila belum ada).
4. Memfasilitasi pengukuran suatu kemajuan dan prestasi/kinerja.
5. Dengan adanya tujuan pelatihan, maka dapat diketahui apakah suatu kemajuan/ kemunduran merupakan hasil atau dampak dari suatu program pelatihan atau dari faktor lainnya.

**e. Bagi Pegawai Lainnya**

Tujuan dan sasaran, diperlukan tidak hanya bagi mereka yang terlibat langsung dengan program pelatihan tetapi juga memiliki manfaat bagi pegawai secara keseluruhan, yaitu:

1. Dengan adanya penyebaran tujuan pelatihan yang telah disebar-luaskan ke seluruh organisasi, hal ini akan membuat suatu citra dan opini bahwa pelatihan berarti bisnis, dan belajar juga sama dengan bekerja.
2. Dengan adanya publikasi mengenai tujuan dan sasaran pelatihan, maka akan dapat membantu pegawai lainnya dalam memilih suatu program pelatihan.

**3. Cara Merumuskan Tujuan Instruksional**

Tujuan harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, serta dibuat supaya mempunyai arti yang sama, sehingga semua orang yang

membacanya akan mempunyai interpretasi yang sama. Karena itu, tujuan harus mempunyai arti teknis, yang dapat menyampaikan informasi yang tepat tentang tingkah laku manusia. Dalam hal ini, tujuan pelatihan biasanya berasal atau bersumber dari analisis identifikasi kebutuhan pelatihan.

Secara umum terdapat 2 macam tujuan instruksional, yaitu:

1. **Tujuan Instruksional Umum (TIU) atau *terminal performance objectives*.**

Menyatakan tingkah laku yang harus diperlihatkan *trainee* pada akhir suatu kegiatan instruksional

2. **Tujuan instruksional khusus (TIK) atau *enabling objectives*.**

Adalah sub-tujuan instruksional yang menyatakan tingkah laku yang harus dilakukan *trainee* supaya ia dapat mencapai tujuan umum. Jadi merupakan tujuan antara untuk dapat mencapai tujuan akhir atau tujuan umum tersebut.

4. **Komponen dan Ciri-Ciri Tujuan Pelatihan**

Untuk membuat target pelatihan menjadi khusus/spesifik, maka tujuan pelatihan memiliki 3 komponen (Smith & Delahaye, 1987; Goad, 1982), yang disebut dengan PKS (Perilaku, Kondisi dan Standar) yaitu:

1. Pernyataan tentang **perilaku** terminal/hal yang harus dilakukan.
  - a) Suatu pernyataan perilaku yang dapat membantu fasilitator untuk menilai suatu proses pembelajaran, sehingga perlu dituliskan dalam kata kerja.

- b) Suatu pernyataan perilaku yang akan membantu *trainee* untuk mengetahui suatu tujuan yang jelas, sehingga hal ini akan dapat membantunya untuk mengetahui kemana seharusnya pelatihan harus dibawa dan bagaimana cara mencapainya.
- c) Tujuan harus menggunakan kata kerja yang menunjukkan tingkah laku atau hasil perilaku yang diharapkan dapat dilakukan oleh *trainee*, dan tingkah laku tersebut harus dapat diamati dan diukur.
- d) Performa/Kinerja  
Yaitu menjelaskan dalam hal apa kinerja yang diinginkan (mis: kemampuan, keterampilan, pengetahuan maupun sikap kerja).

2. **Kondisi**

Adalah suatu syarat atau keadaan yang harus dipenuhi pada saat tingkah laku *trainee* dievaluasi, atau dapat juga dikatakan kondisi dimana kinerja tersebut akan dicapai. Oleh karena itu, dengan memasukkan kondisi tersebut, maka *trainee* akan dapat mengetahui kondisi lingkungan apa yang dihadapi sehingga kondisi disini adalah berhubungan dengan situasi. Misalnya:

- a) Dengan standar seperti . . . . .
- b) Tanpa bantuan alat hitung . . . . .
- c) Dengan menggunakan alat bantu . . . . .

Dengan perkataan lain, pada variabel tertentu dan dengan cara tertentu perilaku tersebut dapat muncul. Misalnya: pegawai tetap dapat tersenyum kepada pelanggan meskipun ia *sedang*

*lelah*. Dalam penulisan tujuan pelatihan tersebut, harus dapat menggambarkan kondisi dimana *trainee* diharapkan untuk melakukan sesuatu.

3. Pernyataan tentang **standar** yang diharapkan untuk dicapai
  - a) Penjabaran tentang seberapa baik *trainee* dapat menunjukkan kemampuan, sikap, dan perilaku tertentu.
  - b) Untuk menghindari ambiguitas, sedapat mungkin dalam standar harus dicantumkan aspek kuantitas, kualitas, dan waktu.
  - c) *Degree* (cara pelaksanaan/standar)  
Yaitu tingkat keberhasilan yang harus dipenuhi oleh *trainee*.
  - d) Standar Kinerja  
Standar kinerja dan kondisi tertentu yang harus dipatuhi.

Hal ini sesuai dengan apa yang menjadi persyaratan 4 komponen pelatihan sebagai berikut:

- A = *Audience* atau peserta yang harus mengerjakan perbuatan yang dinyatakan dalam tujuan.
- B = *Behavior* yaitu perilaku yang diharapkan dapat dilakukan oleh peserta setelah mereka mengikuti pelatihan
- C = *Condition* Yaitu syarat yang harus dipenuhi pada saat perilaku dilakukan peserta pada saat dievaluasi
- D = *Degree* yaitu tingkat keberhasilan yang harus dicapai oleh peserta.

## 5. Jenis-Jenis Tujuan Pelatihan

Secara umum tujuan pelatihan dapat terbagi menjadi 3, yaitu (Goad (1982), Laird (1982)):

### 1. Mengetahui sesuatu (kognitif, atau pengetahuan).

Berhubungan dengan sesuatu yang harus diketahui, dimengerti, atau diinterpretasikan oleh *trainee*. (keterampilan mental). Misalnya: Menyebutkan hal yang perlu diperhatikan terutama dalam hal prosedur keamanan (pengetahuan).

### 2. Memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu (psikomotor, keterampilan fisik).

Berhubungan dengan penguasaan keterampilan otot/gerak, cara-cara memanipulasi obyek, atau tindakan yang memerlukan pengorganisasian otot. Misalnya: Mengelas 2 buah besi baja dengan ketebalan 2,5 cm untuk dijadikan satu.

### 3. Membangun dan menunjukkan tertentu tentang suatu hal (afeksi).

Berhubungan dengan perasaan atau sikap. Hal ini berhubungan dengan cara bagaimana peserta pelatihan harus merasakan/menghayati sesuatu. Dengan adanya penghayatan tersebut, diharapkan ia akan mempunyai kecenderungan untuk mengubah sikap dan tingkah lakunya (untuk perkembangan perasaan dan kondisi emosi). Misalnya: menunjukkan cara mengatasi dan meyakinkan seseorang, contohnya mengatasi pelanggan yang sedang kesal.

Setiap tujuan menurut Ribler (1983) sebaiknya terdiri dari :

### 1. Adanya suatu masukan atau kondisi

Setiap pekerjaan pasti memerlukan suatu masukan atau kondisi awal sebelum dimulai, dengan prinsip tersebut tujuan pelatihan juga harus mencerminkan detail yang akan dicapai supaya tidak ada kesalahan dalam menginterpretasikannya.

2. Disposisi masukan, atau bagaimana kondisi tersebut akan dicapai.

Berhubungan dengan cara pelaksanaan suatu proses/pekerjaan sehingga dengan perkataan lain, suatu pernyataan tujuan tentang perilaku. Yaitu suatu perilaku yang diharapkan yang dapat diamati dan diukur.

3. Kriteria performa/kinerja

Dalam penulisan kriteria performansi, hal yang perlu diperhatikan adalah kriteria tersebut harus dapat diamati dan diukur.

4. Menentukan hasil atau keluaran dari setiap tindakan

Setiap tujuan harus dapat menggambarkan hasil yang ingin diperoleh dari setiap proses, sehingga setiap tujuan harus dipelajari untuk menentukan apakah memang sebagian dari pernyataan yang disebutkan memang diperlukan. Dalam hal ini, yang tetap harus diingat adalah penulisannya harus tetap dapat diamati dan diukur.

- a. Tujuan harus berorientasi pada subyek belajar. Harus jelas siapa subyek belajarnya, serta tingkah laku apa yang diharapkan dapat dilakukan oleh peserta pelatihan pada akhir kegiatan instruksional.

- b. Hal lain yang juga penting adalah membuat tujuan hanya yang relevan dengan pelatihan.

## **5. Penulisan Tujuan Untuk Berbagai Jenis Pelatihan**

Tujuan Instruksional mempunyai tiga kawasan belajar yaitu:

1. Kawasan belajar Kognitif (*Pengetahuan-Kognitif*)  
Mengutamakan ingatan & pengungkapan kembali sesuatu yang telah dipelajari, memecahkan persoalan, menyusun kembali materi-materi atau menggabungkan dengan ide, metode, atau prosedur yang telah pernah dipelajari.
2. Kawasan belajar Psikomotor (*Keterampilan – Skills*)  
Mengutamakan keterampilan otot atau gerak, atau mengetahui cara-cara memanipulasikan obyek atau tindakan yang memerlukan koordinasi otot.
3. Kawasan belajar Afektif (*Sikap – Attitude*)  
Mengutamakan perasaan, emosi atau sikap. Berhubungan dengan cara-cara bagaimana orang harus merasakan sesuatu (misalnya: menyadari perasaan orang lain)

Dari ketiga tujuan tersebut di atas, karena memang berbeda maka cara penulisannya juga berbeda, CEDPA (1995), menyatakan sebagai berikut:

### **1. Pengetahuan**

Untuk menuliskan tujuan pelatihan/sesi yang berhubungan dengan diperolehnya suatu pengetahuan/informasi/fakta. Hal ini antara lain dapat dilakukan dengan menggunakan daftar kata-kata berikut:

Tabel 5.1. Daftar kata-kata untuk menjelaskan tujuan pengetahuan.

---

**Daftar kata-kata untuk menjelaskan tujuan pengetahuan**

---

mendaftar  
menyebutkan  
menceritakan  
menerangkan  
menggambarkan

---

## 2. Keterampilan

Terdapat berbagai jenis keterampilan antara lain: keterampilan manual, komunikasi, kognitif, pemecahan masalah/pengambilan keputusan dan keterampilan kepemimpinan. Dalam hal ini penulisan tujuan untuk penguasaan keterampilan baru, biasanya dapat menggunakan kata-kata sebagai berikut:

Tabel 5.2. Daftar kata-kata untuk menjelaskan tujuan keterampilan.

---

**Daftar kata-kata untuk menjelaskan tujuan keterampilan**

---

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| - menerapkan    | - membangun    |
| - menggunakan   | - melakukan    |
| - membedakan    | - menciptakan  |
| - membandingkan | - menyimpulkan |
| - mengevaluasi  | - memutuskan   |
| - menganalisis  | - merencanakan |
| - membentuk     | - mempelajari  |
- 

## 3. Sikap

Dalam suatu pelatihan/proses pembelajaran, perubahan sikap adalah sesuatu yang paling sukar untuk diajarkan dan dievaluasi. Sehingga proses belajar biasanya diukur secara tidak langsung dengan cara mengamati perilaku.

Dalam hal ini untuk menuliskan tujuan mengenai penguasaan sikap baru, maka biasanya digunakan kalimat seperti: “menunjukkan ... dengan cara ..... Misalnya: menunjukkan

respek pada klien dengan cara memanggil mereka dengan menyebutkan nama, mendengrakan pertanyaan mereka.

Dalam mempelajari dan mengevaluasi sikap, antara lain dapat dengan menggunakan kata-kata berikut:

Tabel 5.3. Daftar kata-kata untuk menjelaskan tujuan sikap.

<b>Daftar kata-kata untuk menjelaskan tujuan keterampilan</b>	
- rasa percaya diri	- keinginan tahanan
- menghargai orang lain	- toleran
- peka terhadap orang lain	- integritas
- kesabaran	- diplomasi
- ketelitian	- dedikasi
- kelembuatan	- antusiasme
- kehati-hatian	- kepuasan

Dari cara penulisan berbagai tujuan tersebut, maka akan terlihat dari kalimat tersebut untuk menunjukkan tujuan yang mana.

Daftar kata-kata di bawah ini dapat digunakan untuk menuliskan tujuan yang dapat diamati dan diukur. (Tabel 5.4. & Tabel 5.5)

Tabel 5.4. Daftar kata-kata untuk penulisan tujuan

<b>Kata kerja yang dapat dipakai</b>		
- Memilih	- Menyediakan	- Mengulang
- Mengelompokkan	- Membuat	- Mengidentifikasi
- Meyakinkan	- Membedakan	- Menamakan
- Mengumpulkan	- Menamakan	- Mencatat
- Menghitung	- Mengurutkan	- Mengurutkan
- Menggambarkan	- Menghitung	- Memiliki
- Mendokumentasikan	- Mengklarifikasi	- Menganalisis
- Memakai		

Tabel 5.5. Kalimat tanya untuk penulisan kriteria.

---

### **Kriteria yang dapat diukur**

---

- Paling sedikit.....(jumlah)..... benar
  - Paling sedikit.....(%)..... benar
  - Dengan tidak lebih dari (jumlah) kesalahan
  - Paling sedikit (jumlah / %) tepat
  - Dalam waktu (bulan, minggu, hari, jam)
- 

Berdasarkan daftar kata yang dapat dipakai untuk menyatakan tujuan, kata kerja yang dapat dipakai maupun kalimat tanya untuk penulisan kriteria, maka hal ini dapat membantu fasilitator dan perancang peatihan untuk mendesain dan menyatakan tujuan pelatihan.

## **6. Domain Dalam Mempelajari Perilaku Manusia**

Dalam mempelajari perilaku manusia yang pada akhirnya berhubungan pula dengan tujuan suatu pelatihan, maka terdapat beberapa domain yang digunakan. Domain yang saat ini digunakan menurut Laird (1982) adalah:

a. Pengetahuan baru;

Yaitu berupa pengetahuan dan wacana yang baru yang diperoleh sebagai hasil suatu pelatihan.

b. Keterampilan baru

Yaitu peserta memperoleh keterampilan baru (baik psikomotorik maupun *soft skills*) yang merupakan hasil dari suatu pelatihan.

c. Perbedaan sikap.

Yaitu peserta akan menunjukkan perbedaan sikap mengenai sesuatu yang ditampilkan pada sikap dan perilakunya, sebagai hasil dari suatu pelatihan.

Menurut Taksonomi Bloom tentang Tujuan Pendidikan (dalam Laird, 1982), terdapat beberapa tipe perilaku di bawah masing-masing domain, yaitu:

a. Domain Kognitif

Dalam domain terdapat 6 tipe perilaku seperti yang tercermin pada Tabel 5.6. berikut ini:

Tabel 5.6. Domain Kognitif

<b>Perilaku</b>	<b>Definisi</b>	<b>Contoh</b>
Pengetahuan	Menyebut ( <i>recall</i> ) data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyebutkan nama.</li> <li>• Menyatakan kembali kebijakan.</li> </ul>
Pemahaman ( <i>Comprehension</i> )	Menterjemahkan dan menginterpretasikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan prinsip-prinsip dari suatu tujuan performansi.</li> <li>• Menyatakan masalah dengan kata-kata sendiri.</li> </ul>
Aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan Abstraksi</li> <li>• Menggunakan suatu konsep dalam konteks/situasi baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelesaikan masalah disiplin pegawai dengan cara menghubungkannya dengan kontrak serikat pekerja.</li> <li>• Menyatakan kembali kebijakan.</li> </ul>
Analisis	Memecah sistem atau komunikasi ke dalam komponen-komponen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membedakan fakta dan hipotesa.</li> <li>• Membuat <i>outline</i> suatu <i>essay</i>.</li> </ul>
Sintesis	Membuat suatu struktur atau pola dari elemen-elemen yang ditemukan dari berbagai sumber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menulis <i>essay</i></li> <li>• Mendesain alat permesinan yang sederhana untuk membuat suatu tugas khusus.</li> </ul>
Evaluasi	Membuat penilaian tentang nilai-nilai dari suatu ide, pekerjaan, solusi, maupun materi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memilih calon yang paling memiliki kualifikasi untuk suatu posisi tertentu.</li> </ul>

Sumber: Bloom (Laird, 1982)

b. Domain Afektif/Afeksi

Domain afeksi meliputi tujuan belajar yang ditujukan untuk mengubah minat, nilai-nilai, atau sikap. Disini termasuk di dalamnya adalah pengembangan apresiasi, penyesuaian pada sistem atau kebijakan baru.

Secara lebih khusus domain ini mengidentifikasi hal-hal di bawah ini (Tabel 5.7.)

Tabel 5.7. Afektif/Afeksi

<b>Perilaku</b>	<b>Definisi</b>	<b>Contoh</b>
Menerima	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mendatangi</li><li>• Kesadaran</li><li>• Keinginan untuk mendengar</li><li>• Mengendalikan atau memilih perhatian.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Memiliki toleransi terhadap berbagai jenis.</li><li>• Mendengarkan orang lain dengan hormat.</li><li>• Mendengarkan dan mengingat nama-nama orang</li></ul>
Menjawab/ Berespon	<ul style="list-style-type: none"><li>• Berkeinginan untuk bereaksi</li><li>• Memuaskan dalam memberikan respon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Berdiam diri pada waktu situasi menuntut untuk tenang.</li><li>• Memaksa diri untuk berpartisipasi dengan orang lain.</li><li>• Berkeinginan untuk membantu kelompok.</li></ul>
Menilai	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peka</li><li>• Komitmen</li><li>• Konseptualisasi suatu nilai.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Merasa menjadi anggota kelompok.</li><li>• Berbicara dan mengeluarkan pendapat di suatu rapat/pertemuan.</li><li>• Menulis surat kepada manajemen tentang sesuatu yang dirasakan oleh seseorang.</li></ul>

<b>Perilaku</b>	<b>Definisi</b>	<b>Contoh</b>
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengorganisir nilai-nilai ke dalam suatu sistem.</li> <li>• Menentukan hubungan antar nilai.</li> <li>• Membentuk nilai-nilai dominan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat penilaian tentang tanggung jawab ethis organisasi.</li> <li>• Mengembangkan teknik-teknik untuk dapat mengendalikan agresi supaya dapat diterima oleh masyarakat.</li> <li>• Mendengarkan dan mengingat nama-nama orang</li> </ul>
Karakterisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja yang dapat dipercaya dari sistem nilai.</li> <li>• Karakteristik individu yang unik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaiki penilaian dan merubah perilaku disesuaikan dengan fakta yang ada.</li> </ul>

Sumber: Bloom (Laird, 1983)

## **7. Karakteristik Tujuan Pelatihan**

Untuk dapat memperoleh hasil yang akurat dari suatu pelatihan, maka penulisan tujuan pelatihan adalah penting. Laird (1982) dan Ribler (1983) menyatakan ada beberapa aspek penting yang harus diperhatikan dalam penulisan tujuan pelatihan. Lebih lanjut Leatherman (1996) menyatakan bahwa untuk dapat berguna, maka tujuan pelatihan harus memiliki karakteristik SMART (*Specific, Measureable, Achievable, Relevant, Timely*) sebagai berikut:

### **1. Tujuan pelatihan harus menunjukkan perilaku yang khusus/ spesifik**

- a. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap maupun perilaku yang diinginkan untuk berubah harus secara jelas dan spesifik diuraikan/didefinisikan.

Misal: mendapatkan lebih banyak masukan dari pegawai.

Pernyataan di atas belum spesifik, karena tidak diketahui bagaimana cara mereka melakukannya dan menerapkan apa yang telah dipelajari. Sehingga pernyataan tersebut dapat saja diganti dengan:

Meningkatkan kecakapan peserta dalam memperoleh informasi dari pegawai melalui: bertanya, mendengarkan, wawancara.

- b. Mencerminkan perilaku atau kinerja yang dapat diobservasi. Dalam hal ini tujuan harus dinyatakan secara jelas dan dapat diamati dan tidak hanya sekedar apa yang telah dipelajari trainer. Untuk itu analisis yang tajam dan tepat mengenai suatu jabatan diperlukan untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara akurat dan lengkap.

## **2. Tujuan pelatihan harus dapat dikuantifikasi sehingga dapat diukur**

- a. Bila tujuan tidak secara jelas disebutkan besarannya, maka akan sukar untuk diukur kemajuannya. Misalnya: *meningkatkan* kemampuan dalam melakukan wawancara. Dari pernyataan tersebut di atas tidak jelas sampai dimana peningkatannya. Untuk itu, harus dijabarkan berupa berapa banyak/besar peningkatan tersebut (mis: 20%, 25%).
- b. Penulisan tujuan juga harus menunjukkan adanya pengukuran. Apabila tujuan tidak dapat diukur maka akan sulit untuk dievaluasi.

## **3. Tujuan harus dapat dicapai**

Dengan perkataan lain harus realistis, dan jangan menuliskan tujuan dimana probabilita pencapaiannya kecil. Sehingga tidak perlu menuliskan terlalu banyak tujuan/sasaran.

#### **4. Relevan**

Tujuan harus dibuat sesuai/relevan dengan kebutuhan pelatihan. Jangan asal membuat tujuan tanpa memperhatikan apakah hal tersebut relevan atau tidak.

#### **5. Batasan waktu**

Tujuan juga harus dibuat dengan adanya batasan waktu tertentu. Tanpa adanya batasan waktu, maka penilaian dan evaluasi akan sukar untuk dilakukan.

Mis: - Pada **akhir pelatihan** telah dapat mengetahui .....

- Pada **bulan ketiga** dapat menguasai.....

Dari kelima hal tersebut di atas, diharapkan tujuan dan sasaran suatu pelatihan akan lebih realistis, relevan dan dapat diukur/dievaluasi. Dalam hal ini, penulisan tujuan pelatihan harus dapat mengekspresikan harapan hasil para *trainee* setelah selesainya suatu pelatihan.

### **8. Kiat-Kiat Penulisan Tujuan**

Dalam penulisan tujuan, hal yang harus diingat adalah apa yang diinginkan oleh fasilitator/pelatih tentang kemampuan yang diinginkan untuk dimiliki para *trainee*. Menurut Nilson (1989), Goad (1982), hal-hal yang perlu terdapat pada waktu menuliskan suatu tujuan adalah:

1. Menerangkan apa yang akan *trainee* lakukan.

Yaitu tujuan harus dapat menjelaskan kegiatan dan aktivitas apa yang akan dilakukan oleh *Trainee* untuk mencapai tujuan pelatihan. Selain itu pula, aktivitas dari program pelatihan adalah untuk kepentingan *trainee* dan bukan untuk kepentingan fasilitator atau pihak lainnya. Untuk itu, jangan menciptakan proses belajar hanya sekedar untuk belajar itu sendiri. Hal ini disebabkan karena pelatihan selalu memiliki tujuan tertentu.

2. Menerangkan bahwa pernyataan tujuan tersebut dapat tercapai dan dipelajari.

Tujuan harus dibuat secara realistis, dan dapat dicapai (*achievable*), sehingga *trainee* dan fasilitator tidak mengalami demotivasi karena tidak dapat mencapai tujuan. Untuk itu, tujuan sebaiknya dinyatakan dengan menggunakan kata dan kalimat yang jelas dan akurat, dan jangan menuliskan dalam kata-kata yang tidak dimengerti oleh *trainee*.

3. Menerangkan bahwa tujuan dapat diukur

Tujuan harus dapat diukur dan dievaluasi, sehingga dalam pernyataan yang dibuat harus dapat mencerminkan adanya aspek pengukuran. Dalam hal ini, kinerja harus dapat diukur, sehingga setelah suatu usaha/tindakan dilakukan, dapat diketahui apakah tujuan tersebut telah tercapai atau belum.

4. Menerangkan tujuan memiliki wawasan bisnis.

Tujuan harus memiliki wawasan bisnis, hal ini khususnya berguna bagi manajemen dan perusahaan karena mereka pada umumnya berorientasi pada besarnya investasi yang telah ditanamkan pada pelatihan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, tampak bahwa penulisan tujuan yang jelas serta memenuhi kriteria dan prinsip-prinsip yang ada sangat diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan tersebut secara efektif.

### **Penutup**

Untuk dapat memperoleh hasil yang optimal dari suatu program pelatihan, maka perlu terlebih dahulu dibuat suatu perencanaan. Dalam hal ini, perencanaan pertama kali adalah berhubungan dengan penetapan tujuan/sasaran yang ingin dicapai dari suatu pelatihan. Pernyataan tujuan dan sasaran yang jelas sangat diperlukan, karena dengan adanya perbedaan persepsi dalam tujuan/sasaran, maka hal ini akan berdampak pula pada perbedaan dalam kinerja yang dihasilkan. Selain itu pula, dengan adanya perbedaan tujuan akan berdampak pula pada perbedaan dalam pemilihan metode dan materi pelatihan.

### **Pertanyaan**

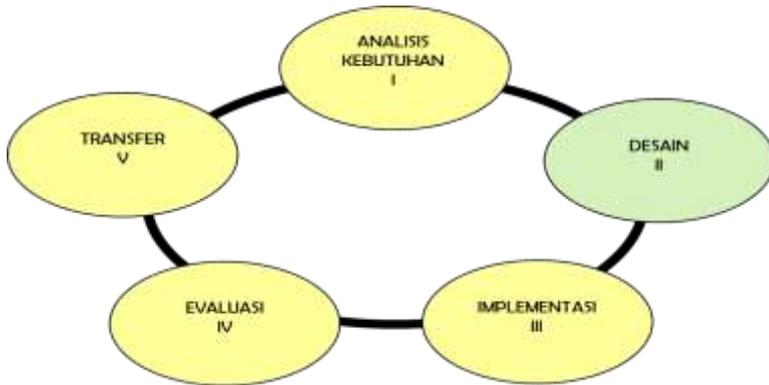
1. Secara umum terdapat berapakah tujuan dan sasaran? Terangkan!
2. Mengapa penting merumuskan tujuan dan sasaran? Apa saja manfaatnya?
3. Apa hubungan antara tujuan dan sasaran dengan metode pelatihan yang akan digunakan?

\*\*\*\*\* 000 \*\*\*\*\*

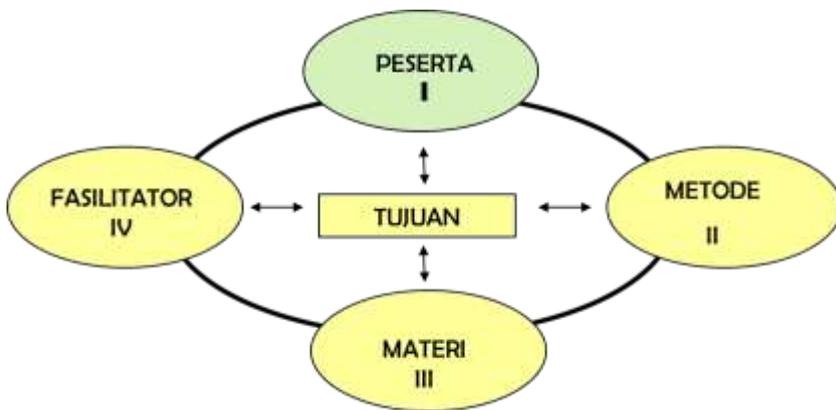


## BAB 3

### SIKLUS DAN VARIABEL PELATIHAN



#### Variabel Desain Pelatihan



#### Tujuan

Mempelajari siklus dan variabel *"training of trainer"* (ToT) bertujuan untuk mempersiapkan individu untuk menjadi instruktur atau pelatih yang efektif dalam menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada orang lain.

## **1. Tujuan Pembelajaran**

Salah satu tujuan utama ToT adalah memastikan bahwa peserta dapat memahami materi pelatihan dengan baik sehingga mereka dapat mengajarkannya dengan jelas kepada orang lain. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang topik, keterampilan pengajaran, dan strategi komunikasi yang efektif.

## **2. Pemahaman Siklus Pelatihan**

Ini termasuk pemahaman tentang seluruh siklus pelatihan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Peserta perlu belajar bagaimana merencanakan pelatihan, menyusun materi pelatihan, menyampaikannya dengan efektif, dan kemudian mengevaluasi hasilnya untuk perbaikan berkelanjutan.

## **2. Variabel Pelatihan**

Ini mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran dan pengajaran, seperti karakteristik peserta, konteks pelatihan, teknik pengajaran yang digunakan, dan alat bantu yang tersedia. Memahami variabel-variabel ini membantu instruktur untuk menyesuaikan pendekatan mereka agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik khusus dari setiap kelompok atau individu yang mereka latih.

## **3. Keterampilan Pengajaran**

Penting untuk mempelajari keterampilan pengajaran yang efektif, termasuk bagaimana menyampaikan informasi dengan jelas, memfasilitasi diskusi, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan merangsang partisipasi aktif dari peserta.

#### **4. Evaluasi dan Umpan Balik**

Bagian penting dari ToT adalah mempelajari cara memberikan evaluasi yang bermanfaat dan umpan balik kepada peserta pelatihan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka sebagai instruktur. Ini juga mencakup kemampuan untuk mengumpulkan data evaluasi dari peserta pelatihan dan menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan program pelatihan di masa mendatang.

Mempelajari siklus dan variabel ToT membantu mempersiapkan instruktur untuk menjadi lebih efektif dalam menyampaikan pelatihan yang berkualitas tinggi dan memastikan bahwa peserta dapat menguasai materi dengan baik.

#### **Siklus Dan Variabel Pelatihan**

Siklus dan variabel pelatihan dalam konteks calon pelatih Training of Trainers (ToT) mirip dengan siklus dan variabel dalam pelatihan pada umumnya, tetapi ada penekanan khusus pada persiapan mereka untuk menjadi pelatih yang efektif. Berikut adalah penjelasan tentang siklus dan variabel pelatihan calon pelatih TOT:

- **Siklus Pelatihan:**

1. **Perencanaan**

- a. **Identifikasi kebutuhan pelatihan:** Mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan oleh calon pelatih TOT.

- b. Rencana pelatihan: Menetapkan tujuan, metode, dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelatihan.
- c. Persiapan materi: Mempersiapkan materi pelatihan yang akan disampaikan kepada calon pelatih.

## 2. Pengembangan

- a. Pembuatan materi pelatihan: membuat atau mengembangkan materi yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan calon pelatih TOT.
- b. Persiapan instruktur: melatih atau mempersiapkan instruktur untuk memberikan materi pelatihan dengan efektif.

## 3. Implementasi

- a. Pelaksanaan program pelatihan: Melakukan sesi pelatihan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.
- b. Fasilitasi pembelajaran: Memfasilitasi interaksi dan pembelajaran aktif antara instruktur dan calon pelatih TOT.

## 4. Evaluasi

- a. Evaluasi peserta: Mengukur pemahaman dan kemajuan calon pelatih TOT selama program pelatihan.
- b. Evaluasi program: Menilai keberhasilan program pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### ▪ Variabel Pelatihan:

#### 1. Konteks Organisasi

- a. Budaya organisasi: Memahami nilai-nilai dan norma-norma organisasi yang dapat memengaruhi pelatihan.

- b. Kebutuhan organisasi: Menyesuaikan pelatihan dengan tujuan dan strategi organisasi.
2. Peserta Pelatihan
- a. Keterampilan dan pengetahuan saat ini: Memahami latar belakang dan tingkat pengetahuan calon pelatih TOT.
  - b. Gaya belajar: Mengidentifikasi preferensi belajar calon pelatih TOT untuk mengadaptasi metode pengajaran.
3. Instruktur atau Pelatih
- a. Keterampilan pengajaran: Memastikan instruktur memiliki keterampilan yang tepat untuk menyampaikan materi pelatihan dan memfasilitasi pembelajaran.
  - b. Pengalaman: Menyesuaikan pendekatan instruktur dengan pengalaman dan latar belakang peserta.
4. Metode dan Materi Pelatihan
- a. Relevansi materi: Memilih materi yang relevan dan praktis bagi calon pelatih TOT.
  - b. Keterlibatan peserta: Menciptakan kesempatan untuk partisipasi aktif dan interaksi.
5. Sumber Daya
- a. Anggaran dan fasilitas: Memastikan ketersediaan dana dan fasilitas yang diperlukan untuk pelatihan.
  - b. Teknologi: Menggunakan teknologi yang tepat untuk mendukung pembelajaran, jika diperlukan.

Dengan memperhatikan siklus dan variabel pelatihan yang sesuai, program pelatihan calon pelatih TOT dapat dirancang dan

dilaksanakan secara efektif, mempersiapkan mereka untuk menjadi pelatih yang kompeten dan terampil.

**Pertanyaan:**

1. Identifikasi tahapan-tahapan utama dalam siklus pelatihan dan jelaskan pentingnya masing-masing tahapan.
2. Bagaimana cara menyesuaikan pendekatan pelatihan Anda jika peserta berasal dari latar belakang yang berbeda-beda?
3. Jelaskan strategi yang akan digunakan untuk menjaga partisipasi aktif peserta selama sesi pelatihan.

+++++++ 000 ++++++

## **BAB 4**

### **ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN**



Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu untuk memahami:

1. Pengertian Analisis Kebutuhan Pelatihan
2. Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan
3. Langkah dan proses dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan
4. Teknik dan metode melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan

#### **Tujuan**

Mempelajari analisis kebutuhan pelatihan dalam konteks "*training of trainer*" (ToT) bertujuan untuk memastikan bahwa pelatihan yang disampaikan kepada instruktur atau pelatih potensial relevan, efektif, bermanfaat, dan meningkatkan kualitas instruksi secara keseluruhan.

#### **Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Seringkali program pelatihan dilaksanakan tetapi sebenarnya pelatihan tersebut tidak diperlukan. Banyak hal yang mempengaruhi hal tersebut, antara lain tidak akuratnya perencanaan pengembangan SDM, serta adanya berbagai kepentingan maupun bias antara

harapan, keinginan, dan kebutuhan seseorang. Untuk itu, untuk dapat memperoleh hasil pelatihan yang baik, maka analisis kebutuhan pelatihan atau biasa disebut dengan TNA (*Training Needs Analysis*) perlu dilakukan. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan, tetapi yang terpenting adalah apapun cara dan metode yang digunakan, tujuan dari kegiatan tersebut dapat tercapai, yaitu memiliki gambaran tentang apa yang menjadi kebutuhan pelatihan saat ini, sehingga berdasarkan analisis tersebut, pada waktu pelatihan tersebut dilaksanakan, maka hasilnya akan efektif. Dalam bab ini akan dibahas tentang tujuan, tahapan, maupun cara-cara dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.

## **1. Pengertian & Tujuan**

### **Pengertian Analisis Kebutuhan Pelatihan**

*“Analisis Kebutuhan Pelatihan adalah suatu kegiatan yang sistematis dan terencana yang bertujuan untuk dapat memperoleh gambaran mengenai kebutuhan pelatihan secara komprehensif yang terdapat di suatu organisasi.”*

Proses dari Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) antara lain adalah mengumpulkan dan mengevaluasi informasi untuk menemukan data mengenai: 1) Apa yang sedang dilakukan saat ini, yaitu apa yang dilakukan pegawai dalam pekerjaannya, dan 2) Apa yang sebaiknya dilakukan oleh pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja yang ada baik saat ini maupun masa depan.

### **Tujuan analisis kebutuhan pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan  
Yaitu menentukan pelatihan yang diperlukan dalam suatu organisasi di semua departemen/bagian.

2. Menentukan bahwa pelatihan merupakan cara terbaik untuk menyelesaikan masalah.

Berdasarkan analisis hasil, dapat ditentukan bahwa pelatihan merupakan akan dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi, misalnya meningkatkan kinerja, meningkatkan keterampilan dsb.

3. Menganalisis tugas/pekerjaan serta keterampilan yang diperlukan

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui apa saja keterampilan, kemampuan dan kompetensi lain yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dihadapi oleh seorang pegawai, dan sebagai implikasinya keterampilan, pengetahuan dan sikap kerja apa saja yang masih perlu dikembangkan melalui program pelatihan.

4. Mengidentifikasi calon peserta

Hasil dan data dari TNA akan digunakan untuk mengidentifikasi calon peserta pelatihan berdasarkan kompetensi yang dipersyaratkan, yaitu dengan cara membandingkan antara kompetensi yang dimiliki *trainee* dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki.

5. Isi dan metode pelatihan.

Hasil dari analisis kebutuhan pelatihan juga akan menentukan isi pelatihan serta metode pelatihan yang akan digunakan pada waktu menyelenggarakan pelatihan tersebut.

6. Durasi

Yaitu merencanakan lama penyelenggaraan pelatihan tersebut harus dilakukan.

7. Metode pengukuran hasil pelatihan

Penentuan metode pengukuran hasil suatu pelatihan juga merupakan hasil dari analisis kebutuhan pelatihan, karena setiap pelatihan memiliki tujuan dan sarannya masing-masing sehingga cara pengukuran dari hasil pelatihan tersebut juga berbeda.

Lebih lanjut, Philips (1998) menyatakan bahwa hal-hal yang menjadi perhatian manajemen dalam suatu program pelatihan yang seringkali tidak terpenuhi, yang menjadikan dasar perlunya kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan, antara lain adalah:

1. Program tidak mencakup keterampilan dan atau pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan
2. Program tidak memenuhi kebutuhan bisnis saat ini atau masa depan
3. Program tidak sesuai dengan budaya organisasi
4. Prinsip dan system yang terdapat dalam program tidak mencerminkan kinerja pekerjaan
5. Partisipan tidak mengembangkan keahlian mereka pada tingkatan dimana mereka dipersyaratkan untuk dapat menghasilkan kinerja terbaiknya di pekerjaan.

6. Partisipan tidak didukung oleh atasan atau kelompok grupnya padawaktu mengimplementasikan ide-ide baru serta keahlian yang dimilikinya selama pelatihan pada waktu kembali di pekerjaan.

Untuk itu, Philips (1998) menyatakan bahwa Tujuan dari Asesmen kebutuhan Pelatihan

adalah mencari informasi mengenai:

1. Kinerja optimal, termasuk didalamnya keterampilan, sikap maupun pengetahuan yang dipersyaratkan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Dalam hal ini yang dimaksud dengan kinerja yang optimal, adalah kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh seseorang dengan kompetensi yang dipersyaratkan (keterampilan, sikap dan pengetahuan).

2. Kinerja nyata, termasuk keterampilan, sikap kerja atau pengetahuan.

Yaitu merupakan kinerja nyata yang dihasilkan oleh seseorang serta termasuk pula aktualisasi dari keterampilan, kemampuan sikap kerja dan pengetahuan yang ditampilkannya selama ini.

3. Persyaratan khusus dari suatu kinerja, termasuk keterampilan, sikap kerja maupun pengetahuan

Dalam hal ini, yang ingin diketahui adalah persyaratan apa saja yang diperlukan dari seorang pegawai untuk dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik, baik dari aspek kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap kerja.

4. Sumber masalah

Analisis kebutuhan pelatihan juga diharapkan akan dapat memperoleh data mengenai sumber masalah apa yang dihadapi oleh pegawai sehingga tidak dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

5. Potensi masalah dimasa mendatang

Data yang dikumpulkan dari aktivitas analisis kebutuhan pelatihan diharapkan akan dapat pula mengantisipasi potensi masalah dimasa yang akan datang.

6. Solusi penyelesaian masalah

Hal terakhir yang penting diketahui adalah dari data yang ada diharapkan dapat membantu pula bagaimana solusi dari penyelesaian masalah yang dihadapi.

### **Sumber Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Meskipun dapat dikatakan bahwa tidak ada satu cara yang paling sempurna dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan, tetapi apapun cara yang dilakukan menurut Giegold & Grindle (1983), harus dapat menggabungkan tiga sumber analisis yaitu: 1. Masukan dari calon *trainee*, 2. Masukan dari atasan calon *trainee*, 3. Masukan dari pihak ketiga.

Keterangan atas masing-masing masukan tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. **Masukan dari calon *trainee***

Analisis harus dilakukan pertama kali pada calon-calon *trainee*, karena merekalah yang paling tahu apa yang mereka butuhkan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan optimal.

### 2. **Masukan dari atasan calon *trainee***

Atasan calon *trainee* dapat dan perlu diminta pendapatnya secara terpisah mengenai kebutuhan pelatihan. Hal ini perlu dilakukan, karena bila hanya mendasarkan pada pendapat atasan mengenai kebutuhan bawahan tentang training yang dibutuhkan bisa saja terjadi kesalahan. Untuk itu, karena yang terekam hanyalah pandangan dan harapan atasan tentang bawahan.

### 3. **Masukan dari pihak ketiga**

Pihak ketiga yang dimaksud disini bisa bermacam-macam, antara lain: bawahan calon *trainee*, klien/pelanggan, *associates* dan/atau semua pihak yang memiliki hubungan kerja dengan calon *trainee*. Tujuannya adalah mendapatkan persepsi yang berbeda tentang kondisi calon *trainee* saat ini yang dihubungkan dengan kebutuhan pelatihannya.

Pada umumnya bila dapat memperoleh informasi dari ketiga sumber data tersebut maka hasil analisis kebutuhan pelatihan akan menjadi lebih akurat. Meskipun demikian, kelemahannya adalah perlu waktu yang lebih lama, energi lebih banyak serta biaya yang lebih besar. Untuk itu, metode serta kedalaman dan keragaman data yang akan diambil tergantung dari situasi, kondisi, waktu, biaya, energi maupun permasalahan yang dihadapi oleh organisasi serta karyawan pada saat analisis tersebut dilakukan.

## **Langkah Dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Berbagai langkah dapat dilakukan oleh manajemen dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Langkah-langkah tersebut antara lain adalah:

### **1) Pengamatan**

Yaitu dengan cara:

- a) Melakukan asesmen (*review*) secara berkala mengenai data yang dianggap vital dalam organisasi.
- b) Memperhatikan data akhir yang menunjukkan kondisi organisasi terkini, sehingga memiliki gambaran keseluruhan kondisi dalam organisasi. Ini digunakan untuk memulai melihat permasalahan yang ada dan peluang pelatihan yang mungkin dilakukan.
- c) Menyimpan seluruh data yang berkaitan dengan kebijakan, target, dan standar yang berhubungan dengan kinerja saat ini.

### **2) Investigasi**

Kegiatan investigasi:

- a) Dilakukan pada saat telah menemukan kesenjangan dalam kinerja atau menuntut untuk diadakannya pelatihan.
- b) Tujuan dari investigasi adalah untuk mengumpulkan data dari area yang ditunjuk secara lebih spesifik dan detail.

Teknik investigasi, antara lain dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu: 1. Observasi dan kemudian mendokumentasikannya, 2. Wawancara: baik individu maupun kelompok, 3. Survey dengan menggunakan Kuesioner, baik berupa ceklis maupun skala nilai, 4. Catatan (rekaman kegiatan) 5. Contoh kerja, 6. Penilaian kinerja, 7. Analisis Organisasi, 8. Analisis jabatan dan beban kerja, dan 9. Asesmen psikologis.

### 3) Analisis

Secara umum terdapat 2 faktor Utama dalam Melakukan Analisis yaitu:

1) Analisis Organisasi, yaitu melakukan analisis mengenai kondisi organisasi secara keseluruhan, 2) Analisis Kerja, yaitu melakukan analisis mengenai pekerjaan, beban dan persyaratan jabatan yang ada serta yang ke 3) Analisis Individu, yaitu menganalisis mengenai kondisi individu (kompetensi yang dimilikinya dsb).

Dalam hal ini, Philips (1998), menyatakan mengenai langkah-langkah dalam Asesmen kebutuhan adalah sebagai berikut:

#### 1. Menentukan Tujuan dari Asesmen

Dalam kegiatan ini, sejak semua sudah ditentukan apa tujuan dari asesmen kebutuhan, apakah untuk asesmen kebutuhan bisnis, kebutuhan kinerja pekerjaa, kebutuhan mengidentifikasi penyimpangan maupun kesenjangan atau hanya kebutuhan untuk menentukan preferensi/minat peserta dalam mengikuti pelatihan. Hal ini diperlukan karena akan mempengaruhi cara seseorang melakukan asesmen kebutuhan dan mengambil data.

#### 2. Mengidentifikasi dan memilih sumber dari asesmen kebutuhan

Setelah tujuan ditentukan, maka tahap berikutnya adalah menentukan darimana data tersebut akan diperoleh, mana saja yang akan menjadi sumber pengumpulan data.

#### 3. Memilih alat untuk mengumpulkan data

Langkah selanjutnya adalah memilih alat untuk mengoleksi data, apakah menggunakan wawancara, observasi , survey dengan kuesioner ataupun hanya sekedar menggunakan dan mempelajari data sekunder organisasi 9mis: data kinerka, penilaian kinerja, laporan dsb).

4. Melakukan integrasi dan menganalisis data

Setelah data diperoleh, maka langkah selanjutnya adalah melakukan integrasi dan menganalisis data sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

5. Mengambil kesimpulan dan membuat rekomendasi

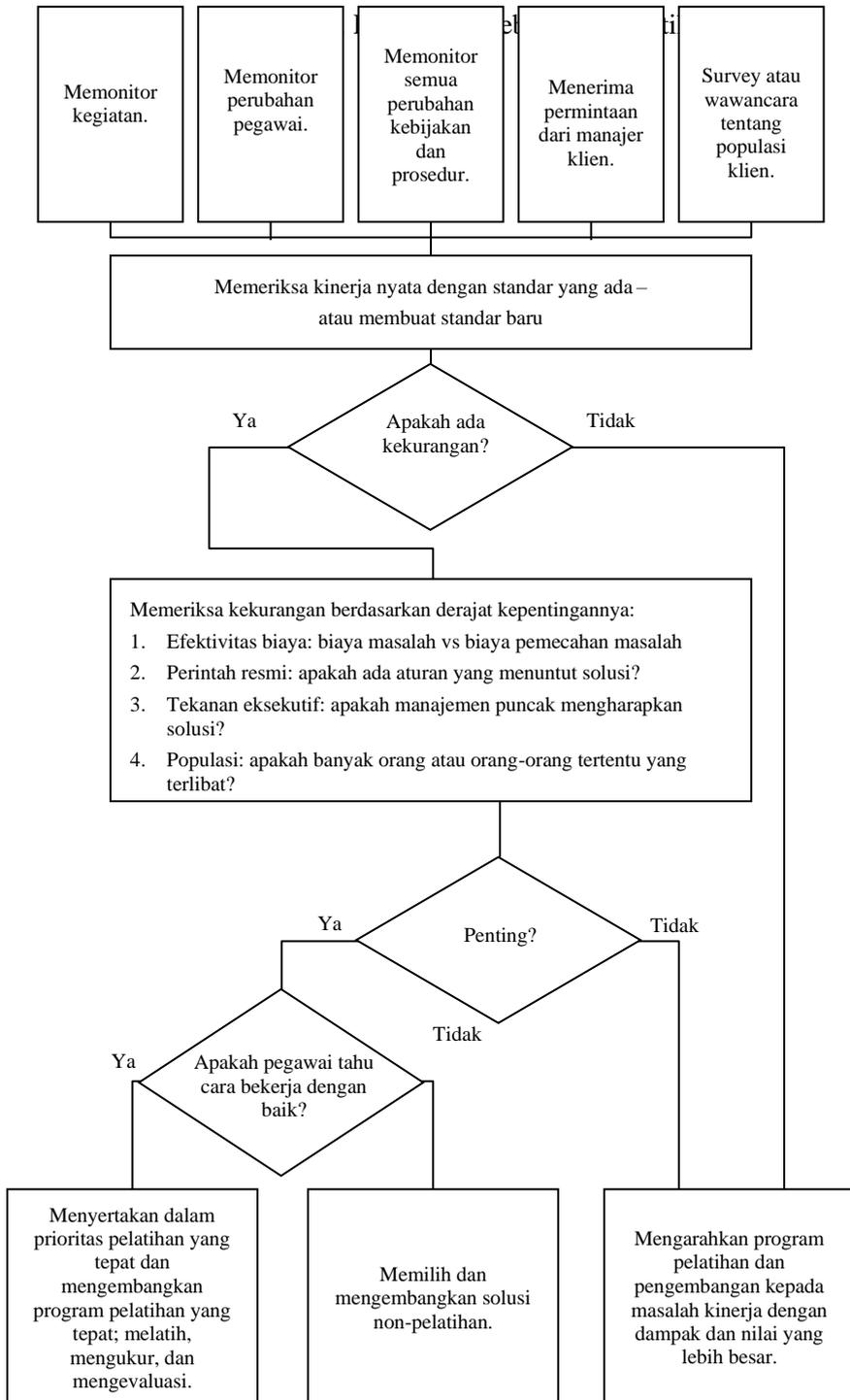
Setelah data di analisis dan di integrasikan, maka langkah selanjutnya adalah mengambil kesimpulan serta membuat rekomendasi berdasarkan data yang telah dimiliki.

6. Mengkomunikasikan hasil dari asesmen kebutuhan

Langkah terakhir dan yang perlu dilakukan adalah mengkomunikasikan hasil dari kebutuhan pelatihan pada manajemen serta seluruh pemangku kepentingan.

Berdasarkan kegiatan analisis tersebut, data dari analisis kebutuhan pelatihan akan dapat digunakan secara efektif.

Selanjutnya pada Gambar 3.2. akan dapat dilihat bagaimana alur dari kegiatan analisis kebutuhan yang diawali dengan pengumpulan data mengenai kegiatan, SDM, kondisi klien/pelanggan sampai dengan mengidentifikasi apakah pekerja dapat bekerja dengan baik atau tidak.



## **Tingkatan Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Secara umum terdapat tiga tingkatan analisis kebutuhan pelatihan, yaitu:

1. Analisis kebutuhan pelatihan tingkat organisasional.

Analisis ini dilaksanakan untuk mengetahui pada bagian/departemen mana pelatihan itu dibutuhkan dalam suatu organisasi. Untuk itu, perlu diketahui kekuatan dan kelemahan atau kekurangan dari suatu organisasi khususnya departemen/bagian yang membutuhkan pelatihan tersebut. Misalnya: departemen SDM, departemen produksi, keuangan dsb. Kegiatan analisis ini dikenal sebagai *Training Needs Analysis*.

2. Analisis kebutuhan pelatihan tingkat okupasional/jabatan

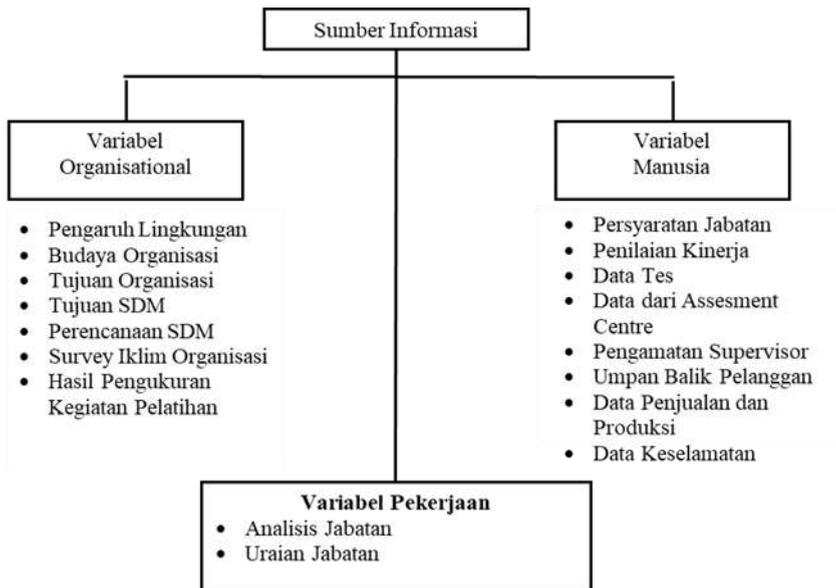
Analisis ini dilaksanakan untuk mengetahui pada jabatan apa suatu pelatihan diperlukan. Pada tingkatan ini, perlu diketahui kemampuan apa yang dituntut oleh suatu jabatan. Dalam hal ini, alat bantu yang sangat menolong dalam hal ini adalah analisis jabatan, berdasaeakan hasil dari analisis jabatan akan dapat diketahui persyaratan dari masing-masing jabatan yang ada dan yang mana yang memerlukan serta diprioritaskan untuk pelatihan terlebih dahulu. Analisis ini dikenal sebagai *Training Needs Analysis (TNA)*

3. Analisis kebutuhan pelatihan tingkat Individual/peserta.

Analisis ini dilaksanakan untuk mengetahui kebutuhan seseorang mengenai pelatihan yang disesuaikan dengan persyaratan pekerjaannya. Dalam hal ini, kemampuan setiap orang harus dianalisis dan dibandingkan dengan kemampuan

yang dituntut oleh jabatannya. Untuk itu, alat bantu yang dapat dipakai disini antara lain adalah sistem penilaian karya yang didalamnya terdapat uraian mengenai aspek kekurangan dan kekuatan seseorang dalam memangku jabatannya saat ini serta potensi pengembangan karir dimasa datang. Dari data tersebut, kemudian akan ditentukan siapa yang akan mendapat prioritas untuk mengikuti pelatihan terlebih dulu baik dalam bentuk perseorangan maupun dalam bentuk kelompok, yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan atau perusahaan. Kegiatan ini biasa dikenal dengan istilah *Individual Needs Assessment*.(Analisis Kebutuhan Individu)

Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada Gambar 3.3. di bawah ini



Gambar 3.3. Proses Analisis Kebutuhan Pelatihan. (Stone, 1998)

Selain dari tiga tingkatan analisis kebutuhan pelatihan tersebut di atas, Philips (1998) menyatakan bahwa sebaiknya analisis kebutuhan pelatihan juga dihubungkan dengan jenis kebutuhan yang ada serta evaluasi pelatihan yang diperlukan. Hal ini seperti yang terdapat pada Tabel 3.1. dan Gambar 3.4.

Tabel 3.1. Tingkatan Analisis Kebutuhan Pelatihan

<b>Level</b>	<b>Jenis Kebutuhan</b>	<b>Pertanyaan</b>
4	Kebutuhan Bisnis	Pada tingkat permasalahan apa terdapat permasalahan dan yang perlu dikoreksi serta di perbaiki?  Perhitungan bisnis apa yang harus ditingkatkan?
3	Kebutuhan Kinerja Pekerjaan	Apa yang belum di kerjakan dalam pekerjaan sesuai dengan yang dibutuhkan atau diinginkan?  Tugas apa yang harus dikerjakan?
2	Kebutuhan keterampilan dan pengetahuan	Kekurangan /kesenjangan apa yang terdapat pada keterampilan dan pengetahuan yang ada?  Pengetahuan dan keterampilan apa yang masih dibutuhkan?
1	Preferensi (Minat)	Aktivitas proses pembelajaran apakah yang diinginkan oleh para peserta?  Preferensi (minat) apa yang disukai oleh para peserta untuk kegiatan proses pembelajaran?

Sumber: Philips, J (1998), *Conducting Needs Assessment*, Performance Resources Organization, USA

Tingkat	Kebutuhan	Nilai Informasi	Frekuensi Penggunaan	Kesulitan dalam Asesmen
4	Kebutuhan Bisnis	Tertinggi	Sangat Jarang	Susah
3	Kebutuhan Kinerja Perusahaan	↓	↑	↓
2	Kesenjangan Keterampilan/ Pengetahuan			
1	Preferensi/Minat	Terendah	Sering	Mudah

Gambar 3.4. Hubungan Analisis Kebutuhan Pelatihan dengan Evaluasi pelatihan  
 Sumber: Philips, Jacks (1998), *Conducting Needs Assessment*, LDI Training, Performance Resources Organization, USA

### Teknik Melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Berbagai pakar (Craig, 1996; Giegold & Grindle, 1983, Warshauer, 1988, Laird, 1982) menyatakan bahwa terdapat berbagai cara dan teknik untuk melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Teknik tersebut antara lain adalah:

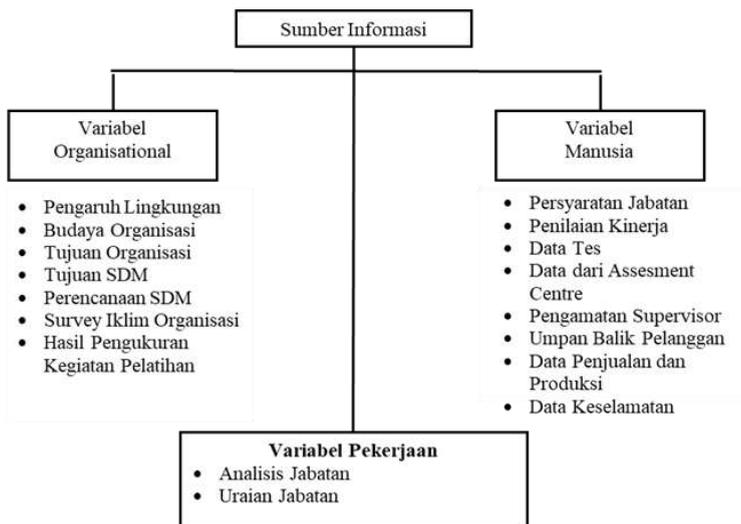
1. Mempelajari deskripsi/uraian jabatan
2. Identifikasi keterampilan
3. Kuesioner
4. Observasi
5. Mengumpulkan data sekunder (data organisasi)
6. Wawancara
7. *Focus group discussion* (diskusi kelompok terfokus)
8. Komite penasehat

9. *Assessment centre*
10. Data penilaian kinerja
11. Tes keterampilan
12. Tes Diagnostik

Keterangan dari cara tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. **Mempelajari Deskripsi Jabatan (*Job Description*)**

Uraian jabatan (*job description*) adalah cara yang sering dilakukan dalam melakukan identifikasi pelatihan, khususnya pada waktu perencanaan sumberdaya manusia. Karena dari uraian jabatan tersebut dapat diketahui profil kompetensi SDM yang diperlukan. Sehingga dari dua hal tersebut akan dapat diidentifikasi kebutuhan pelatihan yang diperlukan baik dari aspek individual, kelompok, maupun organisasi seperti terlihat pada Gambar 3.5. di bawah ini.



Gambar 3.5. Hubungan analisis jabatan dan identifikasi kebutuhan pelatihan

## **2. Identifikasi Keterampilan yang Diperlukan**

Identifikasi keterampilan yang diperlukan sangat berhubungan dengan identifikasi kebutuhan pelatihan. Karena dapat saja pada waktu seorang diterima bekerja belum memiliki keterampilan yang diperlukan, dan hal ini dapat diperoleh dan ditingkatkan melalui pemberian pelatihan.

## **3. Kuesioner**

Kuesioner biasanya dilakukan dengan cara melakukan survey pegawai, maupun survey pada pihak-pihak lain yang berhubungan dengan calon *trainee*. Hal ini dilakukan untuk memperoleh sebanyak mungkin data tanpa perlu mengetahui pemberi informasi dan diolah secara statistik. Pada umumnya bila menggunakan kuesioner maka data atau informasi yang diperoleh cukup besar.

## **4. Observasi**

Observasi dilakukan untuk dapat melengkapi hasil data yang diperoleh. Karena kadangkala bila dengan survey melalui

kuesioner, hasil yang diperoleh dapat kurang tajam. Hal ini dapat dilengkapi dengan melalui metode observasi.

## **5. Mengumpulkan Data Sekunder**

Data organisasi yang dikumpulkan yang dapat digunakan untuk menjadi sumber identifikasi kebutuhan pelatihan. Hal ini antara lain adalah: laporan produksi, laporan kualitas produksi, laporan pegawai (disiplin, motivasi, semangat kerja, kinerja), dokumen kinerja maupun perencanaan karier, perubahan teknologi dan prosedural, peramalan dan perencanaan SDM.

## **6. Wawancara**

Wawancara merupakan kegiatan pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan. Wawancara dapat dilakukan baik pada calon *trainee*, atasannya, maupun pada pihak-pihak lain. Wawancara dilakukan antara lain untuk memperoleh data tentang kondisi calon *trainee*, kondisi pekerjaan, maupun harapan-harapannya.

## **7. Diskusi Kelompok Terfokus (*Focus Group Discussion*)**

Diskusi kelompok atau lebih sering disebut dengan *focus group discussion (FGD)* bertujuan untuk mendiskusikan kebutuhan pelatihan yang diperlukan seorang pegawai supaya dapat melakukan tugasnya dengan baik. Peserta *focus group discussion* dapat terdiri dari: pegawai (calon *trainee*), atasan, bawahan, rekan kerja, maupun klien/pelanggan.

## **8. Komite Penasehat**

Komite penasehat bertugas memberi saran dan rekomendasi tentang pelatihan yang diperlukan bagi organisasi. Komite ini

dapat terdiri dari para pakar/konsultan eksternal, dapat juga dari pegawai organisasi itu sendiri yang kemudian bertindak sebagai penasehat/konsultan.

#### **9. *Assessment Centre***

Pendekatan melalui *assessment centre* adalah relatif baru. Dalam hal ini pegawai diases dan kemudian setelah memperoleh gambaran tentang karakteristik kepribadiannya maka dicocokkan/dibandingkan dengan persyaratan pekerjaan yang kemudian akan diperoleh jenis kebutuhan pelatihannya.

#### **10. Data Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja bila dilakukan dengan baik dan benar akan dapat menghasilkan berbagai data yang akurat, khususnya tentang sumberdaya manusia. Dari data tersebut dapat diketahui kekuatan dan kelemahan pegawai serta program pelatihan dan pengembangan yang diperlukan.

#### **11. Tes Keterampilan**

Tes keterampilan dilakukan untuk mengetahui sampai seberapa jauh seseorang telah menguasai pekerjaan maupun kualifikasi pekerjaan yang dipersyaratkan. Dari hasil tes keterampilan tersebut dapat diketahui kesenjangan yang ada serta jenis pelatihan yang diperlukan (bila ada).

#### **12. Tes Diagnostik**

Tes diagnostik adalah tes yang bertujuan untuk mengetahui potensi dan karakteristik kepribadian seseorang. Dari hasil tes tersebut dicocokkan dengan pekerjaan dan persyaratannya untuk kemudian ditentukan jenis pelatihan yang diperlukan.

Menurut Philips (1998) terdapat beberapa masalah pada pendekatan tradisional dari Asesmen Kebutuhan, antara lain, yaitu:

1. Asesmen kebutuhan yang ada tidak berhubungan dengan pengukuran yang spesifik.

Asesmen kebutuhan yang dibuat sifatnya lebih secara umum, sehingga kurang ada pengukuran yang khusus dan spesifik.

2. Pengukuran tidak efektif atau sesuai.

Pengukuran yang dibuat tidak sesuai dengan tujuan sehingga menjadi tidak efektif.

3. Kesuksesan berdasarkan atas kepercayaan

Kesuksesan dari program asesmen kebutuhan pelatihan hanya berdasarkan atas kepercayaan, bukan berdasarkan atas system yang bagus dan terintegrasi.

4. Terlalu banyak terfokus pada proses pembelajaran

Asesmen kebutuhan pelatihan yang dilakukan, dianggap lebih banyak terfokus pada proses pembelajaran sehingga kurang membahas pada hal-hal lainnya.

5. Hanya didukung oleh staf dan konsultan

Kegiatan asesmen kebutuhan pelatihan hanya didukung oleh staf dan konsultan saja, sehingga kurang memperoleh dukungan dari manajemen serta pemangku kepentingan lainnya.

6. Tidak fleksibel atau kurang dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan

Kegiatan asesmen kebutuhan pelatihan terkesan kaku, dan kurang luwes dalam menyesuaikan diri pada perubahan yang ada.

7. Terlalu banyak aktivitas pada waktu yang sama  
Kegiatan asesmen kebutuhan pelatihan dilakukan pada saat dimana organisasi sedang melakukan berbagai aktivitas pada waktu yang sama.
  
8. Terlalu banyak ketergantungan pada asesmen diri.  
Sistem pengisian survey asesmen kebutuhan lebih banyak berdasarkan atas sistem asesmen diri (pengisian sendiri), sehingga potensi untuk adanya bias aka nada.

### **Perbandingan Penggunaan Alat Untuk Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Berbagai pakar mengusulkan alat dan cara dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Di bawah ini terdapat rangkuman alat yang digunakan dari beberapa pakar seperti yang terdapat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Rangkuman penggunaan alat analisis kebutuhan pelatihan

No	Malcolm Knowles	Stephen V. Steadham	John W. Newstrom & John M. Lilyquist
1.	Wawancara	Observasi	Komite penasehat
2.	Kuesioner	Kuesioner Konsultan	<i>Assessment centre</i>
3.	Tes Diagnostik	(komite penasehat)	Survey sikap
4.	Inventory keterampilan	Data organisasi (media cetak)	Diskusi kelompok
5.	Analisis pemecahan masalah kelompok (FGD)	Diskusi kelompok	Wawancara (oleh trainer)

6.	Analisis jabatan	Tes Diagnostik	Wawancara pada waktu Tenaga kerja berhenti (exit interview) (oleh Dept. SDM)
7.	Penelitian	Wawancara	Pendapat manajemen
8.	Catatan dan laporan	Contoh produksi	Observasi
9.	Penilaian Kinerja		
10.	Dokumen kinerja		
11.	Kuesioner		
12.	Tes diagnostik		

Sumber: Knowles, Steadham Newstram & Lily Quist (dalam Giegold & Grindle) 1983.

Berdasarkan Tabel tersebut di atas, tampak bahwa masing-masing pakar memiliki usulan teknik yang berbeda-beda, meskipun ada juga teknik yang diusulkan oleh hampir semua pakar misalnya teknik: wawancara dan survey dengan menggunakan kuesioner diusulkan di hampir semua pakar.

### **Perbandingan Metode Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Di bawah ini akan dapat dilihat mengenai gambaran perbandingan dari berbagai metode analisis kebutuhan pelatihan.

Tabel 3.3. Perbandingan Metode Analisis Kebutuhan Pelatihan

No	Metode	Kriteria				
		Keterlibatan Pemegang Kerja	Keterlibatan Manajemen	Waktu yang diperlukan	Biaya	Data Kuantitatif
1	Komite Penasehat	Rendah	Moderat	Moderat	Rendah	Rendah
2	Assessment Center (External)	Tinggi	Rendah	Tinggi	Tinggi	Tinggi
3	Survey Sikap	Moderat	Rendah	Moderat	Moderat	Rendah
4	Diskusi Kelompok	Tinggi	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat
5	Wawancara Pegawai (oleh trainer)	Tinggi	Rendah	Tinggi	Tinggi	Moderat
6	<i>Exit Interview</i> (oleh Dept. HRD)	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
7	Permintaan Manajemen	Rendah	Tinggi	Rendah	Rendah	Rendah

8	Observasi Perilaku (oleh trainer)	Moderat	Rendah	Tinggi	Tinggi	Moderat
9	Penilaian Kinerja	Moderat	Tinggi	Moderat	Rendah	Tinggi
10	Dokumen Kinerja	Rendah	Moderat	Rendah	Rendah	Tinggi
11	Survey dengan kuesioner dan Tes Diagnostik	Tinggi	Tinggi	Moderat	Moderat	Tinggi
12	Tes Keterampilan	Tinggi	Rendah	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Sumber: Newstrom & Lily Quist (dalam Giegold & Grindle 1983)

Dari perbandingan tersebut di atas, tampak bahwa terdapat perbedaan antara masing-masing teknik bila dilihat dari aspek biaya, waktu dsb.

Lebih lanjut, pada Tabel 3.4. berikut akan dibahas mengenai kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap teknik tersebut.

Tabel 3.4. Kekuatan & Kelemahan Metode Analisis Kebutuhan Pelatihan

No	Teknik	Kekuatan	Kelemahan
1.	Observasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengumpulkan data yang relevan dengan lingkungan kerja.</li> <li>- Mengurangi interupsi kepada pekerjaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memerlukan pengamat yang terlatih.</li> <li>- Perilaku pegawai yang diamati dapat terpengaruh.</li> </ul>
2.	Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak mahal.</li> <li>- Dapat mengumpulkan data dari sejumlah besar orang.</li> <li>- Data dengan mudah disimpulkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memerlukan waktu.</li> <li>- Kemungkinan pengembaliannya rendah.</li> <li>- Respon yang diberikan kurang tepat.</li> <li>- Kekurangan detail.</li> </ul>

3. Mempelajari data pekerjaan dan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sumber informasi yang baik tentang prosedur.</li> <li>- Obyektif.</li> <li>- Sumber informasi yang baik tentang pekerjaan baru dan tugas-tugas baru (dalam proses pembuatan).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kadangkala tidak mengerti istilah teknis yang terdapat dalam manual tersebut.</li> <li>- Materi yang diberikan dapat saja sudah “usang”.</li> </ul>
4. Wawancara dengan pakar tentang tugas tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat mengumpulkan detail dari kebutuhan pelatihan, serta sebab dan akibat permasalahan yang dihadapi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memerlukan waktu yang lama.</li> <li>- Sukar untuk menganalisis.</li> <li>- Memerlukan pewawancara yang ahli.</li> </ul>

Dari Tabel 3.4. tersebut di atas, tampak bahwa setiap metode memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing sehingga pertimbangan mengenai hal tersebut akan dapat menentukan metode mana yang akan digunakan dalam melakukan kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan.

### **Tantangan Dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Pentingnya melakukan analisis kebutuhan pelatihan telah dibahas, meskipun demikian pada kenyataannya masih banyak organisasi yang jarang melakukan analisis pelatihan, hal ini disebabkan karena terdapatnya banyak tantangan dalam melakukan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan tersebut, antara lain yaitu:

#### 1. Penghargaan

Meskipun disadari bahwa kegiatan ini penting untuk dilakukan, tetapi seringkali penghargaan untuk pelaksanaan program ini masih kurang.

#### 2. Waktu & Batasan Waktu

Seringkali manajemen memiliki keterbatasan waktu yang sangat ketat dalam merencanakan maupun melakukan program pelatihan, sehingga akhirnya kegiatan analisis kebutuhan pelatihan ini diabaikan.

### 3. Analisis Sebab dan Akibat

Secara umum hasil dari program analisis kebutuhan pelatihan belum dapat dijadikan pegangan untuk menganalisis sebab dan akibat, karena banyak faktor yang terlibat, sehingga oleh karenanya manajemen kadangkala segan melakukan kegiatan ini karena dianggap kurang mencerminkan sebab akibat dari kinerja pegawai.

### 4. Menjual Analisis Kebutuhan Pelatihan

Setiap program memerlukan biaya untuk pelaksanaannya, sehingga Kepala Proyek atau Kepala Unit yang bertanggung jawab mengenai pelatihan tersebut, harus pandai menjual program/proyek tersebut kepada manajemen untuk dapat didanai. Dalam hal ini program analisis kebutuhan pelatihan agak sukar untuk dijual karena dianggapnya tidak langsung dapat menjawab permasalahan yang ada.

## **Penutup**

Kegiatan pelatihan yang ideal adalah berdasarkan apa yang diperlukan, tidak hanya berdasarkan apa yang diinginkan atau karena faktor-faktor lainnya. Meskipun demikian, pada kenyataannya hal ini tidaklah mudah dilakukan, melakukan analisis kebutuhan pelatihan meskipun disadari merupakan langkah penting yang harus dilakukan dalam rangka memperoleh gambaran yang jelas mengenai pelatihan yang akan dilakukan, tetapi ternyata sulit untuk diimplementasikan. Dalam hal ini, banyak faktor yang berperan di dalamnya, sehingga perlu dukungan manajemen dengan

kesadaran untuk menyelenggarakan pelatihan yang benar-benar diperlukan.

### **Pertanyaan**

1. Mengapa kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan adalah penting dalam suatu program pelatihan?
2. Bila Analisis kebutuhan pelatihan adalah penting, mengapa banyak perusahaan atau organisasi tidak melakukannya.? Terangkan!
3. Menurut Anda cara dan teknik apa yang paling baik dalam melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan ? Sebutkan kelemahan dan kekuatannya!.

## **BAB 5**

### **PERSYARATAN KOMPETENSI BAGI SEORANG TRAINER DAN FASILITATOR**



### **Tujuan**

Memahami dan memenuhi persyaratan kompetensi, seorang trainer atau fasilitator dapat lebih efektif dalam membantu orang lain belajar dan berkembang, serta mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dalam konteks pelatihan atau sesi fasilitasi.

## **Persyaratan kompetensi bagi seorang trainer dan fasilitator**

Persyaratan kompetensi bagi seorang trainer (pelatih) dan fasilitator bervariasi tergantung pada jenis pelatihan yang akan disampaikan, konteks organisasi, dan tujuan program pelatihan. Namun, ada beberapa keterampilan dan karakteristik umum yang biasanya dianggap penting untuk menjadi seorang trainer atau fasilitator yang efektif. Berikut adalah beberapa persyaratan kompetensi yang umumnya diharapkan dari seorang trainer dan fasilitator:

### ❖ Kompetensi Trainer

#### 1. Pengetahuan Subyek

Memiliki pengetahuan mendalam tentang materi pelatihan yang akan disampaikan, serta pemahaman yang luas tentang topik terkait.

#### 2. Keterampilan Komunikasi

Mampu menyampaikan informasi dengan jelas, mudah dipahami, dan menarik perhatian peserta pelatihan. Kemampuan komunikasi yang baik termasuk mendengarkan dengan baik, mengajukan pertanyaan yang tepat, dan merespons dengan baik terhadap pertanyaan peserta.

#### 3. Keterampilan Presentasi

Mampu menyampaikan materi pelatihan secara efektif melalui berbagai metode presentasi, seperti ceramah, demonstrasi, diskusi, dan aktivitas interaktif lainnya.

#### 4. Keterampilan Mengajar

Mampu merancang, mengembangkan, dan menyampaikan program pelatihan yang efektif. Ini melibatkan kemampuan merancang kurikulum, menyesuaikan metode pengajaran dengan gaya belajar peserta, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

5. Pengelolaan Kelas

Mampu mengelola kelas atau kelompok peserta dengan baik, termasuk mempertahankan disiplin, mengatasi konflik, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

6. Keterampilan Evaluasi

Mampu melakukan evaluasi pembelajaran untuk mengukur pemahaman dan kemajuan peserta, serta menggunakan data evaluasi untuk meningkatkan program pelatihan.

7. Empati dan Keterbukaan

Memiliki empati terhadap peserta dan kemampuan untuk beradaptasi dengan kebutuhan, latar belakang, dan gaya belajar yang berbeda.

8. Keterampilan Teknis

Mampu menggunakan teknologi dan alat bantu pembelajaran modern dengan baik, serta memiliki keterampilan administratif yang baik untuk mengelola logistik dan administrasi pelatihan.

❖ Kompetensi Fasilitator

1. Keterampilan Fasilitasi

Mampu memfasilitasi diskusi, kolaborasi, dan pembelajaran kelompok secara efektif. Ini melibatkan kemampuan

mendengarkan, mengarahkan, dan membimbing peserta dalam mencapai tujuan sesi.

2. Pemahaman Kelompok

Memiliki pemahaman yang baik tentang dinamika kelompok, konflik, dan cara mengelola interaksi antara peserta.

3. Kemampuan Berpikir Kritis

Mampu mendorong peserta untuk berpikir kritis, mengeksplorasi berbagai sudut pandang, dan mencapai pemahaman yang mendalam tentang topik yang dibahas.

4. Kemampuan Memfasilitasi Pembelajaran Aktif

Mampu merancang dan memfasilitasi aktivitas pembelajaran yang interaktif, seperti studi kasus, permainan peran, dan simulasi.

5. Kemampuan Memecahkan Masalah

Mampu mengidentifikasi dan mengatasi hambatan atau tantangan dalam pembelajaran kelompok, serta memberikan dukungan yang diperlukan kepada peserta.

6. Keterampilan Komunikasi

Mampu berkomunikasi dengan jelas dan efektif, baik secara lisan maupun tertulis, untuk mengarahkan diskusi dan menyampaikan informasi dengan tepat.

7. Keterbukaan dan Responsif

Terbuka terhadap berbagai sudut pandang dan ide, serta responsif terhadap kebutuhan dan kekhawatiran peserta.

8. Integritas dan Etika

Bertindak dengan integritas tinggi dan menjunjung tinggi standar etika, termasuk menghormati kerahasiaan, keadilan, dan kejujuran.

Kombinasi dari keterampilan ini akan membantu seorang trainer atau fasilitator menjadi efektif dalam menyampaikan materi pelatihan, memfasilitasi pembelajaran, dan menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan mendukung.

**Pertanyaan**

1. Apa yang harus dimiliki seseorang untuk menjadi seorang trainer atau fasilitator yang baik?
2. Bagaimana cara berkomunikasi dengan baik saat menjadi seorang trainer atau fasilitator?
3. Apa yang membuat seseorang menjadi kompeten dalam bidangnya sebagai seorang trainer atau fasilitator?
4. Bagaimana Anda akan menangani konflik yang mungkin muncul di antara peserta?

\*\*\*\*\* 000 \*\*\*\*\*

## **BAB 6**

### **PROSES BELAJAR ORANG DEWASA**



#### **Tujuan**

Mempelajari proses belajar orang dewasa tidak hanya membantu dalam meningkatkan pengalaman belajar orang dewasa, tetapi juga mendukung pengembangan profesional pendidik dan pelatih dalam menyediakan pembelajaran yang efektif dan bermakna.

#### **Sasaran Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu untuk memahami:

1. Prinsip Psikologi dalam Pembelajaran
2. Prinsip Belajar Orang Dewasa
3. Perbedaan antara Pedagogi dan Andragogi
4. Model Daur Belajar
5. Manfaat Pengenalan Gaya Belajar
6. Kiat-Kiat Memfasilitasi Proses Belajar Orang Dewasa

## **Proses Belajar Orang Dewasa**

Pelatihan pada umumnya berhubungan dengan dunia kerja, sehingga pesertanya adalah orang dewasa, sedangkan orang dewasa memiliki kondisi yang berbeda dengan anak-anak. Untuk itu, dalam usaha mendapatkan hasil yang efektif, maka pengetahuan dan pemahaman mengenai prinsip dan proses belajar orang dewasa diharapkan akan dapat berguna untuk merancang suatu program pelatihan.

Pada bab ini dibahas tentang prinsip pembelajaran pada umumnya, prinsip belajar pada orang dewasa, serta gaya-gaya belajar yang mempengaruhi proses belajar dan hasil dari suatu proses pembelajaran/ program pelatihan.

### **Prinsip Psikologi Dalam Pembelajaran**

Untuk dapat memperoleh hasil yang optimal dari suatu proses pembelajaran, terdapat beberapa prinsip psikologi yang perlu diperhatikan, baik yang terdapat sebelum proses pembelajaran maupun pada waktu proses berlangsung.

#### **A. Prakondisi Proses Pembelajaran**

Kesiapan seseorang untuk belajar adalah penting. Hal ini seperti diungkapkan oleh Stone (1998) yang menyatakan bahwa yang diperlukan pada proses pembelajaran disini adalah kondisi psikologis/mental seseorang. Dalam arti adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dilatih. Hal ini pada akhirnya berhubungan dengan pemilihan proses/metode pelatihan dan teknologi pelatihan yang digunakan. Bila suatu program pelatihan akan membantu seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, maka proses pembelajaran akan terjadi. Untuk

itu, memberitahukan *trainee* (partisipan) tentang apa yang akan diperolehnya adalah hal yang sangat penting. Situasi terbaik adalah dimana seseorang dapat belajar karena mereka mau belajar (memiliki motivasi). Dalam hal ini, keingintahuan, kebutuhan untuk berprestasi, dan peningkatan harga diri akan meningkatkan motivasi internal dalam diri seseorang. Oleh karena itu siapapun yang bertanggung jawab pada program pelatihan perlu mempertimbangkan harapan dari *trainee*, karena hal ini akan mempengaruhi reaksi secara keseluruhan suatu program pelatihan. Berdasarkan hasil pengalaman dan penelitian yang dilakukan oleh Mangundjaya (2010), tampak bahwa menyatakan tujuan dan sasaran pelatihan serta menyamakannya dengan harapan peserta pelatihan merupakan faktor penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan pelatihan.

## **B. Konsep Dasar dalam Pembelajaran**

Selain dari prakondisi sebelum proses pembelajaran terjadi, konsep dan prinsip dasar dalam pembelajaran juga perlu diperhatikan. Goad (1982), Stone (1998), Mayo & Dubois (1987), dan Smith & Delahaye (1987), menyatakan bahwa ada beberapa hal yang merupakan prinsip/konsep dasar dari suatu proses pembelajaran, yaitu:

### **1. Pemberitahuan tujuan pembelajaran**

Tujuan perlu diberitahukan dan dibahas karena dengan mengetahui tujuan, maka seseorang akan mengetahui apa yang akan dibahas dan akan memotivasi mereka untuk

belajar. Dalam hal ini, selain mengetahui tujuan, peserta juga akan dapat termotivasi untuk mengikuti pelatihan.

## **2. Relevansi**

Pembelajaran akan diperkuat pada waktu *trainee* dapat melihat bahwa pelatihan tersebut relevan dan dapat diimplementasikan di pekerjaan/kehidupan sehari-hari. Presentasi tentang materi pelatihan harus dibuat sedemikian rupa sehingga dapat menghubungkan materi pelatihan dengan lingkungan kerja/ kehidupan *trainee*.

## **3. Partisipasi aktif**

Salah satu ciri cara belajar orang dewasa adalah belajar melalui perbuatan, sehingga perlu mendesain aktivitas pelatihan yang fokusnya adalah *trainee*. Partisipasi tersebut antara lain pada berbagai aktivitas, simulasi dan latihan yang dilakukan pada proses pembelajaran/pelatihan. Dalam hal ini, pendekatan *experiential learning* dianggap cocok untuk menguatkan partisipasi aktif peserta (Mangundjaya, 2010).

## **4. Penguatan (*Reinforcement*)**

Penguatan perilaku pada suatu proses pembelajaran terjadi antara lain pada waktu suatu imbalan/ganjaran diberikan mengikuti perilaku tersebut. Ganjaran yang diberikan dapat nyata/berbentuk materi atau dapat juga berbentuk penguatan yang bersifat psikologis. Selain jenis penguatan, waktu pemberian penguatan juga merupakan aspek penting. Pada umumnya yang paling efektif adalah ganjaran yang

**langsung** diberikan setelah perilaku yang diinginkan. Selain itu pula, karakteristik kepribadian seorang *trainee* juga perlu diperhatikan, karena hal yang dianggap dapat memperkuat perilaku pada seseorang belum tentu akan memberikan dampak yang sama pada orang lain. Dalam hal ini, hadiah-hadiah kecil bagi pemenang dalam kelompok dapat meningkatkan motivasi peserta (Mangundjaya, 2010).

#### **5. Pengetahuan tentang hasil (Umpanbalik)**

Peningkatan kinerja tergantung dari apakah *trainee* mengetahui standar kinerja yang digunakan atau tidak. Untuk itu, umpanbalik akan memungkinkan mereka untuk menciptakan besar/jumlah dari tugas pembelajaran. Umpanbalik juga penting untuk mengetahui apakah *trainee* telah menunjukkan kinerja yang memuaskan, tanpa umpanbalik maka tidak ada dasar untuk perubahan perilaku. Pemberian umpanbalik mengenai kondisi *trainee* yang dilakukan oleh rekan-rekannya serta oleh fasilitator dan membandingkan dengan penilaian diri sendiri akan dapat membantu *trainee* memperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang dirinya (Mangundjaya, 2010).

#### **6. Distribusi pembelajaran**

Prinsip distribusi pembelajaran adalah berhubungan dengan penjadwalan aktivitas pelatihan. Dalam hal ini, karena konsentrasi dan kemampuan *trainee* dalam mencerap

materi pelatihan adalah salah satu faktor penting dalam suatu aktivitas pelatihan. Oleh karena itu, dengan adanya jarak dan waktu dalam pemberian pelatihan pada umumnya akan memberikan hasil proses pembelajaran yang lebih cepat dan retensi yang lebih lama (Goldstein, Wexley, Lathan dalam Stone, 1998).

Meskipun demikian, dengan adanya jarak dalam pemberian pelatihan memiliki konsekuensi tersendiri, antara lain memerlukan waktu yang lebih banyak, karena harus perlu waktu untuk menghubungkan satu topik dengan topik lainnya, selain itu perlu waktu untuk melakukan pemanasan dan “*ice breaking*” pada tiap sesi (Goldstein, Wexley & Lathan, dalam Stone 1998).

#### **7. Pembelajaran secara keseluruhan vs sebagian**

Pemilihan suatu aktivitas yang sesuai dengan tujuan pembelajaran perlu dilakukan. Hal ini disebabkan karena kadangkala pembelajaran suatu tugas memerlukan penguasaan bagian-bagian untuk dapat memahami secara keseluruhan. Untuk itu perlu memperhatikan aspek-aspek relevan dari bagian-bangunan (*building block*) atau kompetensi yang diperlukan pada tiap tahapan pembelajaran. Oleh karena itu, kemampuan untuk membagi materi pembelajaran ke dalam komponen-komponen/bagian-bagian tertentu adalah penting. Salah satu pendekatan populer yang digunakan adalah

memberikan gambaran secara keseluruhan kemudian memecahnya ke dalam bagian-bagian.

#### **8. Praktek/latihan dan pengulangan**

Secara umum terdapat hubungan langsung antara penguasaan suatu keterampilan dengan praktek. Praktek dan pengulangan akan membantu *trainee* untuk mencapai suatu tahapan kinerja yang diharapkan, yang pada akhirnya keterampilan tersebut sudah menjadi bagian dari dirinya/cara kerjanya. Meskipun demikian, perlu diperhatikan pula aspek kebosanan yang akan menurunkan antusiasme dari pembelajaran. Untuk itu, perlu diusahakan penggunaan berbagai cara dalam mempraktekkan pelatihan agar dapat membuat pelatihan menjadi lebih efektif. Misalnya dengan cara memberikan berbagai jenis permainan yang berbeda dalam suatu pelatihan *out-door* yang tujuannya untuk meningkatkan kerjasama kelompok (Mangundjaya, 2010).

#### **9. Alih Belajar (*Transfer of Learning*)**

Bila pegawai tidak dapat mengaplikasikan pelatihan yang diperolehnya ke situasi kerja, maka kegiatan pelatihan tersebut dapat dikatakan tidak ada gunanya. Dalam hal ini, semakin besar jarak antara situasi pelatihan dan pekerjaan, maka kemungkinan kerugian dari *transfer* akan semakin besar, sehingga dalam hal ini *on the job training* memiliki keuntungan untuk mengatasi masalah *transfer*, karena

dalam pelatihan tersebut sudah langsung menerapkan ilmu yang diperolehnya ke pekerjaannya.

#### **10. Pengarahan**

Proses pembelajaran akan lebih cepat terjadi bila terdapat pengarahan yang jelas dari fasilitator/instruktur yang membantu *trainee* dalam proses pembelajaran. Pengarahan dapat bervariasi dari hanya sekedar bertanya sampai dengan perencanaan latihan. Pengarahan juga berhubungan dengan tujuan dan sasaran pembelajaran.

#### **11. Belajar yang berlebihan (*Over Learning*)**

Dengan berjalannya waktu seseorang akan sedikit demi sedikit melupakan apa yang telah dipelajarinya. Untuk itu, menerapkan konsep *over learning* menurut Smith & Delahaye (1987) yaitu belajar sampai seseorang mencapai pada posisi pengulangan yang sempurna, dan kemudian belajar lagi. Dalam hal ini, *over learning* akan menurunkan proses lupa. Pada praktek di lapangan seringkali perusahaan mengadakan pelatihan yang sama, misal: melakukan pelatihan *Team Building* dalam jangka waktu tertentu untuk dapat mengingatkan pegawai mengenai pentingnya faktor kerjasama (Mangundjaya, 2010).

#### **12. Konsep pertama dan terakhir**

Seseorang pada umumnya cenderung untuk mengingat apa yang didengar pertama kali dan yang terakhir kali. Apa yang disampaikan di tengah pembahasan biasanya akan cenderung untuk dilupakan, sehingga menurut Smith &

Delahaye (1987), sebaiknya proses pembelajaran lebih memperhatikan dan memberikan penekanan pada proses belajar di tengah dan kurang menekankan pada awal atau akhir program pelatihan/pembahasan, karena proses belajar yang berada di tengah tersebut adalah mudah untuk dilupakan. Dalam hal ini pengulangan untuk hal-hal yang penting dapat dilakukan pada proses belajar di tengah pembahasan tersebut.

### **13. Gaya belajar**

Setiap orang memiliki gaya belajar yang unik yang menekankan pada kemampuan belajar tertentu dibandingkan lainnya. Kolb (1990) adalah salah seorang pakar yang dikenal dengan memperkenalkan suatu gaya belajar pada manusia, yang dapat diidentifikasi melalui *Learning Style Inventory*. Konsep dari gaya belajar ini dapat diterapkan pada kelompok, sehingga fasilitator dapat mengidentifikasi cara apa yang terbaik untuk memberikan pelajaran sesuai dengan komposisi yang ada.

### **14. Menciptakan kesan pertama yang positif**

Kesan pertama memegang peran yang cukup penting dalam suatu proses pembelajaran/pelatihan. Hal ini disebabkan karena kesan pertama yang positif akan dapat memberi semangat dan motivasi bagi seseorang untuk belajar dan sebaliknya.

### **15. Menciptakan antusiasme dan lingkungan yang kondusif**

Antusiasme dan lingkungan yang kondusif akan dapat mempercepat suatu proses pembelajaran. Seseorang akan belajar lebih baik pada lingkungan yang mendukung. Dalam hal ini, antusiasme bila diikuti dengan perasaan senang diharapkan akan dapat mengatasi berbagai hambatan dalam pelatihan. Berdasarkan pengalaman dan penelitian, proses belajar yang bersifat *experiential learning* serta adanya kesamaan mengenai tujuan dan harapan pelatihan antara fasilitator dengan partisipan, akan dapat menciptakan antusiasme dan lingkungan yang kondusif (Mangundjaya, 2010).

#### **16. Kepuasan akan memperkuat proses belajar**

Apabila seseorang memperoleh kepuasan dari pengalaman belajarnya, maka ia akan melanjutkan untuk belajar dan mempertahankan apa yang telah diperolehnya. Untuk itu peran perancang pelatihan maupun fasilitator sangat penting dalam usaha pencapaian kepuasan peserta pada waktu mengikuti program pelatihan. Hal ini antara lain dapat dicapai dengan memperhatikan prinsip belajar orang dewasa serta menggunakan proses belajar *experiential learning*.

#### **17. Pencapaian tujuan adalah tanggung jawab *trainee***

Tanggung jawab utama dari proses pembelajaran adalah terdapat pada diri *trainee* dan bukan pada fasilitator. Untuk itu, hal yang dapat dilakukan adalah menekankan pada

cara bagaimana membantu partisipan untuk dapat belajar dengan baik.

### **18. Motivasi untuk belajar adalah penting**

Motivasi untuk belajar adalah penting dan harus disesuaikan dengan sistem nilai dari peserta. Motivasi untuk belajar harus ada supaya belajar akan bernilai. Orang dewasa berbeda dengan anak-anak dalam arti, mereka harus termotivasi (baik eksternal maupun internal) untuk dapat memperoleh hasil belajar yang efektif. Dalam hal ini, bila mereka mengetahui tujuan serta manfaat dari suatu proses pembelajaran/program pelatihan, serta menurutnya hal ini sesuai dengan sistem nilai mereka, maka pada umumnya mereka akan termotivasi dalam belajar.

### **19. Sistem nilai akan mempengaruhi proses belajar**

Nilai-nilai, sikap, dan pengalaman seseorang akan mempengaruhi jumlah dan hal-hal yang dipelajari oleh seseorang. Hal ini akan berpengaruh dengan apa yang dianggap bermakna dari suatu proses pembelajaran. Dalam hal ini, nilai-nilai dan pengalaman seseorang sangat penting pada perkembangan diri seseorang, karena hal ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku yang ditampilkannya serta cara pandangnya. Kondisi ini semua pada akhirnya akan mempengaruhi proses belajar seseorang, karena pengalamannya yang sudah terbentuk selama ini.

## **Prinsip Belajar Pada Orang Dewasa**

Belajar pada orang dewasa berbeda dengan anak-anak. Hal ini disebabkan karena orang dewasa telah memiliki berbagai hal yang diperolehnya melalui pengalaman. Untuk itu, mereka lebih menginginkan adanya suasana yang lebih santai, serta pendekatan yang tidak terlalu diarahkan oleh fasilitator/instruktur. Knowles (1990), Goad (1982), Laird (1982), Wilson (1998), Mayo & Dubois (1987), dan Noe (2000) menyatakan bahwa terdapat beberapa prinsip penting yang harus diperhatikan dalam proses pembelajaran orang dewasa, yaitu:

### **1. Kebutuhan untuk mengetahui**

Menurut Knowles (1990), orang dewasa akan dapat belajar secara lebih efektif apabila mereka memahami dan mengetahui mengapa mereka perlu untuk belajar serta mengetahui atau memiliki keterampilan tentang suatu hal tertentu. Dalam hal ini instruktur/fasilitator harus dapat menunjukkan bagaimana suatu program dapat membantu dalam mengerjakan tugas-tugasnya atau mengembangkan karirnya. Semakin seseorang dapat langsung mengalami atau melihat manfaatnya maka mereka akan semakin termotivasi untuk belajar. Seseorang yang tidak termotivasi mengikuti pelatihan karena menganggap bahwa pelatihan hanya merupakan tugas dari perusahaannya, tetapi kemudian berbeda motivasinya setelah mengetahui tujuan pelatihan dan pendekatan yang dipakai dalam pelatihan tersebut sesuai dengan harapannya (Mangundjaya, 2010).

### **2. Kebutuhan untuk mengarahkan diri sendiri (*Self-directing*)**

Orang dewasa memiliki kebutuhan psikologis untuk bertanggung jawab atas kehidupannya sendiri. Orang dewasa berusaha untuk dapat mengarahkan diri sendiri daripada menjadi individu yang bergantung pada orang lain. Hal ini membuat mereka bertanggungjawab pada proses belajar mereka, karena mereka tahu akan kebutuhannya. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Knowles (1990), yang menyatakan bahwa bila seorang dewasa bertanggungjawab terhadap proses belajarnya sendiri maka mereka akan belajar dengan lebih baik, mempertahankan apa yang dipelajari lebih lama dan belajar secara lebih efisien. Untuk itu, fasilitator/instruktur sebaiknya melibatkan peserta dalam perencanaan dan pengarahan aktivitas belajarnya.

### **3. Belajar melalui perbuatan/partisipasi**

Orang dewasa selalu ingin dilibatkan, mereka tidak mau hanya sekedar menjadi pemantau pasif, tetapi juga ingin berpartisipasi secara aktif. Pada umumnya orang dewasa tidak menyukai untuk berperan pasif dan juga ingin ikut ambil bagian dalam suatu kegiatan. Partisipasi aktif disini sangat membantu pembelajaran sehingga pendekatan belajar melalui perbuatan (*experiential learning*) akan lebih efektif. Untuk itu, berbagai program pelatihan pada saat ini lebih banyak menggunakan pendekatan *experiential learning* karena dirasakan sangat tepat untuk memenuhi kebutuhan belajar bagi orang dewasa (Mangundjaya, 2010).

### **4. Terfokus pada tugas dan masalah**

Bila dibandingkan dengan anak-anak yang telah terkonkondisi dengan orientasi pada suasana pembelajaran, orang dewasa pada umumnya lebih terfokus pada kehidupan, pelaksanaan tugas, atau pemecahan masalah. Untuk itu, contoh dan permasalahan harus bersifat realistis dan relevan yang disesuaikan dengan kondisi seseorang dan ada hubungannya dengan kehidupan dan pengalaman langsung. Oleh karena itu, pada waktu mendesain suatu program pelatihan, sebaiknya selalu menghubungkan dengan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan/kehidupan sehari-hari.

#### **5. Pentingnya kesiapan belajar**

Pelatihan yang dilakukan sesuai dengan kesiapan *trainee* akan membuatnya dapat belajar secara lebih efektif. Khususnya bagi orang dewasa, ia akan lebih mudah untuk belajar bila ia melakukannya dengan kemauan sendiri sehingga memiliki komitmen untuk belajar. Dalam hal ini, fasilitator/instruktur sebaiknya tidak memaksa seseorang untuk mengikuti suatu program pelatihan apabila mereka belum siap. Kesiapan belajar dapat dibantu melalui proses dan lingkungan belajar yang informal dan kondusif, sehingga yang sebelumnya tidak termotivasi untuk belajar, akan memiliki semangat untuk melakukannya.

#### **6. Memperhatikan perbedaan individual**

Orang dewasa karena telah hidup lebih lama dibandingkan anak-anak, memiliki kualitas pengalaman yang berbeda, (telah

bekerja, menikah, bersekolah lebih tinggi, dan memiliki pengalaman lebih banyak). Dalam hal ini, orang dewasa secara kelompok memiliki latar belakang yang berbeda. Sebagai konsekuensinya, pelatihan harus dibuat dan disesuaikan dengan memperhatikan adanya perbedaan individual. Dalam hal ini, karena orang dewasa memiliki lebih banyak pengalaman, maka hal ini dapat merupakan nara sumber yang berarti dalam suatu proses pembelajaran. Selain itu pula, kondisi ini menyebabkan penekanan pada teknik belajar melalui pengalaman (*experiential learning*) seperti: diskusi kelompok, pemecahan masalah, studi kasus adalah metode yang lebih dianjurkan. Hal ini disebabkan oleh aktivitas mereka selama pelatihan akan lebih melibatkan pengalaman mereka.

#### **7. Kurang menyukai adanya sistem penilaian**

Orang dewasa pada waktu belajar pada umumnya kurang menyukai adanya sistem penilaian yang ketat. Untuk itu, berbagai jenis tes kurang disukai oleh mereka, kecuali hal tersebut memang diperlukan untuk kepentingan mereka sendiri atau kepentingan organisasi/perusahaan. Selain itu pula, sebaiknya sistem evaluasi dibicarakan bersama dengan mereka. Hal ini disebabkan karena orang dewasa tidak menyukai sistem penilaian seperti halnya pada waktu mereka menjalani pendidikan formal. Hal ini disebabkan karena mereka merasa bahwa mereka telah dapat mengarahkan diri mereka sendiri (*self-directed learning*) sehingga untuk itu sistem penilaian yang ketat tidak disukai.

## **8. Memiliki kebutuhan untuk dihargai**

Orang dewasa memiliki kebutuhan untuk dihargai yang lebih besar daripada anak-anak, sehingga bila mereka merasa respek/rasa hormat dan penghargaan kepadanya berkurang, maka mereka menjadi kurang bersemangat. Untuk itu, menghargai *trainee* dalam segala bentuk dan cara, misalnya memberikan pujian, penghargaan, maupun pemberian hadiah-hadiah kecil selama pelatihan akan dapat memperkuat motivasi *trainee* untuk belajar (Mangundjaya, 2010).

## **9. Menginginkan lingkungan yang kondusif**

Hal yang dimaksud dengan lingkungan yang kondusif disini adalah termasuk lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis. Dalam hal ini, orang dewasa akan kurang bersemangat bila ia harus belajar karena terpaksa, rasa takut, tertekan, maupun karena lingkungan fisik yang kurang menyenangkan.

## **10. Termotivasi secara instrinsik dan ekstrinsik**

Orang dewasa pada waktu belajar akan termotivasi baik secara intrinsik (internal) yaitu berasal dari dalam dirinya sendiri, karena memang dirinya merasa memerlukan. Selain itu pula, dapat juga bersifat ekstrinsik (eksternal), yaitu karena adanya penguatan dari luar. Misalnya: bila ia telah mengikuti program pelatihan maka akan dapat naik pangkat/promosi. Hal lain yang juga dapat menjadi motivasi adalah hadiah-hadiah kecil dalam suatu pelatihan (Mangundjaya, 2010).

## **11. Peran fasilitator sebagai agen perubahan (*change agent*)**

Orang dewasa adalah aktif atau tidak hanya pasif menerima, maka peran fasilitator/instruktur adalah lebih berfungsi sebagai agen perubahan (*change agent*). Peran fasilitator disini adalah memberikan informasi dan keterampilan kepada lingkungan belajar yang kondusif, sehingga tanggung jawab fasilitasi terdapat pada tangan fasilitator, tetapi tanggung jawab pada proses pembelajaran terdapat pada tangan peserta sendiri.

## **12. Memerlukan stimulan yang variatif**

Orang dewasa akan lebih dapat belajar bila stimulan yang diterimanya tidak hanya dari satu indera saja, tetapi juga melibatkan indera-indera lainnya. Semakin banyak indera yang dilibatkan, maka hasil pelatihan akan semakin baik. Untuk itu, pada waktu mengajar orang dewasa, sebaiknya pendekatan dan metode yang digunakan tidak hanya sekedar ceramah (hanya melibatkan indera pendengaran dan penglihatan) tetapi juga metode-metode lainnya yang melibatkan indera-indera lainnya (misalnya: perasa, penciuman, peraba) sehingga metode belajar melalui perbuatan akan lebih efektif.

Dari pembahasan tersebut di atas tampak bahwa untuk dapat memperoleh hasil yang optimal dari suatu proses pembelajaran/pelatihan, maka perlu memperhatikan prinsip belajar pada orang dewasa yang berbeda dengan anak-anak.

## **Pendidikan Dengan Prinsip Pedagogi Dan Andragogi**

Untuk dapat mengetahui lebih jelas mengenai proses belajar pada orang dewasa, maka dibawah ini akan dibahas mengenai perbedaan antara pedagogi dan andragogi.

### 1. Pengertian Pedagogi dan Andragogi

Pedagogi adalah suatu pendekatan untuk mengajar anak-anak, sehingga metode belajarnya lebih berdasarkan metode belajar didalam kelas, dengan fokus utamanya adalah pada pendidik (guru, *trainer*, instruktur, atau fasilitator).

Disisi lain, andragogi adalah suatu pendekatan proses belajar pada orang dewasa, yang berdasarkan berdasarkan pada prinsip belajar orang dewasa (Noe, 2000).

### 2. Perbedaan antara Pedagogi dan Andragogi

Dari pembahasan mengenai prinsip belajar pada orang dewasa, tampaknya memang terdapat perbedaan pendekatan antara pedagogi dan andragogi. Perbedaan tersebut seperti yang dinyatakan oleh CEDPA (1995) serta Hersey Hadley (dalam Giegold & Grindle, 1983) dapat dilihat pada Tabel 4.1. berikut ini.

Tabel 4.1. Perbedaan antara Pedagogi dan Andragogi

No	Karakteristik	PEDAGOGI (Metode belajar dalam kelas)	ANDRAGOGI (Manusia dewasa, tidak formal)
1.	Peran <i>Trainee</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengikuti instruksi.</li> <li>- Penerima pasif.</li> <li>- Menerima informasi.</li> <li>- Memiliki tanggung jawab yang kecil pada proses belajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan ide berdasarkan pengalaman.</li> <li>- Saling tergantung (interdependen).</li> <li>- Partisipasi aktif</li> <li>- Bertanggung jawab pada proses belajar.</li> </ul>

No	Karakteristik	PEDAGOGI (Metode belajar dalam kelas)	ANDRAGOGI (Manusia dewasa, tidak formal)
2.	Motivasi <i>trainee</i> untuk belajar	<b>Eksternal:</b> - Tuntutan/desakan dari masyarakat (keluarga, tradisi).	<b>Internal:</b> - Datang dari dalam diri sendiri.
3.	Pemilihan Materi	- Dikendalikan guru. - Peserta tidak memiliki pilihan.	- Berorientasi pada masalah kerja yang diekspresikan oleh peserta.
4.	Penekanan Metode	- Memberi fakta dan informasi.	- Berbagi pengetahuan dan pengalaman.
5	Prinsip & pengertian belajar	- Belajar adalah proses intelektual dalam memahami konsep-konsep dan penguasaan keterampilan.	- Seseorang sukar untuk menghindarkan diri dari belajar.
6	Cara memotivasi <i>trainee</i>	- Memberikan sejumlah tes dan ujian adalah cara yang baik dalam memotivasi seseorang untuk belajar.	- Proses belajar yang efektif sering terjadi pada waktu <i>trainee</i> aktif berpartisipasi dalam menentukan apa yang harus dipelajari.
7	Peningkatan proses pembelajaran	- Merupakan tanggung jawab guru untuk mengevaluasi kemajuan dan proses belajar muridnya.	- Cara dan sumber yang baik untuk meningkatkan pengajaran dan pendidikan adalah terdapat pada diri <i>trainee</i> /peserta didik.
8	Efektivitas pengajaran	- Murid memerlukan guru yang kuat untuk dapat mengarahkan proses belajar supaya dapat diperoleh hasil yang efektif.	- Efektivitas suatu pengajaran seharusnya dapat diukur dari peningkatan kemampuan <i>trainee</i> dalam melakukan asesmen tentang

No	Karakteristik	PEDAGOGI (Metode belajar dalam kelas)	ANDRAGOGI (Manusia dewasa, tidak formal)
			perasaan, sikap dan perilaku.
9	Tanggung jawab belajar	- Merupakan tanggung jawab guru untuk memotivasi murid dan apa yang harus mereka lakukan.	- <i>Trainee</i> /peserta didik cukup memiliki kompetensi untuk memilih dan melakukan tugas-tugasnya dalam belajar.
10	Penggunaan standar evaluasi	- Program pendidikan orang dewasa harus direncanakan dan dievaluasi menggunakan standar yang sama dengan standar program-program pendidikan lainnya.	- Penggunaan perencanaan dan evaluasi berdasarkan standar umum kadangkala dapat menghambat persepsi pendidik tentang kebutuhan murid-muridnya.
11	Tuntutan kemampuan pendidik/fasilitator	- Persyaratan utama dari seorang guru adalah dapat menangkap suatu mata pelajaran tertentu dan kemampuan untuk menerangkan atau mendemonstrasikan secara jelas dan menarik.	- Proses pembelajaran yang efektif menuntut aktivitas kelompok yang menggunakan pengalaman dan sumber daya peserta didik dan tidak hanya sekedar ceramah sehingga dituntut adanya kemampuan fasilitasi yang baik.
12	Hubungan dan kepekaan pendidik dan fasilitator	- Peraturan pengajaran yang baik adalah antara lain dengan menjaga jarak hubungan antara guru-murid (interpersonal).	- Perhatian utama seorang pendidik adalah pada kebutuhan anak didik yang harus segera dipenuhi.

No	Karakteristik	PEDAGOGI (Metode belajar dalam kelas)	ANDRAGOGI (Manusia dewasa, tidak formal)
13	Kematangan peserta didik	- Membiarkan anak didik menentukan tujuan pembelajarannya sendiri akan membuang banyak waktu dalam diskusi yang tidak relevan, karena peserta didik masih kurang matang.	- Kematangan lebih banyak tergantung pada pengembangan pengenalan diri dibandingkan dengan pengembangan pengetahuan.
14	Iklim belajar	- Pada umumnya peserta didik dapat mengendalikan emosinya, sehingga iklim kerjasama kurang perlu diperhatikan.	- Tanpa adanya iklim kerjasama yang baik dan merangsang bagi peserta didik untuk mengambil resiko dan bereksperimen, maka proses pembelajaran yang signifikan kurang dapat terjadi.

Sumber: CEDPA (1995); dan Giegold & Grindle (1983)

Dari pembahasan di atas, tampak perbedaan yang mencolok antara pedagogi dan andragogi adalah terletak pada orientasi/fokusnya, yaitu pada pedagogi yang lebih berperan adalah instruktur/*trainer*/fasilitator sedangkan pada andragogi penekanan dan fokus dari pelatihan adalah lebih pada partisipan. Lebih lanjut, terlihat pula bahwa pembahasan mengenai perbedaan antara pedagogi dan andragogi tersebut, menyatakan bahwa kedua hal tersebut memiliki pendekatan yang berbeda dan konsekuensinya memerlukan metode dan proses belajar mengajar yang berbeda pula.

Knowles (1999), lebih lanjut menyatakan bahwa pembelajaran andragogi, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Orang dewasa termotivasi untuk belajar karena mereka merasakan kebutuhan dan minat yang memotivasi mereka untuk belajar.

Motivasi orang dewasa untuk belajar berbeda dengan anak-anak, orang dewasa dalam hal ini akan merasa lebih termotivasi untuk belajar bila dianggapnya pelatihan tersebut sesuai dengan kebutuhan dan minat mereka.

2. Orientasi orang dewasa dalam belajar adalah *life-centered*

Orang dewasa selalu menghubungkan berbagai hal dengan kehidupan, sehingga orientasi mereka juga pada kehidupan. Untuk itu program pelatihan akan menjadi efektif bila dihubungkan dengan kehidupan sehari-hari.

3. Pengalaman adalah sumberdaya terlengkap untuk pembelajaran orang dewasa.

Orang dewasa pada umumnya telah memiliki pengalaman tertentu yang mewarnai kehidupannya, sehingga bila mereka berpartisipasi pada suatu program pelatihan maka hal ini juga akan tidak terlepas dari pengalamannya.

4. Orang dewasa memiliki kebutuhan untuk mengarahkan langkahnya sendiri dalam proses pembelajaran.

Orang dewasa pada umumnya adalah seorang yang mandiri, sehingga tidak tergantung lagi pada orang lain dalam mengarahkan sikap serta perilakunya. Hal ini berlaku pula pada partisipasi mereka pada program pelatihan, mereka cenderung

lebih menyukai untuk dapat mengontrol sikap dan perilaku mereka sendiri, daripada harus diarahkan oleh fasilitator.

5. Perbedaan individual diperlebar oleh jarak usia, sehingga pendidikan orang dewasa harus mempertimbangkan perbedaan tersebut

Semakin banyak usia seseorang, maka pengalaman yang dimilikinya juga semakin banyak, serta penanaman nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilakunya juga semakin kuat. Untuk itu, pemahaman mengenai karakteristik tahapan perkembangan seseorang baik secara fisik maupun mental dan psikologis sangat perlu dalam usaha untuk mencapai tujuan pelatihan yang efektif.

### **Implikasi Teori Proses Belajar Orang Dewasa Pada Pelatihan**

Dari perbedaan pendekatan proses belajar antara pedagogi dan andragogi serta dengan memperhatikan prinsip-prinsip proses belajar pada orang dewasa, membuat implikasi tersendiri pada pendekatan proses belajar pada orang dewasa seperti yang terlihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Implikasi Teori Proses Belajar Orang Dewasa pada Pelatihan

<b>No</b>	<b>Karakteristik</b>	<b>Implikasi</b>
1	Konsep Diri	Perencanaan bersama dan kolaborasi dalam instruksi.
2	Pengalaman	Menggunakan pengalaman <i>trainee</i> sebagai dasar untuk memberikan contoh dan aplikasi.
3	Kesiapan	Membuat tujuan berdasarkan minat dan kompetensi <i>trainee</i> .

4	Pespektif Waktu	Aplikasi/penerapan langsung dari materi yang telah dipelajari.
5	Orientasi pada Belajar	Terfokus pada masalah dan bukan berfokus pada subyek.

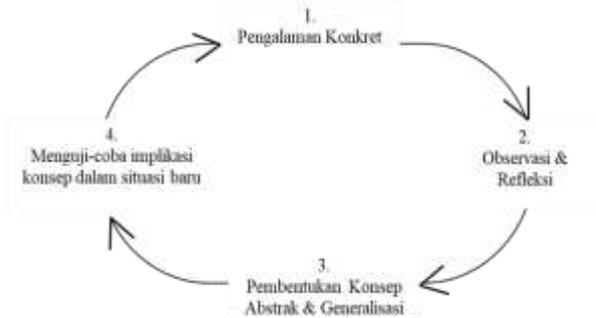
Sumber: Knowles (1990); *Adult Learner, a Neglected Species*; 4<sup>th</sup> Edition, Houston, Gulf Publishing

Dari Tabel 4.2 di atas tampak bahwa lima karakteristik proses belajar pada orang dewasa memiliki implikasi pada rancangan program pelatihan, pemilihan metode, serta proses belajar yang digunakan.

### **Model Daur Belajar**

Dengan mempelajari proses belajar maka akan diperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana seseorang menyimpulkan dari pengalaman yang dimilikinya, konsep-konsep, peraturan dan dasar-dasar yang dapat digunakan untuk mengarahkan perilaku seseorang dalam situasi baru, serta memahami bagaimana seseorang memodifikasi konsep-konsep ini untuk meningkatkan efektivitas proses belajarnya. Prinsip ini menurut Kolb (1991) terdiri dari:

1. Pengalaman konkret.
2. Observasi dan refleksi.
3. Pembentukan konsep abstrak dan generalisasi.
4. Menguji-coba implikasi dari konsep-konsep dalam situasi baru.



Gambar 4.2. Model Daur Belajar (Kolb, 1996)

Kolb (1991, 1995) membuat suatu asesmen diri untuk melihat kecenderungan gaya belajar seseorang, yang dikenal dengan nama *Learning Style Inventory (LSI)*, yang didesain sebagai alat untuk mengidentifikasi gaya belajar. Dari hasil LSI, akan dapat diidentifikasi 4 gaya belajar, yaitu sebagai berikut:

### 1. Pengalaman Konkret

Seseorang dengan orientasi lebih terarah pada pengalaman konkret, maka fokusnya adalah ingin terlibat dalam pengalaman dan mengatasi situasi-situasi kemanusiaan dengan cara pribadinya masing-masing. Mereka pada umumnya menyukai dan dapat berhubungan baik dengan orang lain. Mereka adalah pengambil keputusan yang bersifat intuitif dan dapat berperan dengan baik pada situasi yang tidak terstruktur. Seseorang dengan orientasi ini akan menghargai hubungannya dengan orang lain, terlibat dalam situasi nyata dan memiliki wawasan terbuka dalam memandang suatu kehidupan.

## 2. Observasi dan refleksi

Seseorang yang memiliki orientasi ini lebih terfokus pada pemahaman arti dari ide dan situasi secara berhati-hati menyesuaikan/ mendeskripsikannya. Secara umum ia akan menekankan pada aspek pemahaman, perhatian pada apa-apa yang benar atau bagaimana proses kejadiannya. Seseorang dengan orientasi ini akan menyukai untuk berpikir tentang arti dari suatu situasi dan ide serta memiliki kemampuan untuk melihat dari berbagai sudut pandang dan menghormati orang lain dengan pendapat yang berbeda. Ia akan mendasarkan pada pikiran dan perasaannya untuk membentuk suatu opini tertentu. Ia juga akan menghargai kesabaran, pertimbangan, dan penilaian yang berhati-hati.

## 3. Abstrak dan konseptualisasi

Seseorang yang memiliki orientasi ini akan lebih terfokus pada penggunaan logika, ide, dan konsep. Ia lebih menekankan pada aspek pikiran dan membangun teori-teori umum dan cenderung memiliki pendekatan ilmiah. Ia akan lebih menyukai melakukan perencanaan yang sistematis dan menganalisis masalah secara kuantitatif. Ia juga akan menghargai ketepatan dan disiplin dalam menganalisis serta memperhatikan masalah sistem yang rapi dan teratur.

## 4. Ujicoba konsep/eksperimen aktif

Seseorang dengan orientasi ini akan secara aktif mempengaruhi orang lain dan merubah situasi. Penekanannya adalah lebih pada penerapan praktis dan pertimbangan pragmatis dari apa yang

dapat dilakukan, serta menekankan pada melakukan sesuatu. Ia juga menyukai serta dapat melakukan sesuatu dengan baik. Dengan kondisi tersebut ia berani mengambil risiko untuk mencapai tujuannya. Ia juga menghargai adanya pengaruh terhadap lingkungan dan menyukai untuk dapat melihat hasilnya.

Dari model daur belajar di atas dapat dilihat aspek-aspek sebagai berikut:

1. Daer proses belajar terjadi secara kontinyu.

Setiap proses belajar adalah merupakan belajar dan pendidikan yang berulang.

2. Arah proses belajar adalah tergantung dari apa yang dibutuhkan dan/atau yang merupakan tujuan seseorang.

Setiap orang akan mencari pengalaman yang berhubungan dengan tujuannya masing-masing, serta menginterpretasikannya yang dihubungkan dengan tujuan tersebut serta membentuk konsep serta menguji implikasi konsep tersebut apakah sesuai dengan yang dibutuhkan atau tujuannya masing-masing. Dari hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa proses belajar akan menjadi kurang efisien bila tujuan pribadinya tidak jelas.

3. Proses belajar adalah sangat dipengaruhi dan diarahkan oleh kebutuhan dan tujuan individu, sehingga sebagai akibatnya gaya belajar seseorang menjadi sangat individual baik dalam arah maupun prosesnya. Dalam hal ini, seseorang tidak dapat diarahkan atau dipaksakan untuk menggunakan gaya belajar tertentu karena sangat pribadi sifatnya.

Setiap orang dengan caranya masing-masing akan membentuk gaya belajarnya sendiri-sendiri, serta masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan. Dari pembahasan tersebut, tampak bahwa gaya belajar seseorang tidaklah sama, dan tidak ada satu gayapun yang lebih baik dari gaya lainnya. Untuk itu, dengan pemahaman tentang gaya belajar seseorang dapat ikut membantu fasilitator dalam menentukan metode dan pendekatan belajar yang akan digunakan dalam suatu proses pembelajaran/pelatihan.

Dari hal-hal tersebut di atas, tampak bahwa untuk memperoleh hasil yang optimal dari suatu proses pembelajaran/pelatihan pada orang dewasa, maka selain dari memperhatikan karakteristik dari proses belajar pada orang dewasa, ada tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Sebagai siklus, proses belajar ini berputar secara berkesinambungan, sehingga kegiatan belajar selalu merupakan belajar yang bersifat daur ulang (suatu siklus).
2. Arah belajar ditentukan kebutuhan dan sasaran seseorang. Tanpa sasaran yang jelas proses belajar akan menjadi tidak efektif.
3. Arah dan proses belajar bersifat sangat pribadi, sesuai kebutuhan dan sasaran individual. Dalam hal ini, penekanan pada tiap tahap belajar berbeda, dan proses ini bisa menjadi terarah maupun tidak.

### **Manfaat Pengenalan Gaya Belajar**

Honey & Mumford (1986) menyatakan bahwa pengenalan gaya belajar akan dapat mengantisipasi karakteristik *trainee*, sehingga dapat diketahui mana dari *trainee* yang: a) Banyak/sedikit bicara, b)

Bertanya untuk mengetahui prinsip dasar atau menjajagi aplikasi atau penerapan, c) Merasa sesi berjalan terlalu cepat/lambat, d) Mau menjadi relawan, e) Serius/senang humor, f) Membaca materi terlebih dahulu, g) Memberikan ide-ide baru secara spontan, h) Memberikan ide dengan pemikiran yang matang, i) Mau mencoba hal-hal baru, j) Mau berpartisipasi/menjadi pemantau, dan k) Menerima/menolak umpanbalik.

Dari pembahasan tersebut di atas, dapat dilihat pula bahwa terdapat beberapa jenis tipe pembelajar, yaitu (Knowles, 1990):

1. Pembelajar yang berorientasi pada tujuan.

Orang tipe ini biasanya dimotivasi oleh kebutuhan untuk mencapai tujuan yang jelas, sehingga ia akan lebih mudah mengetahui apa yang harus dilakukannya.

2. Pembelajar yang berorientasi pada aktivitas.

Orang tipe ini biasanya dimotivasi oleh jumlah dan jenis hubungan interpersonal yang dihasilkan dari hal tersebut (kegiatan pembelajaran).

3. Pembelajar yang berorientasi pada pembelajaran.

Orang tipe ini biasanya dimotivasi oleh kebutuhan untuk mencari pengetahuan yang dianggap berguna untuk kepentingan dirinya sendiri.

### **Kiat-Kiat Memfasilitasi Proses Belajar Orang Dewasa**

Untuk dapat memperoleh hasil yang efektif dan optimal dari suatu proses belajar pada orang dewasa, maka selain dari semua komponen pelatihan (tujuan, materi, metode, *trainee*, maupun fasilitator) maka

ada beberapa hal di bawah ini menurut Giegold & Grindle (1983) perlu diperhatikan yaitu:

1. Kelelahan

Bila *trainee* mengalami kelelahan fisik atau mental maka materi akan kurang dapat terserap dengan baik, kecuali hal tersebut disajikan dengan cara yang menarik.

2. Kesehatan

Seseorang akan kurang dapat belajar dengan baik bila ia sedang tidak sehat, sehingga aspek kesehatan juga perlu dijaga misal: pada program-program pengembangan manajemen peserta didik seringkali tidur sampai larut malam.

3. Lingkungan

Lingkungan belajar adalah suatu hal yang kritis untuk tercapainya konsentrasi peserta. Lingkungan disini tidak hanya lingkungan fisik (kebisingan, kenyamanan, dsb.), tetapi juga lingkungan psikis/mental, yaitu lingkungan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan menyenangkan dan tanpa rasa takut.

4. Sikap

Tidak ada dua orang *trainee* yang memiliki persepsi/pandangan/sikap/ reaksi yang sama terhadap suatu pelatihan. Untuk itu, terciptanya sikap positif terhadap pelatihan adalah merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi.

## Penutup

Pengenalan akan konsep belajar orang dewasa, proses belajar, modul, dan berbagai gaya belajar diharapkan dapat membangkitkan motivasi untuk mencapai tingkat efektivitas belajar yang tinggi. Interaksi dalam kelas juga dapat diperbaiki bila peserta mengerti bahwa belajar adalah suatu kegiatan yang berbeda-beda penaruhnya pada setiap individu. Mengamati cara belajar orang lain dan diri sendiri adalah latihan yang bermanfaat karena belajar adalah kegiatan yang berkesinambungan sepanjang hidup termasuk juga di tempat kerja. Orang dewasa berbeda dengan anak-anak, hal ini disebabkan tidak hanya karena usia mereka yang berbeda, tetapi juga disebabkan karena pengalaman, minat, kebutuhan, maupun gaya belajar mereka yang berbeda. Sehingga proses belajar orang dewasa juga berbeda dengan anak-anak. Orang dewasa pada umumnya menginginkan adanya partisipasi dan pengendalian dirinya sendiri, sehingga cara penyampaian materi serta sikap fasilitator/pelatih adalah penting.

### **Pertanyaan**

1. Mengapa cara mengajar pada orang dewasa berbeda dengan cara mengajar pada anak-anak?
2. Apa perbedaan utama antara cara mengajar di kelas (pedagogi) dan cara mengajar pada orang dewasa (andragogi)?
3. Mengapa partisipasi dan *experiential learning* sangat penting bagi orang dewasa?
4. Mengapa gaya belajar seseorang turut menentukan proses belajar

## **BAB 7**

### **METODE PELATIHAN**



#### **Tujuan**

Mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi trainer yang efektif dan dapat menghadapi berbagai situasi pembelajaran dengan fleksibilitas dan keahlian.

#### **Sasaran Pembelajaran**

Setelah mempelajari Bab ini, diharapkan mampu untuk memahami:

1. Prinsip Pembelajaran
2. Pembelajaran *Experiential*
3. Jenis-jenis metode pelatihan
4. Kekuatan & Kelemahan Metode Pelatihan
5. Kriteria Pemilihan Metode Pelatihan

#### **Metode Pelatihan**

Efektivitas dari suatu program pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain adalah metode pelatihan yang digunakan. Karena kesalahan dalam memilih metode akan dapat mempengaruhi

jalannya pelatihan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada efektivitas suatu program pelatihan. Untuk itu pengetahuan tentang metode pelatihan serta kekuatan dan kelemahan dari masing-masing metode perlu diketahui dan dipahami.

### **Proses Pembelajaran**

Setiap program pelatihan tidak dapat lepas dari metode atau proses pembelajaran yang digunakannya, karena hal ini akan mempengaruhi metode yang akan digunakan dalam pelatihan tersebut. Pembelajaran yang fokusnya adalah aktivitas partisipasi aktif melalui pengalaman langsung adalah biasa disebut sebagai *Experiential Learning*. Proses pembelajaran ini saat ini lebih sering digunakan karena sesuai dengan prinsip belajar orang dewasa.

### **Pembelajaran *Experiential* (*Experiential Learning*) vs Tradisional**

Dibawah ini akan dibahas mengenai perbedaan pendekatan proses pembelajaran tradisional dibandingkan dengan pembelajaran berdasarkan *Experiential Learning*.

Tabel 6.1. Perbedaan pembelajaran *Experiential* vs Tradisional

<b>Elemen</b>	<b>Tradisional</b>	<b><i>Experiential</i></b>
Unit Pembelajaran	Individu	Kelompok dan Individu
Fokus Pembelajaran	Isi	Isi dan Proses
Sifat keterlibatan pengajar	Kognitif (intelektual)	Kognitif dan afektif (pengetahuan pribadi)

<b>Elemen</b>	<b>Tradisional</b>	<b><i>Experiential</i></b>
Peran peserta	Mendengarkan, mengingat, mengikuti ujian, pasif, dan tidak aktif	Keterlibatan, partisipasi, interaksi, sangat aktif
Peran Narasumber	Pengajar/instruktur/dosen/presenter/penguji	Fasilitator/trainer/suatu saat juga sebagai peserta
Kemungkinan alih pembelajaran ke dalam pekerjaan	Biasanya rendah atau tidak pasti	Pada taraf sedang hingga tinggi pada kebanyakan peserta
Tanggung jawab Pengajar	Utamanya adalah memberikan bentuk komunikasi satu arah (ceramah, film, diskusi panel)	Menciptakan kondisi yang dapat dirasakan oleh peserta dimana dari hal tersebut dapat dijadikan pembelajaran.
Iklim Pembelajaran	Formal, menghambat, menekankan pada status	Informal, relaks, saling mendukung, pengurangan status.
Konsentrasi utama pengajar	Memberikan pertanyaan kepada kelas	Menemukan cara untuk merangsang anggota kelompok agar berpikir untuk menjawab masalah.
Tanggung jawab atas hasil	Instruktur/presenter (jika siswa tidak belajar, guru tidak mengajar)	Peserta bertanggung jawab atas pembelajaran mereka sendiri, untuk perilaku mereka.
Orang yang terpuaskan	Instruktur	Peserta

Dari Tabel 6.1. di atas, tampak bahwa prinsip belajar *experiential* lebih menekankan pada prinsip belajar orang dewasa, dan dapat dijadikan dasar untuk pemilihan metode pelatihan selanjutnya.

### **Prinsip Dasar Dalam *Experiential Learning***

Untuk dapat mendesain pelatihan berdasarkan prinsip *experiential learning*, maka hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan

Faktor keterlibatan merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam penentuan prinsip pembelajaran *experiential*, samapai seberapa jauh keterlibatan yang akan dilakukan, apakah partisipan telah siap dengan keterlibatan yang direncanakan serta metode serta aktivitas apa yang akan digunakan untuk menimbulkan keterlibatan tersebut.

2. *Sequencing*

*Sequencing* dalam artian jarak dan urutan suatu program juga merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam merancang proses pembelajaran *experiential*.

3. Isi

Isi suatu program pelatihan juga merupakan variabel yang berperan dalam menentukan apakah suatu pelatihan dapat menggunakan pendekatan *Experiential Learning* atau tidak.

4. Proses

Proses belajar sangat mempengaruhi penggunaan prinsip pembelajaran *experiential*, bila proses belajar hanya satu arah maka prinsip pembelajaran *experiential* tidak cocok, tetapi bila proses belajar yang ada adalah menerapkan prinsip belajar orang dewasa dengan dua arah, dan penekanan pada partisipan, maka pembelajaran *experiential* adalah tepat.

5. Tempo

Tempo dalam pelatihan juga turut berperan, bila tempo yang ada adalah cepat tanpa mempertimbangkan aspek proses yang penting adalah hasil, maka hal ini akan menjadi hambatan bila akan menggunakan prinsip pembelajaran *experiential*.

## 6. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan, juga akan turut berpengaruh bila tujuan pencapaiannya hanya sekedar pengetahuan (*knowledge*) maka prinsip pembelajaran *experiential* tidak terlalu diperlukan. Di sisi lain, bila tujuannya adalah merubah sikap maka penggunaan prinsip pembelajaran *experiential* sangat diperlukan.

## 7. Kesukarelaan

Karakteristik partisipan sangat memengaruhi pemilihan metode dan prinsip pembelajaran, karena untuk penggunaan prinsip pembelajaran *experiential*, aspek kesukarelaan serta tanpa dipaksa sangat berperan. Dalam hal ini, partisipan harus mau secara sukarela berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang ada.

## 8. Norma (Harapan)

Norma-norma yang berlaku dalam kelompok pelatihan maupun harapan dari para partisipan mengenai suatu pelatihan juga turut mempengaruhi pemilihan suatu pendekatan dan metode pelatihan. Dalam hal ini, bila ternyata norma-norma yang ada tidak sesuai dengan rancangan prinsip pembelajaran *experiential*, maka metode-metode yang akan digunakan tersebut akan sulit diterapkan.

## 9. Data

Data apa saja yang tersedia yang dapat dijadikan alat dalam suatu pelatihan juga turut mempengaruhi pemilihan pendekatan

dan metode pelatihan. Dalam hal ini, bila ternyata data yang tersedia sangat sedikit maka agak sukar merancang pelatihan *experiential* dengan menggunakan data pendukung sebagai alat batu pengambilan keputusan.

#### 10. Fleksibilitas

Sampai seberapa jauh fleksibilitas dari seorang fasilitator maupun seorang partisipan akan turut mengambil peran dalam pemilihan satu pendekatan serta metode suatu pelatihan. Dalam hal ini, bila ternyata fleksibilitas yang ada adalah rendah, serta partisipan cenderung sangat kaku maka potensi munculnya masalah, bila menggunakan prinsip pembelajaran *experiential* akan terlihat.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, tampak bahwa untuk menerapkan dan menggunakan prinsip belajar *experiential*, maka terdapat banyak faktor yang mempengaruhi.

### **Parameter Utama Dalam Mendesain Pembelajaran *Experiential***

Dalam mendesain proses pembelajaran *experiential*, maka terdapat beberapa variabel yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kontrak psikologis

Sebelum pelatihan dimulai, pastikan terlebih dahulu untuk membuat kontrak psikologis antara fasilitator dengan peserta pelatihan, karena tanpa adanya kontrak psikologis tersebut akan sukar untuk menerapkan prinsip pembelajaran *experiential*.

#### 2. Waktu dan durasi kegiatan

Kapan dan berapa lama pelatihan tersebut akan dilakukan, hal ini akan mempengaruhi penerapan pembelajaran *experiential*. Bila ternyata waktu yang tersedia sangat sempit maka akan sukar untuk menerapkan program pembelajaran *experiential*.

3. Fasilitas lokasi dan fisik

Fasilitas yang tersedia, baik lokasi maupun sarana dan prasarana pelatihan akan ikut menjadi bahan pertimbangan apakah akan menggunakan prinsip pembelajaran *experiential* atau tidak.

4. Kedekatan antar peserta

Seberapa jauh kedekatan antar peserta akan turut mempengaruhi pengambilan keputusan apakah akan digunakan prinsip pembelajaran *experiential* atau tidak. Hal ini disebabkan karena, seringkali metode yang digunakan dalam prinsip pembelajaran *experiential* mempersyaratkan adanya kedekatan peserta..

5. Jumlah staf yang menangani pelatihan

Jumlah staf yang ikut terlibat dalam program pelatihan akan turut berpengaruh pada jalannya suatu program pelatihan, prinsip dan proses belajar yang digunakan serta metode yang akan dipakai.

6. Ukuran kelompok peserta pelatihan

Besarnya jumlah peserta pelatihan akan turut berpengaruh pada pemilihan pendekatan dan metode pelatihan. Bila jumlah peserta pelatihan terlalu besar, maka akan sukar dilakukan pendekatan pembelajaran *experiential*, selain itu pula jumlah fasilitator serta asisten fasilitator juga akan turut mempengaruhi jalannya pelatihan tersebut.

## **Hal Yang Perlu Dilakukan Dalam *Experiential Learning***

Dalam merencanakan serta menggunakan prinsip pembelajaran *experiential*, maka terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dan diperhatikan yaitu:

1. Merencanakan dengan apa akan bekerja (orang, norma, harapan, fasilitas). Sebelum menggunakan prinsip pembelajaran *experiential*, maupun menggunakan metode pelatihan lainnya maka pertama kali yang harus dilakukan adalah merencanakan terlebih dahulu
2. Memeriksa elemen desain apa yang dapat dan tidak dapat dinegosiasikan. Dalam hal ini, sejak awal sudah diidentifikasi dan dibahas bersama mengenai elemen/variabel dari desain pelatihan mana yang bisa dinegosiasikan dan mana yang tidak. Misalnya sarana, prasarana, harapan, tujuan dsb.
3. Merencanakan rencana kontingensi (cadangan). Prinsip belajar *Experiential Learning*, menuntut adanya rencana cadangan, sehingga bila rencana A tidak berhasil (mis: karena cuaca, waktu, karakteristik peserta, sarana dan prasarana dsb) maka dapat pindah ke rencana B. Hal ini biasa dan harus dilakukan pada perencanaan program pelatihan yang sifatnya *experiential learning* dan *outdoor*, selalu ada rencana cadangan karena bisa saja hari hujan, sehingga harus ada permainan yang sifatnya *indoor*, atau bisa juga perencanaan durasi waktu tertentu untuk suatu permainan, tetapi karena pesertanya sangat cepat/lambat, maka perkiraan waktu menjadi berbeda, sehingga

harus fleksibel dalam pengelolaan suatu program pelatihan yang berlandaskan *experiential learning* (Mangundjaya, 2010).

4. Menerapkan Penguatan (*Reinforcement*)

Penerapan prinsip pembelajaran *experiential*, pada umumnya memerlukan adanya aspek penguatan, baik itu sifatnya psikologis (pujian dsb), maupun yang berupa materi (hadiah-hadiah kecil dsb), dengan adanya penguatan tersebut maka apa yang dipelajari akan semakin melekat.

5. Membina hubungan dengan kelompok dan individu.

Dalam hal ini, fasilitator tidak hanya membangun hubungan dengan kelompok peserta pelatihan, tetapi juga dengan masing-masing individu peserta pelatihan tersebut (*one to one basis*), karena prinsip pembelajaran ini partisipan memerlukan perhatian dan pengarahan lebih besar dibandingkan dengan cara yang tradisional.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut diatas program pembelajaran *experiential* diharapkan akan efektif.

### **Hal Yang Tidak Dilakukan Dalam *Experiential Learning***

Bila sebelumnya dibahas mengenai prinsip-prinsip yang digunakan dalam pembelajaran *experiential*, hal lain yang perlu diperhatikan adalah memperhatikan hal yang sebaiknya tidak dilakukan dalam pembelajaran *experiential*, yaitu:

1. Memberikan lebih dari yang dapat diserap peserta.

Hal yang perlu diingat disini adalah setiap peserta memiliki keterbatasannya masing-masing untuk dapat menyerap suatu

materi, sehingga jangan karena alasan apapun (mis: waktu, sarana dsb) maka materi tetap diberikan (apalagi materi baru), karena hal ini justru akan membuat tujuan pelatihan tersebut menjadi tidak efektif.

2. Menciptakan jarak antara *trainer* dan peserta.

Pendekatan yang dipakai dalam prinsip pembelajaran *experiential*, adalah keterlibatan fasilitator dan peserta, sehingga bila terdapat jarak formalitas/psikologis antara keduanya akan berdampak pada iklim dan proses pembelajaran yang ada.

3. Memberi perhatian yang berlebih pada peserta.

Perhatian dari fasilitator harus diberikan sama pada semua peserta, tidak ada yang berbeda serta memiliki perhatian yang lebih karena hal ini dapat memberikan kecemburuan, serta akan mengganggu proses pembelajaran.

4. Berlebihan dalam menggunakan satu teknik.

Prinsip pembelajaran *experiential* menuntut adanya penggunaan metode/teknik yang bervariasi, dan tidak hanya berdasarkan satu teknik saja, misalnya menggunakan metode permainan (yang bervariasi), studi kasus, *bisnis games* dsb.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, serta menerapkannya dalam pembuatan perencanaan atau implementasi program pelatihan, maka diharapkan tujuan pelatihan akan tercapai secara efektif.

## **Jenis-Jenis Metode Pelatihan**

1. Metode pelatihan dalam pekerjaan (*On the Job*)

Metode pelatihan dalam pekerjaan, adalah suatu metode pelatihan yang dilakukan pada waktu bersamaan dengan mengerjakan tugas yang dibebankan kepada seseorang, pada situasi dan kondisi yang sesungguhnya. Dalam hal ini, metode yang tepat untuk digunakan adalah dengan menggunakan prinsip mentoring, melalui *role model* dari mentor atau pimpinan dari karyawan baru.

2. Metode pelatihan di luar pekerjaan (*Off the Job*)

Metode pelatihan yang dilakukan diluar dari pekerjaan sehari-hari, yang biasanya dilakukan di tempat yang berbeda serta situasi dan kondisi yang berbeda pula.

### **Metode Pelatihan Di Luar Pekerjaan**

Metode pelatihan di luar pekerjaan memiliki berbagai jenis, antara lain adalah:

1. Kuliah/Ceramah (Lecture)
2. Diskusi kelompok
3. Studi kasus
4. Permainan (Games)
5. Bermain Peran (Role Play)
6. Asesmen Diri (Self Assessment) Simulasi
7. Bisnis Games
8. Exercise (Latihan)
9. Programmed instruction
10. Audio Visual
11. Computer Based

## 12. Demo/peragaan

Penjelasan dari masing-masing metode pelatihan di atas adalah sebagai berikut:

### **1. Kuliah/Ceramah (*Lecture*)**

Adalah suatu metode penyampaian materi dengan penekanan pada komunikasi verbal (lisan), yang biasanya dilakukan pada kelompok besar di dalam ruangan.

Metode ini merupakan salah satu metode yang paling sering digunakan dalam pelatihan.

Kelemahan utama yang menjadikan metode ini kurang populer adalah kurangnya partisipasi peserta.

#### **Metode Kuliah efektif untuk:**

- a. Penyajian bahan baru, yang sarat dengan informasi dan pengetahuan.
- b. Kelompok besar.
- c. Pertimbangan ekonomis.
- d. Penyajian dengan waktu terbatas.
- e. Memperkenalkan metode instruksional lain.
- f. Menyimpulkan materi yang dibawakan oleh instruktur lain.

#### **Saran untuk mendapatkan perhatian dan partisipasi peserta:**

- a. Menggunakan sesi tanya jawab.
- b. Menanyakan contoh kepada peserta untuk memperjelas bahasan yang dimaksud.

- c. Membagikan dan meminta peserta untuk mengisi kuesioner sebelum ceramah.
- d. Menggunakan uji-coba atau demonstrasi.
- e. Menggunakan banyak contoh nyata yang dapat diidentifikasi oleh pendengar.

## **2. Diskusi Kelompok**

Adalah suatu metode penyampaian materi dengan cara membahas dan mendiskusikan dalam kelompok, biasanya sudah ada topik pembahasan tertentu.

Partisipasi kelompok merupakan ciri khusus dari metode diskusi. Proses yang terdapat dalam metode diskusi adalah fasilitator mengarahkan (bila perlu), serta mengendalikan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Metode Diskusi Kelompok efektif untuk:**

- a. Membentuk atau mengubah perilaku.
- b. Membahas/memperdalam masalah/topik setelah adanya ceramah/ kuliah, maupun setelah adanya peragaan audio-visual.
- c. Meningkatkan kemampuan komunikasi dan kemampuan sosial.
- d. Diterapkan saat tujuan pelatihan mencakup pemikiran dan penalaran secara kritis, melibatkan pemikiran mandiri.
- e. Diterapkan saat ukuran kelompok memadai.
- f. Diterapkan saat ingin memantau kemajuan individual.
- g. Diterapkan saat peserta pelatihan memiliki pengetahuan tentang topik yang dibahas.

- h. Diterapkan jika *trainer* memiliki kemampuan untuk memimpin diskusi.

**Hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan Metode Diskusi Kelompok:**

- a. Peran fasilitator tidak boleh terlalu mencolok.
- b. Fasilitator sebaiknya mempunyai latar belakang mengenai topik yang dibicarakan.
- c. Fasilitator sebaiknya memiliki keterampilan mengajukan pertanyaan dengan baik.

**3. Studi Kasus**

Adalah salah satu metode dimana suatu masalah aktual maupun hipotesis diberikan kepada suatu kelompok untuk didiskusikan dan dipecahkan. Kasus-kasus tersebut dapat diberikan secara tertulis, dengan film, rekaman, maupun “kasus hidup/diperagakan.”

**Studi Kasus efektif untuk:**

- a. Diterapkan saat peserta perlu dilatih dalam mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang kompleks maupun untuk membuat keputusan.
- b. Diterapkan saat peserta perlu diperkenalkan dengan berbagai pendekatan, interpretasi, dan kepribadian.
- c. Diterapkan saat diperlukan adanya tantangan bagi individu.
- d. Mewakili situasi sebenarnya, mendukung alih pembelajaran dengan membawa peserta pelatihan lebih dekat ke dunia nyata.

- e. Mendapatkan aplikasi teori dan praktek khusus dengan jalan menganalisisnya dan bukan memberitahu mereka.
- f. Mendukung pertukaran ide, opini, dan pandangan diantara peserta sehingga akan memperluas persepsi individu dan proses analitikal.
- g. Mengembangkan konseptual dan proses analitikal (mis: menemukan dan dipraktekkan oleh peserta) meningkatkan ingatan tentang teori dan praktek.

**Hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan Studi Kasus:**

- a. Kurang sesuai untuk diberikan pada individu yang kurang matang, atau adanya kondisi-kondisi lain yang dapat menjadikan orang enggan untuk menyatakan dan mengeluarkan ide dan pendapatnya secara bebas.
- b. Kasus harus dibuat tampak “nyata”.
- c. Data yang diberikan dalam kasus harus memungkinkan untuk pengembangan dari solusi yang realistis.
- d. Isi kasus harus menunjukkan prinsip yang ingin dibangun.
- e. Tingkat detil dari studi kasus harus disesuaikan dengan waktu yang ada.
- f. Subyek (orang) dalam studi kasus tidak dikenal secara personal, peserta menjadi obyektif karena peristiwa tersebut menimpa orang lain, tetapi hal ini dapat memberikan komitmen yang rendah untuk memecahkan masalah.

- g. Semakin kompleks studi kasus, peserta dapat menjadi frustrasi dengan beban informasi mereka sehingga tempo pembelajaran menjadi berkurang.
- h. Konsentrasi peserta lebih pada pemecahan yang cepat dan tidak mengembangkan keterampilan analisis dan aplikasi teori.

**Faktor yang menentukan penggunaan Studi Kasus dasar atau lanjutan:**

- a. Motivasi Fasilitator, dalam arti apakah fasilitator memiliki motivasi untuk memberikan energi yang dituntut dalam teknik lanjutan.
- b. Tingkat kematangan Peserta, yaitu apakah peserta memiliki tingkat kematangan yang cukup untuk menerima teknik lanjutan.
- c. Kompleksitas topik, yaitu sampai seberapa jauh kerumitan/kompleksitas dari kasus yang dibahas.
- d. Waktu yang tersedia, dalam arti berapa lama durasi serta waktu yang tersedia untuk pembahasan kasus tersebut.

**4. Permainan (*Games*)**

Permainan adalah suatu metode pelatihan yang menggunakan permainan untuk membahas topik/materi, dengan cara mencari analogi dari permainan tersebut dengan pekerjaan, atau kehidupan sehari-hari.

Permainan (baik bisnis, manajemen maupun jenis permainan lain) pada saat ini menjadi teknik mengajar yang populer. Metode ini sebenarnya merupakan metode simulasi, dimana

peserta memperoleh kesempatan untuk melaksanakan sesuatu hal yang kondisinya mirip dengan situasi sebenarnya.

**Metode Permainan efektif untuk:**

- a. Diterapkan saat peserta membutuhkan pendekatan yang bersifat dinamis
- b. Memungkinkan peserta memperoleh umpan-balik
- c. Mengembangkan kreativitas peserta

**Hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan Metode Permainan:**

- a. Beberapa jenis permainan memerlukan fasilitator terlatih.
- b. Memerlukan perencanaan lebih lama.
- c. Memerlukan waktu yang lebih lama daripada metode lainnya.
- d. Memerlukan persiapan khusus.
- e. Peserta dapat terjebak pada suasana bermain saja.

**5. Metode Bermain Peran (*Role Play*)**

Bermain peran adalah metode yang menggunakan simulasi peran, dimana setiap orang ditunjuk untuk memerankan suatu peran tertentu, yang berhubungan dengan materi yang akan dibahas.

Bermain peran (*Role Play*) merupakan suatu metode yang menyangkut hubungan antar manusia, yang merupakan penjelmaan dari perilaku nyata dalam situasi imajiner. Dalam bermain peran tiap peserta memainkan “peran” seseorang dalam situasi simulasi.

### **Metode Bermain Peran efektif untuk:**

- a. Mengubah sikap dan perilaku, memahami persepsi dan perasaan orang lain, atau mengembangkan keterampilan komunikasi dan hubungan interpersonal.
- b. Membuat peserta menjadi termotivasi ketika bekerja dalam dunia nyata.
- c. Diterapkan saat *trainer* memiliki kemampuan observasi, evaluasi, diskusi, dan umpanbalik.
- d. Diterapkan apabila tersedia cukup waktu.
- e. Meningkatkan empati seseorang terhadap orang lain.
- f. Meningkatkan kesadaran atas perilaku yang ditampilkannya kepada orang lain.
- g. Belajar melalui perbuatan, berorientasi kepada tindakan, dimana peserta mengamati dan mempraktekkan cara baru dalam berperilaku.
- h. Menekankan kepekaan dan interaksi, peserta memahami dampak dari perilaku mereka kepada orang lain (meningkatkan empati).
- i. Menyampaikan umpan balik secara langsung (*immediate feedback*).
- j. Menunjukkan bahwa perilaku seseorang tidak hanya tergantung pada kepribadiannya namun juga tergantung kepada situasi.
- k. Mendukung alih pembelajaran dengan membuat pelatihan menjadi lebih mendekati dunia nyata.
- l. Menunjukkan perbedaan antara bertindak dan berpikir.

- m. Menekankan bahwa hubungan interpersonal yang baik juga menuntut keterampilan yang baik.
- n. Memberikan pandangan baru dengan membuat peserta keluar dari sekuens proses kognitif dan mengkonfrontirnya dengan informasi yang baru dan kompleks.

**Hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan Metode Bermain Peran:**

- a. Perlu adanya suasana keakraban antar peserta pelatihan
- b. Fasilitator diharapkan telah mengenal dan menguasai teknik bermain peran ini.
- c. Fasilitator harus ahli dalam menangani diskusi, maupun memperlakukan setiap individu.
- d. Persiapan harus dilakukan secara terencana, karena metode ini merupakan pengembangan dari studi kasus.
- e. Peserta yang memainkan peran perlu diberikan deskripsi peran (*briefing*) sementara peserta lain diberikan detil dari panduan observasi yang mengindikasikan apa yang harus mereka perhatikan selama kegiatan *role play*.
- f. Seluruh peserta harus mendapatkan uraian latar belakang.
- g. Peran yang akan dimainkan oleh peserta harus dijelaskan secara jelas dan mungkin berbeda dengan perilaku yang biasa muncul diantara peserta.
- h. Pemberian peran kepada peserta perlu dilakukan dengan spontanitas, dimana ia secara umum memerankan dirinya sendiri, namun berusaha untuk memerankan perilaku baru untuk mengembangkan respon.

- i. Kemungkinan munculnya masalah bukan karena tekniknya, melainkan karena penanganan dari trainer yang kurang tepat sehingga menimbulkan reaksi yang negatif dari peserta.
- j. Peserta tidak secara serius menjalaninya sehingga pelaksanaan *role play* terkesan hanya sebagai lawakan.
- k. Kemungkinan munculnya fakta dan isu yang tidak relevan di dalam *role play* sehingga mengganggu proses *role play*.
- l. *Role play* menjadi kaku karena peserta bukanlah aktor yang baik atau menjadi bingung.

**Panduan observasi dalam Metode Bermain Peran:**

- a. Mengamati agresi verbal dan fisik.
- b. Mengamati reaksi terhadap agresi.
- c. Mengamati usaha konstruktif dalam memecahkan masalah.
- d. Mengamati teknik untuk mengubah perilaku dari agresi dalam memecahkan masalah.

**6. Metode *Self-Assessment (Self-Inventory)***

Metode *self assessment* adalah suatu metode pelatihan yang menggunakan alat bantu *self-assessment* (asesmen diri, hampir sama dengan kuesioner), yang tujuannya untuk pengenalan diri, serta mengetahui kepemilikan pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja dan karakteristik kepribadian tertentu.

**Metode *Self-Assessment* efektif untuk:**

- a. Pengenalan diri dan umpanbalik bagi peserta pelatihan.

- b. Waktu yang cukup, karena bila waktu yang ada terbatas, akan kurang efektif menggunakan metode *self assessment* karena pembahasannya akan kurang dan umpan balik kurang lengkap.

**Hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan Metode *Self-Assessment*:**

- a. Mempersiapkan peralatan/ instrumen dalam pembelajaran *Self-Discovery*:
  - i. Instrumen adalah peralatan dasar dalam *experiential learning*.
  - ii. Instrumen berguna untuk menggeneralisasi data yang dapat digunakan oleh individu, kelompok, dan organisasi untuk meningkatkan efektivitas mereka.
  - iii. Digunakan sebagai alat untuk introspeksi dan diskusi.
  - iv. Data instrumen digeneralisasikan melalui laporan-pribadi dan/atau umpanbalik dari orang lain.
  - v. Instrumen dapat digunakan dalam tahap yang berbeda dalam program pelatihan.
- b. Memperoleh Instrumen dalam Pembelajaran *Self-Discovery* yang dapat dilakukan dengan cara:
  - i. Menggunakan instrumen yang dapat dibeli.
  - ii. Menggunakan instrumen yang dibuat sendiri.
  - iii. Menyusun instrumen, berdasarkan data yang terkumpul.
  - iv. Membuat instrumen yang dikembangkan oleh peserta program pelatihan.

## **7. Simulasi**

Simulasi adalah suatu metode pelatihan yang menggunakan simulasi dari kondisi sebenarnya, yaitu dengan cara menempatkan peralatan tertentu dan/atau menggunakan suatu prosedur atau tugas-tugas yang biasa dilakukan pada pekerjaan sehari-hari (Phillips & Stone, 2002).

Simulasi di desain semirip mungkin dengan kondisi sebenarnya, dan partisipan diminta untuk mengerjakan tugas-tugasnya serta kinerjanya diukur dari sejauh mana ia dapat menyelesaikan tugas-tugasnya tersebut.

#### **8. *Bisnis Games***

*Bisnis Games* adalah suatu metode pelatihan yang menggunakan permainan sebagai simulasi dari kondisi bisnis sehari-hari.

Partisipan diminta merubah variabel-variabel yang terdapat dalam permainan bisnis tersebut dan mengaati dampak dari berbagai perubahan yang dibuat. Partisipan akan diberikantujuan, cara bermain, dan hasil yang dapat diawasi. Biasanya kinerja tersebut dapat didokumentasikan dan diukur. Pada umumnya tujuannya adalah meningkatkan keuntungan, penjualan, *marketshare* dan ROI (*Return on Investment*)

#### **9. *Latihan (Exercise)***

*Latihan (Exercise)* adalah suatu metode pelatihan yang terdiri dari berbagai masalah yang harus diatasi, dieksplorasi dan dijawab. Kegiatan ini bisa saja berbentuk tugas kelompok atau dapat juga berbentuk tugas individual. Bila kegiatan ini diintegrasikan pada aktivitas pelatihan lainnya, makaterdapat beberapa cara untuk mengukur pelatihan tersebut yaitu: a)

hasilnya dapat digabungkan dengan hasil kegiatan lainnya, b) hasil dapat didiskusikan dengan kelompok, c) solusi dari pemecahan masalah yang ada dapat dibagi dan didiskusikan bersama dan d) fasilitator dapat mengikuti kemajuan *trainee*.(Phillips, 2002)

## **10. Metode *Programmed Instruction***

*Programmed Instruction* adalah suatu metode pelatihan, dimana peserta bekerja berdasarkan program yang ada (telah ada instruksi standar). Pada umumnya program ini lebih sering dilakukan secara individual.

### **Penggunaan Metode *Programmed Instruction* untuk:**

- a. Menerapkan cara belajar sesuai dengan tempo belajar sendiri
- b. Memperhatikan perbedaan antar individu
- c. Memberikan umpanbalik langsung kepada peserta

### **Hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan Metode *Programmed Instruction*:**

- a. Membutuhkan ketersediaan waktu yang cukup lama
- b. Memerlukan persiapan khusus
- c. Memperhatikan faktor peserta, karena dapat dipengaruhi faktor kompetisi antar peserta.

## **11. Metode Audio-Visual**

Pelatihan dilakukan dengan menggunakan alat bantu audio-visual dapat merupakan suatu jenis pelatihan tersendiri, tetapi dapat juga hanya merupakan alat bantu dalam melakukan teknik presentasi.

### **Hal yang harus diperhatikan dalam menerapkan Metode Audio-Visual:**

Bila digunakan secara berlebihan tanpa adanya kombinasi dengan teknik lain, maka kesempatan bagi peserta untuk berpartisipasi sangat kecil.

## 12. *Computer Based*

Metode pelatihan *computer based* adalah metode pelatihan dengan menggunakan alat bantu komputer dalam menyelesaikan tugas-tugas dan masalah yang dihadapinya. Dalam hal ini peserta dan fasilitator harus menguasai program komputer (IT) untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya tersebut.

## Kekuatan & Kelemahan Berbagai Metode Pelatihan

Setiap metode pelatihan memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing, sehingga sebelum memilih metode yang akan dipakai, maka sebaiknya memperhatikan dan mempertimbangkan masing-masing kekuatan dan kelemahan dari berbagai metode tersebut.

Tabel 6.1. Perbandingan Kekuatan dan Kelemahan Metode Pelatihan

No	Metode	Kelemahan	Kekuatan
1.	Kuliah/ Ceramah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trainee bersikap pasif</li> <li>- Komunikasi satu arah</li> <li>- Kurang ada umpan-balik dari <i>trainee</i>.</li> <li>- Kurang dapat diketahui kemajuan dan keberhasilan penyampaian materi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat dipakai untuk kelompok besar.</li> <li>- Biaya rendah</li> <li>- Banyak materi yang disampaikan</li> <li>- Waktu relatif singkat</li> </ul>
2.	Diskusi Kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya besar</li> <li>- Hanya kelompok kecil</li> <li>- Kemajuan pengajaran lambat</li> <li>- Waktu lebih lama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan pengertian</li> <li>- Pembentukan sikap-sikap baru</li> <li>- Partisipasi aktif</li> </ul>
3.	Studi Kasus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi aktif</li> </ul>

No	Metode	Kelemahan	Kekuatan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemajuan pengajaran lambat</li> <li>- Waktu lebih lama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan konseptual</li> <li>- Mewakili situasi sebenarnya</li> <li>- Menimbulkan minat keterlibatan</li> </ul>
4.	Permainan/ <i>Games</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kecepatan kemajuan/pengajaran tidak sama</li> <li>- Biaya lebih besar</li> <li>- Waktu lebih lama</li> <li>- Perlu persiapan khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belajar melalui perbuatan</li> <li>- Menumbuhkan motivasi belajar yang tinggi</li> <li>- Menyenangkan, menarik</li> <li>- Partisipasi aktif</li> <li>- Menimbulkan minat keterlibatan</li> </ul>
5.	Bermain peran ( <i>Role Play</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya besar</li> <li>- Kemajuan pengajaran lambat</li> <li>- Waktu lebih lama</li> <li>- Dapat menyinggung perasaan orang lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belajar melalui perbuatan</li> <li>- Menekankan kepekaan dan interaksi</li> <li>- Hasil disampaikan secara langsung</li> <li>- Menimbulkan minat keterlibatan Partisipasi</li> </ul>
6	<i>Self-Assessment</i> / <i>Self-Inventory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat terjadi penolakan terhadap hasil.</li> <li>- Kemajuan pengajaran lebih lambat</li> <li>- Perlu persiapan khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengetahui kondisi diri sendiri.</li> <li>- Partisipasi aktif</li> <li>- Menimbulkan minat keterlibatan</li> </ul>
7.	Simulasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlu persiapan khusus, dari aspek pengenalan tugas, dan pembuatan alat simulasi.</li> <li>- Perlu biaya untuk pembuatan peralatan simulasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat menggambarkan situasi yang sebenarnya.</li> <li>- Menimbulkan minat keterlibatan</li> <li>- Menekan biaya (bila terjadi kesalahan pada peralatan yang sebenarnya).</li> <li>- Pertimbangan keselamatan.</li> </ul>
8.	Bisnis <i>Games</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlu persiapan khusus, untuk pembuatan dan pemilihan bisnis <i>games</i>.</li> <li>- Perlu penguasaan dari fasilitator mengenai bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi aktif</li> <li>- Menimbulkan minat keterlibatan</li> <li>- Meningkatkan kreativitas,</li> </ul>

No	Metode	Kelemahan	Kekuatan
		games yang akan digunakan.	pengambilan keputusan, dan dinamika kelompok. - Simulasi dari kondisi bisnis yang ada.
9.	Latihan ( <i>Exercise</i> )	- Perlu persiapan khusus, untuk pembuatan latihan. - Lebih cocok untuk kelompok kecil, dan perlu waktu lama untuk kelompok besar.	- Hasil dari latihan dapat dikumpulkan dan dinilai. - Hasil latihan dapat dibahas dalam kelompok, dan pemecahan masalah dapat dibahas bersama. - Fasilitator dapat mengamati kemajuan peserta secara individual.
10.	<i>Programmed Instruction</i>	- Kemajuan pengajaran lebih lambat - Kemajuan peserta tidak sama	- Partisipasi aktif - Lebih diperhatikan perbedaan antar individu - Dapat dilakukan dimana dan kapan saja
11.	<i>Audio-Visual</i>	- <i>Trainee</i> bersikap pasif - Komunikasi satu arah	- Membuat pelatihan menjadi menarik - Adanya contoh konkret
12.	<i>Computer Based</i>	- Perlu persiapan khusus, untuk pembuatan tugas. - Perlu penguasaan IT tertentu (baik dari fasilitator maupun peserta) - Biaya lebih besar.	- Mengikuti perkembangan teknologi.

Sumber: Mangundjaya (2010), Phillips & Drew Stone (2002), Munandar (2001)

## Kriteria Pemilihan Metode Pelatihan

Sebelum menentukan strategi dan metode yang akan digunakan maka terdapat beberapa kriteria yang perlu diperhatikan, yaitu :

### 1. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dan sasaran akan sangat mempengaruhi jenis metode yang akan digunakan dalam pelatihan. Mis: bila tujuannya adalah merubah sikap, maka hal ini tidak akan tercapai bila metode yang digunakan adalah hanya kuliah. Secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 6.2. dibawah ini.

Pada umumnya, kegiatan pelatihan memiliki salah satu dari tiga tujuan utama berikut ini:

- a) Menyajikan **informasi** (fakta, pengetahuan, atau prinsip). Sesi yang berorientasi kepada informasi, disebut sebagai sesi teori karena sesi ini menekankan ide dan bukan keterampilan.
- b) Untuk menyajikan dan mengembangkan **keterampilan** (fisik). Sesi yang berorientasi atau berhubungan dengan pemberian keterampilan disebut sebagai sesi keterampilan.
- c) Untuk **mengembangkan sikap** dan keterampilan psikologis (*soft skills*). Sesi yang berorientasi kepada mengubah sikap atau penguasaan keterampilan mental psikologis disebut sebagai sesi sikap.

Tabel 6.2. Hubungan Tujuan dan Sasaran dengan Metode Pelatihan

No	Tujuan Dan Sasaran	Metode Pelatihan
1	Kognitif (Pengetahuan, wawasan)	- Ceramah - Diskusi - Studi kasus
2	Skills (Keterampilan, psikomotorik)	- Demo - <i>Experiential Learning</i> - Audio-visual - Simulasi
3	Perubahan Sikap (Emosi/afeksi)	- <i>Self-Assessment</i> - Bermain Peran - Games

## **2. Hasil/isi program yang diinginkan**

Hasil dan isi program yang diinginkan sangat dipengaruhi dan mempengaruhi tujuan dan sasaran yang dibuat, serta metode yang digunakan.

## **3. Biaya**

Biaya yang dialokasikan untuk program pelatihan turut mempengaruhi metode yang akan digunakan. Mis: untuk pelatihan *Team Building*, sebenarnya akan lebih baik dilakukan dengan cara Residensial dan *outdoor*, tetapi ternyata dananya tidak mencukupi maka hanya dilakukan indoor dengan berbagai permainan kecil didalam ruangan (Mangundjaya, 2010)

## **4. Prinsip-prinsip belajar**

Prinsip-prinsip belajar khususnya prinsip belajar orang dewasa akan sangat mempengaruhi penggunaan metode pelatihan. Hal ini disebabkan karena dengan prinsip belajar orang dewasa, pada umumnya metode yang digunakan adalah bersifat *experiential learning*.

## **5. Fasilitas dan sarana tersedia**

Fasilitas dan sarana tersedia juga mempengaruhi pemilihan metode pelatihan, misalnya: dengan fasilitas dan sarana *outdoor*, lapangan yang luas dsb, maka penggunaan metode pelatihan *outdoor (outbond)* mungkin dapat digunakan dalam pelatihan *Team Building*.

## **6. Waktu/Durasi**

Waktu atau durasi yang disediakan untuk penyelenggaraan pelatihan juga akan mempengaruhi pemilihan metode.

Misalnya: seharusnya dengan waktu 5 hari akan menggunakan metode *outbond* residensial, tetapi dengan hanya disediakan waktu 3 hari maka harus dilakukan beberapa penyesuaian termasuk didalamnya metode yang digunakan.

#### **7. Keinginan dan kapabilitas *trainee***

Pemilihan suatu metode pelatihan juga tidak lepas dari keinginan dan kapabilitas *trainee*. Dalam hal ini biasanya *trainee* lebih menyukai jenis pelatihan dengan menggunakan prinsip belajar orang dewasa, yaitu *experiential learning*, serta kurang menyukai jenis metode yang sifatnya satu arah (mis: kuliah), selain itu pula bila menggunakan metode *computer based* perlu juga dipertimbangkan kondisi siapa peserta pelatihannya, karena tidak semua peserta mampu menoperasikan komputer dengan baik.

#### **8. Keinginan dan kapabilitas fasilitator**

Hal terakhir yang juga perlu diperhatikan adalah keinginan dan kapabilitas fasilitator, karena bila akan menggunakan metode tertentu, tetapi ternyata fasilitatornya tidak nyaman serta kurang menguasai metode tersebut, maka hal ini akan mempengaruhi proses belajar serta pencapaian tujuan pelatihan.

### **Penutup**

Dalam mendesain suatu program pelatihan, metode juga merupakan masalah satu variabel yang perlu diperhatikan. Hal ini disebabkan karena, pemilihan metode akan mempengaruhi efektivitas suatu program pelatihan, sebab dengan pemilihan metode

yang salah, maka kinerja dari suatu pelatihan akan menjadi kurang optimal. Untuk itu pengenalan dan pemahaman tentang berbagai metode pelatihan diperlukan.

## **BAB 8**

### ***ENERGIZER DAN ICE-BREAKER***



#### **Tujuan**

Mempelajari energizer dan ice breaking adalah untuk menciptakan suasana yang santai, menyenangkan, dan terbuka saat memulai atau melanjutkan sebuah kegiatan atau pertemuan. Secara khusus, energizer bertujuan untuk meningkatkan energi dan fokus peserta, mengurangi kejenuhan, serta memecah kebekuan di antara mereka. Sementara itu, ice breaking bertujuan untuk memperkenalkan peserta satu sama lain, membangun kebersamaan, meningkatkan

komunikasi, dan menciptakan rasa nyaman sehingga mereka lebih terbuka untuk berinteraksi dan bekerja sama dalam situasi yang mungkin baru atau tidak akrab. Dengan demikian, energizer dan ice breaking membantu menciptakan atmosfer yang kondusif untuk pembelajaran, kolaborasi, dan pencapaian tujuan bersama.

### **Energizer Dan Ice-Breaking**

Energizer dan ice-breaking adalah dua jenis aktivitas yang sering digunakan dalam pelatihan atau pertemuan kelompok untuk memulai, membangkitkan semangat, dan menciptakan suasana yang positif. Meskipun keduanya memiliki tujuan yang mirip, yaitu untuk memecah kebekuan dan menghilangkan kecanggungan di antara peserta, tetapi mereka memiliki fokus dan pendekatan yang sedikit berbeda. Berikut adalah penjelasan singkat tentang keduanya:

#### ❖ Ice-Breaking

- Tujuan: Mengurangi ketegangan awal, membantu peserta merasa nyaman, dan memperkenalkan peserta satu sama lain.
- Karakteristik
  - Biasanya dilakukan di awal pertemuan atau pelatihan.
  - Menggunakan aktivitas yang sederhana dan santai untuk memulai interaksi antara peserta.
  - Berfokus pada pembangunan hubungan sosial dan memecah kecanggungan.

- Contoh Aktivitas: Nama dan hobi, pertanyaan es, permainan salju bola, atau teka-teki sederhana.
- ❖ Energizer
- Tujuan : Memulihkan energi dan fokus peserta, memecah monoton, dan meningkatkan kehadiran dan konsentrasi.
  - Karakteristik
    - Biasanya dilakukan di tengah atau setelah sesi yang panjang untuk memulihkan semangat.
    - Menggunakan aktivitas yang dinamis dan menyenangkan untuk meningkatkan energi dan keceriaan.
    - Berfokus pada meningkatkan konsentrasi dan fokus peserta.
  - Contoh Aktivitas: Berjalan di tempat, latihan pernafasan, permainan tim, atau tarian singkat.

Aktivitas-aktivitas ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks pelatihan atau pertemuan, serta dengan kepribadian dan minat peserta. Penting untuk memilih aktivitas yang sesuai dengan tujuan, suasana, dan energi yang diinginkan dalam situasi tertentu. Dengan cara ini, baik *ice-breaking* maupun *energizer* dapat membantu menciptakan lingkungan yang menyenangkan, produktif, dan berdaya guna bagi semua peserta.

### ***Ice Breakers***

*Ice breaker* adalah suatu kegiatan yang biasanya tidak berhubungan langsung dengan pelatihan, tetapi kegiatan tersebut dapat membantu untuk mengurangi ketegangan, kegelisahan, kesendirian, menyemangati kelompok, dan melibatkan seluruh peserta dalam kegiatan (Eittington, 1989).

### **Manfaat *Ice Breakers* atau *Openers***

Eittington, J.E (1989), menyatakan bahwa *Ice Breaker* memiliki manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

#### 1. Peserta Pelatihan

- a. Peserta dapat saling mengenal satu dengan yang lain dengan cara yang lebih berarti.

Dengan adanya *ice breaking*, maka peserta pelatihan akan dapat saling mengenal peserta lainnya yang tidak hanya terbatas pada pengenalan aspek-aspek formal saja.

- b. Pembuka dapat mengatasi masalah kesendirian bagi peserta yang pemalu.

Peserta pelatihan berbagai macam karakteristik kepribadiannya, ada yang banyak bicara, mudah berkenalan dengan orang baru, tetapi ada juga yang pemalu dan perlu waktu untuk berkenalan. Dalam hal ini, *ice breaker* akan dapat membantu peserta dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, khususnya bagi peserta yang pemalu mereka akan terbantu untuk tidak merasa sendiri.

#### 2. Dinamika Kelompok

- a. Membuat kelompok menjadi lebih relaks, dan menjadi lebih spontan.

Dengan adanya *ice breaker*, kelompok pada umumnya akan menjadi lebih relaks dan spontan serta sudah menanggalkan formalitas dalam berhubungan dengan peserta lainnya dan hal ini akan membantu jalannya proses pelatihan.

- b. Membantu untuk membangun identitas kelompok dan kohesivitas kelompok.

*Ice breaker*, khususnya yang dipilih dengan tujuan pembentukan kohesivitas kelompok akan dapat membantu kelompok untuk menjadi lebih kohesif.

- c. Membantu dalam membangun rasa percaya antar partisipan serta antara partisipan dengan *trainer*.

Dengan adanya *ice breaker*, maka rasa saling percaya antar partisipan maupun antar partisipan dan fasilitator akan terjalin, dan hal ini sangat penting karena merupakan dasar hubungan baik dari proses pembelajaran selanjutnya.

- d. Membantu partisipan mengetahui sumberdaya yang terdapat dalam kelompok.

Melalui *ice breaker*, para partisipan juga akan dapat mengetahui karakteristik partisipan lainnya yang terdapat dalam kelompok, yang dapat menjadi nara sumber dalam penyelesaian tugas-tugas kelompok.

- e. Membantu untuk meningkatkan semangat kelompok.

*Ice breaker* juga dapat membantu untuk menjadi motivator dan pemberi semangat bagi kelompok, karena dengan saling

mengenal serta bergembira, maka semangat dan energi yang terdapat dalam kelompok akan meningkat.

### 3. Fasilitator

- a. Menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran.

Melalui *Ice breaker*, maka secara tidak langsung fasilitator menyatakan siapa yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran (yaitu peserta dan fasilitator bersama-sama).

- b. Mengkomunikasikan secara langsung mengenai tipe *trainer*.

Melalui pemilihan jenis *ice breaker*, fasilitator juga mengkomunikasikan pada peserta pelatihan tipe fasilitator seperti apakah dia (mis: formal, informal, senang humor dsb).

- c. Membangun kredibilitas *trainer* sebagai Fasilitator dan bukan sebagai Pemimpin atau sebagai Pemberi Kuliah.

*Ice breaker* juga akan membangun kredibilitas dan citra fasilitator, bahkan ia bukan tipe pemberi kuliah, atau instruktur, tetapi ia adalah fasilitator dengan proses pembelajaran yang terfokus pada peserta pelatihan.

- d. Memberi informasi bagi *trainer/fasilitator* mengenai kondisi kelompok.

Melalui *ice breaker*, akan dapat diidentifikasi pula mengenai karakteristik kelompok, apakah kelompok yang dihadapi adalah kelompok yang formal, menjaga jarak, kurang terbuka terhadap masukan dan hal-hal baru atau sebaliknya.

- e. Mengurangi kecemasan *trainer*/fasilitator.

Fasilitator juga perlu waktu untuk menyesuaikan diri dan mengenali peserta maupun mempersiapkan dirinya untuk menghadapi proses pembelajaran, apalagi bagi fasilitator pemula. Dalam hal ini, *ice breaker* akan memiliki peran penting untuk mengurangi kecemasan fasilitator.

#### 4. Proses pembelajaran

- a. Mempersiapkan & Menyemangati (*Warm up - energizers*)

*Ice breaker* berperan pula dalam mempersiapkan peserta mengikuti proses pembelajaran, dan fokus pada materi yang akan dibahas. Selain itu pula, berperan untuk menyemangati peserta yang mungkin belum termotivasi untuk mengikuti pelatihan.

- b. Menciptakan suasana pembelajaran (*set the tone*)

*Ice breaker* ikut membantu dalam menciptakan suasana pembelajaran sesuai dengan desain perencanaan pelatihan.

- c. Menghubungkan dengan topik selanjutnya

*Ice breaker* dapat berperan pula sebagai penghubung antara satu topik dengan topik lainnya serta membangun momentum untuk program selanjutnya.

- d. Dapat mencapai pelibatan secara instan/cepat pada semua peserta.

- e. *Ice breaker* dapat berperan alat untuk mempercepat pelibatan dan hubungan interpersonal antara sesama peserta, maupun pelibatan peserta pada program pelatihan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi proses pembelajaran.

## **Jenis *Ice Breaker***

Terdapat dua jenis *ice breakers*, yaitu:

### **1. *The Personality Report***

Melakukan aktivitas yang didalamnya terdapat pertanyaan langsung kepada peserta tentang: kebutuhan, harapan, kekhawatiran, tujuan, maupun detail tentang latar belakang pribadi partisipan.

### **2. *The Personality Clue***

Melalui aktivitas tertentu berusaha untuk menggali mengenai indikator tentang kepribadian seseorang.

## **Faktor-faktor dalam Memilih *Ice Breaker***

Untuk dapat memberikan hasil yang optimal dari *ice breakers*, maka terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan dalam memilih *ice breaker* yaitu:

### **1. Komposisi dan karakteristik kelompok**

Bagaimana komposisi suatu kelompok secara demografis (usia, jender, pekerjaan dsb), maupun karakteristik lainnya, perlu dipertimbangkan sebelum menentukan jenis *ice breaker* yang akan digunakan.

### **2. Durasi pelatihan**

Durasi pelatihan juga turut menentukan jenis *ice breaker* yang akan dipilih, karena antara lain akan dipertimbangkan mengenai durasi dari *ice breaker*, serta tujuan dan jenis dari *ice breaker* tersebut.

### 3. Budaya organisasi

Hal lain yang perlu juga diperhatikan adalah budaya organisasi yang berlaku, karena bila memilih aktivitas *ice breaker* yang tidak sesuai dengan budaya organisasi, maka hal ini akan mempengaruhi jalannya kegiatan *ice breaker* tersebut.

### 4. Gaya & karakteristik kepribadian *trainer*

Gaya dan karakteristik kepribadian dari fasilitator juga sangat menentukan jenis *ice breaker* yang akan dipakai, karena bila fasilitator tidak nyaman serta tidak sesuai dengan gaya dan karakteristik kepribadiaannya, maka hal ini akan mempengaruhi jalannya pelatihan.

## Evaluasi *Ice Breakers*

Tabel 9.1. Evaluasi Ice Breakers

No	Elemen	Rendah	Sedang	Tinggi
1	Durasi kegiatan			
2	Potensi mengancam pribadi			
3	Kemungkinan ketidakpuasan peserta pelatihan			
4	Unik			
5	Menyenangkan			
6	Kreatif			
7	Memperoleh informasi tentang peserta pelatihan			
8	Membuat relaks			

Sumber: Eittington, J.E (1989)

## Pertanyaan

1. Apa perbedaan antara *ice breaker* dan *energizer*?
2. Kapan peserta diberikan *ice breaker* dan *energizer*?  
Terangkan.

\*\*\* 00 \*\*\*

## BAB 9

### PENYUSUNAN PROGRAM PELATIHAN



#### Topik Bahasan

- Tahapan Menyusun materi pelatihan
- Menyiapkan kelengkapan materi pelatihan
- Menyajikan materi pelajaran
- Faktor penting dalam penyusunan materi
- Pedoman Praktis penyusunan bahan

#### Tujuan

- Memiliki pengetahuan dan memberikan penjelasan mengenai cara penyusunan materi pelatihan.
- Menjelaskan dan membuat garis besar materi pelatihan

#### Menyusun Materi Pelatihan

1. Menentukan tujuan pelatihan.
2. Menyusun Tujuan (merumuskan mata pelajaran).
3. Memilih & Menyusun Metode pelatihan.
4. Menyusun materi pelatihan.
5. Memilih & menyusun *ice breaker, games, dsb.*
6. Menyusun manual pelatihan.
7. Menyusun materi presentasi.
8. Menyusun penutupan pelatihan.

### Meyiapkan Kelengkapan Materi Pelatihan

- Rencana pengajaran (manual untuk pelatih)
- Materi untuk peserta (*handout, workbook, dsb*).
- Alat bantu audio visual (*slides, film, dsb*).
- Tes dan asesmen
- Lembar evaluasi.

### Menyajikan Materi Pelajaran

- Bagian Pendahuluan.
- Bagian Inti.
- Bagian Penutup.

### Faktor penting dalam penyusunan materi pelatihan

- Tujuan dan sasaran.
- Waktu pembahasan tiap-tiap topik.
- Metode yang akan digunakan
- Peralatan dan perlengkapan

### Tingkatan penulisan *outline*

- Topik
- Sub-topik
- Sub Sub-topik

### Informasi dalam penulisan *outline*

- Informasi yang memungkinkan peserta untuk mencapai tujuannya.
- Hanya informasi yang penting.
- Dibuat berdasarkan pengelompokan informasi yang logis.
- Adanya pembahasan cabang/sub-topik materi,

- Informasi khusus yang diperlukan untuk memelajari konsep dan keterampilan baru.

### Faktor Yang Harus Diperhatikan Dalam *Outline*

- Topik harus sesuai satu dengan yang lainnya.
  - Jangan sampai topik tidak sesuai satu dengan yang lain.
- Topik harus sesuai dengan keadaan peserta.
  - Jangan membuat topik terlalu tinggi atau terlalu rendah bagi peserta.
- Topik harus konkret & operasional.
  - Topik dibuat untuk dapat dipahami, Jangan membuat terlalu teoritis.

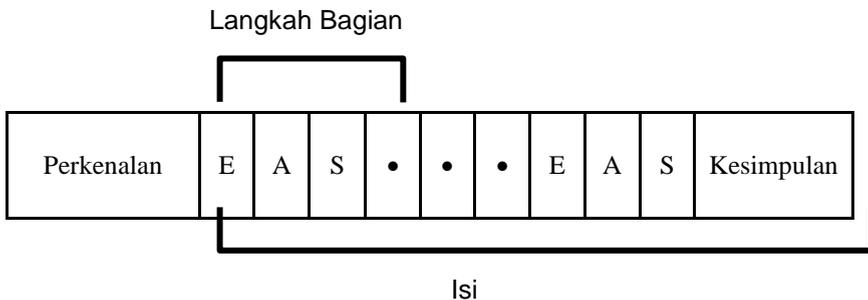
### Struktur Dalam Metode Ceramah

Struktur

E = *Explanation* (Penjelasan)

A = *Activities by Trainees* (Aktivitas oleh Peserta)

S = *Summary* (Kesimpulan)



## **Pedoman Praktis Penyajian Bahan**

- Judul
- pelatihan
- Judul mata pelajaran
- Tujuan mata pelajaran
- Tujuan pokok bahasan
- Inti/pokok dan sub-pokok bahasan
  - Lembar
  - Tugas
  - Metode
  - Evaluasi
  - Sumber bacaan

## **Latihan dan Diskusi**

1. Tentukan Pelatihan yang akan dilakukan
2. Sebutkan Siapa Peserta yang akan ikut,
3. Sebutkan Tujuan pelatihan (K,S,A)
4. Tentukan Topik apa saja yang akan dibahas
5. Tentukan Metode yang akan digunakan
6. Tentukan Waktu pelatihan
7. Sebutkan peralatan yang diperlukan

++ 00 ++

## BAB 10

### PERSIAPAN IMPLEMENTASI PELATIHAN



#### **Tujuan**

Mempelajari persiapan implementasi pelatihan membantu memastikan bahwa pelatihan dapat berjalan dengan lancar, efektif, dan menghasilkan dampak yang diinginkan pada peserta.

#### **Sasaran Pembelajaran**

1. Persiapan Pelatihan
2. Jenis Media dan Alat Bantu
5. Persiapan Tempat pelatihan

#### **Persiapan Implementasi Pelatihan**

Suatu program pelatihan yang baik akan dibuat melalui tahapan analisis kebutuhan, mendesain pelatihan (termasuk penetapan peserta, tujuan, metode, materi, maupun fasilitator), dan bila hal tersebut telah dibuat dengan baik maka kemudian akan masuk pada langkah berikutnya yaitu implementasi. Dalam hal ini, untuk dapat

mencapai tujuan suatu program pelatihan secara efektif, maka meskipun perencanaan desain pelatihan telah dibuat, tetapi untuk memperoleh hasil yang optimal, maka perencanaan implementasi juga perlu dibuat yang antara lain mencakup mengenai penyusunan urutan program, pengecekan materi yang akan dibahas, pengaturan aktivitas proses belajar, persiapan media dan alat bantu, persiapan logistik termasuk didalamnya pengaturan posisi tempat duduk.

### **Persiapan Implementasi Pelatihan**

Persiapan yang perlu dilakukan untuk implementasi suatu program pelatihan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menyusun urutan program.
2. Mengecek materi yang diperlukan.
3. Mengatur aktivitas proses belajar
4. Mempersiapkan media dan alat bantu
5. Mempersiapkan logistik & administrasi

### **Menyusun Urutan Program**

Urutan pemberian materi pelatihan perlu disiapkan dengan baik, hal ini berhubungan pula dengan penggunaan *Ice Breaker* untuk memulai pelatihan, pembahasan isi pelatihan maupun penutup pelatihan.

### **Memulai Pelatihan**

Secara umum, Eittington, J.E (1989) menyatakan bahwa pelatihan dapat dimulai dengan cara:

1. Memperkenalkan partisipan pada isi pelatihan yang akan dibahas.

Dalam hal ini harus juga direncanakan bagaimana cara perkenalan akan dilakukan, serta bagaimana pembahasan tujuan pelatihan dan harapan peserta akan dibahas.

2. Membuat kelompok merasa nyaman sebelum melibatkan mereka secara langsung pada topik yang akan dibahas, dengan cara memberikan kegiatan *ice breaking*.

### **Materi Dan Bahan Pelatihan**

Materi maupun bahan pelatihan yang perlu disiapkan dalam pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Bahan tulisan (*handout*)

Bahan tulisan adalah buku pegangan bagi peserta pelatihan yang digunakan untuk mengikuti proses pembelajaran.

2. Bahan tayangan untuk dipresentasikan (*transparent sheet, slides*).

Bahan tulisan saja tidak cukup, dalam hal ini harus ditunjang pula dengan bahan tayangan yang baik serta menarik, karena hal ini merupakan salah satu yang akan menarik peserta untuk tetap fokus dan mengikuti proses pembelajaran

3. Materi evaluasi (*pre/post tes*, bahan evaluasi lain).

Materi evaluasi juga harus dipersiapkan, termasuk di dalamnya *pre* dan *post test* (bila ada) maupun evaluasi harian serta evaluasi akhir.

#### 4. Materi lain

Materi lain yang digunakan dalam pelatihan, mis: bahan studi kasus, kuesioner *self inventory*, perlengkapan untuk games, bahan-bahan untuk latihan, pekerjaan rumah dsb.

### **Mengatur Aktivitas Proses Belajar**

Selain mempersiapkan mengenai bahan/materi pelatihan, maka hal lain yang perlu dipersiapkan adalah mengatur aktivitas proses belajar, termasuk didalamnya mengatur apakah perlu diberikan Pekerjaan Rumah (PR atau *Pre Work*) atau tidak, bila ada, maka hal ini juga harus dipersiapkan dengan baik.

#### ***Pre Work***

*Pre Work* adalah suatu kegiatan mengerjakan tugas-tugas pelatihan yang dilakukan di luar jam pelatihan, biasanya disebut juga sebagai Pekerjaan Rumah.

Pemberian Pekerjaan Rumah tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan yang tertampil pada tabel 9.2. sebagai berikut:

Tabel 9.2. Kekuatan dan Kelemahan Pekerjaan Rumah (*Pre Work*)

No	Kelemahan	Kekuatan
1.	Tidak tepat digunakan pada Kelompok peserta yang sangat sibuk, karena mereka akan menjadi kesal serta cenderung menolak dan mengeluh dengan tambahan tugas yang ada, dan dapat memunculkan reaksi yang negatif.	Mengingatkan peserta secara dini bahwa dalam pembelajaran tersebut <i>trainer</i> dan peserta memiliki tanggung jawab bersama atas keberhasilan pelatihan tersebut.
2.	Bila kelompok peserta memiliki latar belakang pendidikan yang terbatas, maka akan dapat mengalami hambatan.	Menunjukkan bahwa pembelajaran melalui pengalaman akan menjadi proses yang aktif dan saling melibatkan.

No	Kelemahan	Kekuatan
3.	Perlu waktu untuk mempersiapkan materi.	Memberikan kesempatan awal untuk memahami karakteristik program.
4.	Kadangkala tugas yang diberikan dapat lebih tepat diselesaikan dalam kelas.	Memberikan warna profesionalisme atas program tersebut.
5.	Kadangkala keuntungan yang didapat dari menggunakan <i>pre-work</i> terbatas dibandingkan dengan usaha yang dikeluarkan.	Merangsang minat, meningkatkan keingintahuan, memberikan keterlibatan, dan mendukung motivasi.

### **Panduan penggunaan *Pre-Work***

Pada waktu menggunakan Pekerjaan Rumah, hal-hal yang dapat dijadikan panduan adalah sebagai berikut:

1. Mencatat waktu yang digunakan.  
Hal ini penting dilakukan, karena durasi yang diperlukan untuk mengerjakan Pekerjaan Rumah tersebut akan turut mempengaruhi jalannya pelatihan secara keseluruhan.
2. Melengkapi instrumen untuk menciptakan data untuk analisis subsekuen dalam pelatihan kepemimpinan.
3. Mengidentifikasi masalah kerja yang berhubungan dengan tujuan pelatihan.
4. Mencermati & mempelajari kasus yang lebih kompleks yang akan didiskusikan dalam pelatihan.

### **Mempersiapkan Media Dan Alat Bantu**

Berbagai jenis media dan alat bantu yang diperlukan untuk pelaksanaan suatu pelatihan adalah sebagai berikut:

1. *White Board*

2. *Flip Chart*
3. *Overhead Projector/Slides*
4. *Projector*
5. *Film*
6. *Gambar (poster, banner, leaflet, dsb)*
7. *Sound System*

Tabel 9.3. Perbandingan Berbagai Alat Audio Visual

<b>Media</b>	<b>Pemakaian</b>	<b>Kelemahan</b>	<b>Kekuatan</b>
<i>WHITE BOARD</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerangkan hal-hal yang tidak terdapat pada bahan yang diberikan pada peserta.</li> <li>• Memperjelas informasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bila huruf yang ditulis kecil dapat tidak terbaca.</li> <li>• Tidak dapat digandakan.</li> <li>• Kurang menarik, terkesan sebagai kelas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat menuliskan atau menggambarkan apa yang diterangkan.</li> <li>• Relatif murah dan mudah diperoleh.</li> </ul>
<i>FLIP CHART</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam diskusi kelompok (menuliskan hasil kelompok)</li> <li>• Menerangkan dan memperjelas informasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bila huruf yang ditulis kecil dapat tidak terbaca.</li> <li>• Tidak dapat digandakan,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulisan dapat disimpan</li> <li>• Relatif mudah diperoleh.</li> <li>• Relatif murah.</li> <li>• Dapat dipindahkan.</li> <li>• Hasil dapat dipasang</li> </ul>
<i>OVER HEAD PROJECTOR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerangkan &amp; memperjelas informasi.</li> <li>• Menerangkan hasil pembahasan kelompok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu peralatan khusus dan listrik.</li> <li>• Perlu <i>transparent sheet</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulisan dapat disimpan.</li> <li>• Dapat langsung ditayangkan.</li> </ul>

<b>Media</b>	<b>Pemakaian</b>	<b>Kelemahan</b>	<b>Kekuatan</b>
<i>FILM</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerangkan bahan/materi.</li> <li>• Menghubungkan teori/konsep dengan kasus nyata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu film yang sesuai dengan tema.</li> <li>• Perlu peralatan lain (komputer &amp; proyektor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menarik, tidak membosankan.</li> <li>• Cerita yang ditayangkan dapat memperjelas pembahasan.</li> </ul>
<i>PROJECTOR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerangkan bahan/materi.</li> <li>• Menerangkan dan memperjelas informasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu peralatan khusus, dan listrik.</li> <li>• Perlu komputer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulisan dapat disimpan.</li> <li>• Dapat langsung ditayangkan.</li> <li>• Dapat mudah diedit.</li> <li>• Dapat mengambil file lain dari komputer untuk ditayangkan.</li> </ul>
<i>GAMBAR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerangkan dan memperjelas informasi, khususnya untuk hal yang sukar untuk diterangkan dengan kata-kata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu mencari gambar yang cocok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gambar lebih menjelaskan daripada kata-kata.</li> <li>• Menarik.</li> <li>• Relatif murah.</li> </ul>

Dari pembahasan tersebut diatas, tampak bahwa perlu mempertimbangkan mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki masing-masing media, selain itu pula. hal penting dalam penggunaan alat bantu audio-visual adalah bila digunakan secara berlebihan tanpa adanya kombinasi dengan teknik lain, maka kesempatan bagi peserta untuk berpartisipasi menjadi kecil.

## **Logistik & Administrasi**

1. Persiapan bahan/materi dan kelengkapannya.

Termasuk didalamnya persiapan mengenai materi, jadwal, kasus, *self-assessment*, games, *role play*, evaluasi.

2. Persiapan perlengkapan pelatihan (audio visual, dsb).

Melakukan persiapan mengenai audio visual serta media lain yang digunakan misalnya: OHP, *projector*, *transparent sheet*, alat tulis, kamera, *cassette*, TV, dsb.

3. Persiapan tempat & pengaturan tempat.

Persiapan mengenai tempat dan pengaturan tempat duduk sangat penting dilakukan karena hal ini berhubungan dengan proses pembelajaran. Dalam hal ini hal yang harus diperhatikan adalah bila menggunakan fasilitas dari luar (seperti hotel, ruang konferensi, dsb), maka perlu dilakukan pemeriksaan pra-kegiatan (*advanced inspections*) : kondisi ruangan, ukuran ruangan, penataan meja, dll.

### **Persiapan Tempat Pelatihan**

Dalam mempersiapkan tempat pelatihan hal yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Jumlah meja kursi yang diperlukan.
2. Susunan meja kursi untuk ceramah, diskusi, permainan, dsb.
3. Mengetahui letak peralatan.
4. Mengetahui letak tempat – tempat yang diperlukan
5. Mengetahui hal-hal lain yang mungkin diperlukan.

### **Manfaat Penentuan Posisi Tempat Duduk**

1. Dapat memfasilitasi partisipasi peserta  
Posisi tempat duduk akan sangat membantu partisipasi peserta pelatihan dalam proses pembelajaran.

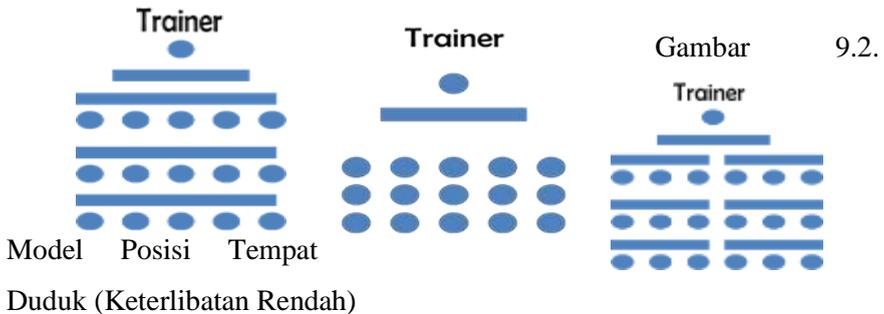
2. Dapat menyemangati kelompok.

Posisi tempat duduk akan dapat membantu fasilitator untuk memotivasi dan memberikan semangat pada partisipan untuk berpartisipasi secara optimal.

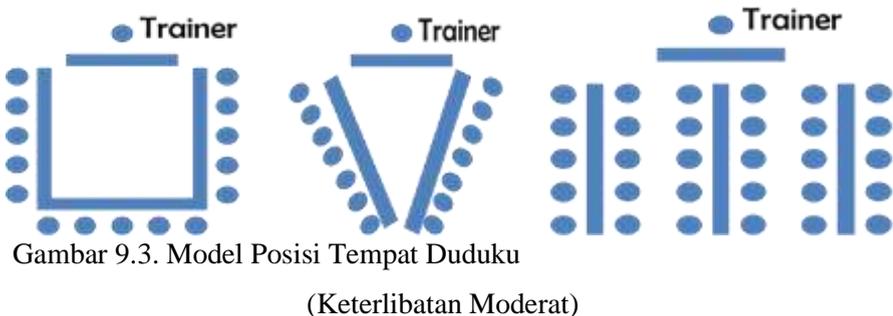
3. Mengkomunikasikan filosofi fasilitator tentang cara pelatihan dan pembelajaran orang dewasa.

Posisi tempat duduk akan turut mengkomunikasikan filosofi fasilitator tentang prinsip pembelajaran orang dewasa yang pada umumnya berdasarkan prinsip pembelajaran *experiential learning*.

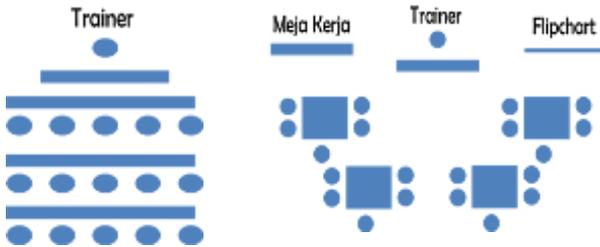
### Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Rendah)



### Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Moderat)

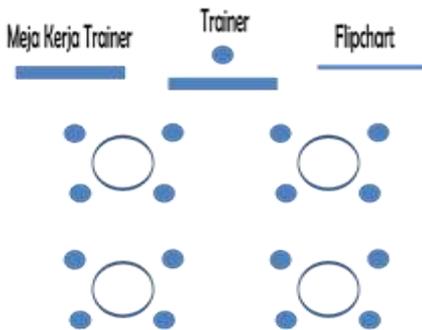


### Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Tinggi)



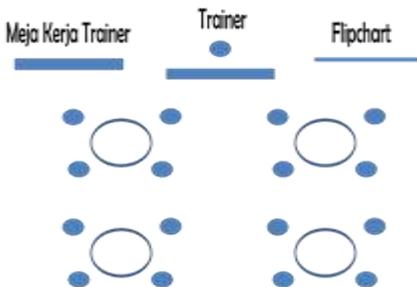
Gambar 9.4. Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Tinggi)

### Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Tinggi)



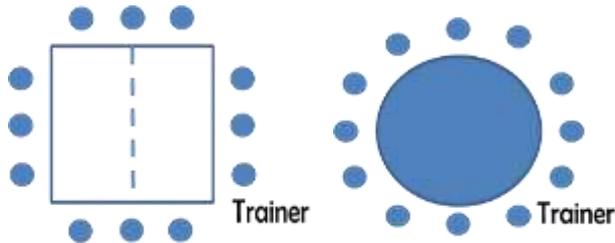
Gambar 9.5. Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Tinggi)

### Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Tinggi – Trainer Bergabung)



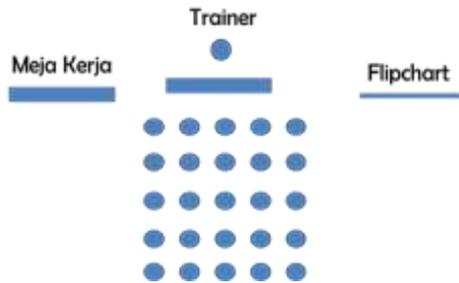
Gambar 9.6. Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Tinggi – Trainer Bergabung)

### Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Tinggi – Trainer Bergabung)



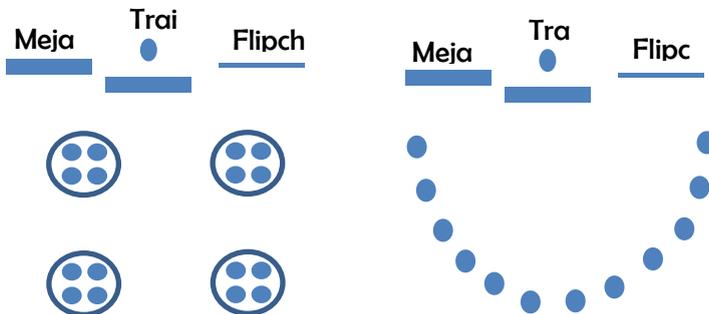
Gambar 9.6. Model Posisi Tempat Duduk (Keterlibatan Tinggi – Trainer Bergabung)

### Penyusunan Model Perkuliahan Dengan Konfigurasi Informal



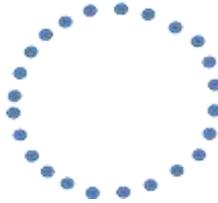
Gambar 9.7. Penyusunan Model Perkuliahan dengan Konfigurasi Informal

### Model Posisi Tempat Duduk Dengan Keterlibatan Tinggi Sebagai Pengembangan Model Perkuliahan



Gambar 9.8. Model Posisi Tempat Duduk dengan Keterlibatan Tinggi sebagai Pengembang Model Perkuliahan

### **Model Posisi Tempat Duduk Melingkar Tanpa Meja (Informalitas Maksimum & Keterlibatan Tinggi)**



Gambar 9.9. Model Posisi Tempat Duduk Tanpa Meja (Informalitas Maksimum & Keterlibatan Tinggi)

Bila dilihat dari gambar-gambar tersebut diatas, tampak bahwa posisi penempatan tempat duduk akan dapat mempengaruhi jalannya proses pembelajaran, iklim pembelajaran, hubungan yang terdapat antar partisipan maupun dengan fasilitator serta hal itu semua berdampak pada efektivitas suatu program pelatihan.

### **Penutup**

Suatu program pelatihan untuk dapat berhasil dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu dimulai dari ketepatan analisis kebutuhan pelatihan, hasil perancangan desain pelatihan, dan yang tidak kalah pentingnya adalah persiapan implementasi pelatihan.

### **Pertanyaan**

1. Apa saja yang harus dipersiapkan dalam implementasi pelatihan?
2. Mengapa *Ice Breakers* perlu dilakukan dalam pelatihan?
3. Apa yang harus diperhatikan dalam pemberian *Pre Work*
4. Faktor apa yang perlu dipertimbangkan dalam memilih media dan alat bantu pelatihan?
5. Mengapa posisi tempat duduk penting untuk diperhatikan?

## **BAB 11**

### **TEKNIK PRESENTASI**



#### **Tujuan**

Mengembangkan keterampilan berkomunikasi dan presentasi yang efektif, meningkatkan interaksi dengan peserta, meningkatkan retensi informasi, mengoptimalkan keterampilan memimpin kelompok, dan meningkatkan kepuasan peserta terhadap sesi pelatihan.

#### **Teknik Presentasi**

Seorang fasilitator yang berarti juga berfungsi sebagai seorang komunikator tidak hanya dituntut untuk dapat menyiapkan materi, berkomunikasi dengan peserta pelatihan, tetapi juga mampu untuk menyajikan atau mempresentasikan materi dengan baik. Kemampuan melakukan presentasi selain dipengaruhi bakat, dilain pihak faktor pelatihan, rasa percaya diri, dan pengalaman juga merupakan unsur-unsur yang berpengaruh dalam keberhasilan seseorang dalam melakukan presentasi.

## **Tahapan Presentasi**

Untuk dapat melakukan presentasi dengan baik, harus dilakukan persiapan tertentu yang terdapat dalam beberapa tahapan, yaitu:

- Tahap Persiapan.
- Tahap Pembukaan.
- Tahap Pembahasan.
- Tahap Penutupan.

## **Tahap Persiapan**

Sebelum melakukan komunikasi di hadapan orang banyak, yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah melakukan persiapan antara lain:

- Menganalisis kesempatan.
- Meninjau profil pendengar.
- Menetapkan sasaran dan tujuan.

## **Tahap Pembukaan**

Pembukaan suatu komunikasi publik/presentasi sebaiknya ditujukan untuk menarik perhatian, yang dapat dilakukan dengan cara:

- Membuat lelucon.
- Menceritakan anekdot.
- Membuat pernyataan yang kontroversial.
- Mempertunjukkan alat bantu visual yang penting.
- Melakukan tindakan yang menarik perhatian.

## **Tahap Pembahasan**

Pembahasan isi tidak hanya menyampaikan pesan, tetapi juga menjawab pertanyaan-pertanyaan yang mungkin timbul. Sebelum dapat menangani pertanyaan dengan baik, harus dapat mengenali tujuan dari diajukannya pertanyaan itu.

## **Tahapan Penutupan**

Secara umum dalam tahap penutupan atau pada akhir presentasi, biasanya yang harus dilakukan adalah:

- Menyimpulkan apa yang telah kita bicarakan.
- Memilih butir-butir yang digunakan untuk memulai presentasi.
- Sebuah tantangan atau seruan untuk bertindak.
- Sebuah pertanyaan untuk dipikirkan oleh pendengar.
- Sebuah lelucon yang baik atau komentar cerdas yang ada hubungannya dengan topik.

## **Fungsi Bertanya**

Bertanya merupakan salah satu bentuk variasi dalam menyajikan bahan. Variasi lain misalnya dalam tempo bicara. Untuk hal-hal yang penting lebih baik disampaikan dengan lambat dan dengan nada suara yang berbeda.

Tujuan dari fasilitator mengajukan pertanyaan adalah untuk:

1. Membangkitkan minat dan keinginan tahu.
2. Merangsang diskusi.
3. Mengarahkan pemikiran.
4. Menjajaki seberapa jauh peserta mengerti materi yang diberikan.
5. Menarik perhatian dari peserta tertentu.

6. Membantu peserta yang diam untuk mengekspresikan dirinya.

### **Teknik Mengajukan Pertanyaan**

Pertanyaan yang diajukan selama pelatihan hendaknya dianggap sebagai bagian dari rentetan penyajian, sehingga pertanyaan-pertanyaan tersebut terlihat wajar dalam konteks keseluruhan sesi. Dalam bertanya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- Merencanakan pertanyaan yang ingin ditanyakan tetapi tetap fleksibel.
- Apakah pertanyaan tersebut akan ditujukan kepada individu atau seluruh kelompok, pertama-tama dalam bertanya hendaknya diarahkan kepada kelompok.
- Pertanyaan diberikan kepada semua peserta, maksudnya tidak kepada satu dua orang saja.
- Pertanyaan yang akan menimbulkan pertentangan hendaknya dihindari.
- Hindari pertanyaan yang tidak dapat dijawab oleh kelompok.
- Bertanyalah dengan ramah dan tulus.
- Ciptakan situasi tanya-jawab yang menimbulkan suasana dimana peserta dapat mengekspresikan diri, percaya diri, dan saling pengertian.

### **Menangani Jawaban Dari Peserta**

- Memberi kesempatan atau waktu kepada peserta untuk menjawab.

- Bila pertanyaan tidak dimengerti, hendaknya diulang, atau pertanyaan dipecah menjadi bagian yang lebih kecil.
- Hindari menjawab pertanyaan sendiri, karena akan mengkondisikan peserta selalu menanti jawaban.
- Menghargai setiap jawaban. Apabila jawaban baik, pujilah atau diberi komentar yang menyenangkan.
- Bila perlu membantu peserta membuat atau menemukan jawaban, yaitu bila peserta mengalami kesulitan atau membuat kesalahan dalam jawaban.

### **Menangani Pertanyaan Peserta**

Pertanyaan diajukan antara lain untuk:

- Mendapatkan informasi tambahan.
- Menghilangkan keraguan.
- Mendukung pembicara.
- Menyatakan rasa tertarik dan apresiasi.
- Menyatakan segi pandangan lain.
- Memberikan komentar.
- Menguji, membantah, menyerang atau menyulitkan fasilitator atau pembicara.

### **Teknik Menjawab Pertanyaan**

Dalam menjawab/menangani pertanyaan dapat dilakukan pada saat:

- Sebelum presentasi
  - Mengantisipasi pertanyaan.
  - Mengenali pembuat kesulitan.
  - Mempersiapkan materi cadangan.

- Presentasi berlangsung
  - Ketika pertanyaan timbul.
  - Setelah setiap bagian selesai.
  - Pada akhir presentasi.

### **Kiat Menjawab dan Mengatasi Pertanyaan**

- Ketika pertanyaan diajukan dengarkan baik-baik sampai akhir.
- Kalau perlu, ulangi kalimat pertanyaan.
- Mencoba untuk menarik kesimpulan mengapa pertanyaan itu diajukan.
- Waspada terhadap pengandaian.
- Pisahkan butir-butir pertanyaan.
- Tetap tenang.
- Jangan sekali-kali meremehkan penanya.
- Jangan merasa bahwa setiap pertanyaan harus dijawab.
- Jangan menjawab terlalu lama.
- Meminta penjelasan lebih lanjut dari penanya.
- Melontarkan pertanyaan itu kepada pendengar.
- Melontarkan pertanyaan itu kepada rekan atau ahli yang lebih tahu yang mungkin hadir.
- Melontarkan pertanyaan kembali kepada penanya.
- Mengaku secara jujur bahwa tidak tahu (dan mengatakan akan berusaha mencari jawabannya).
- Mengatakan jawabannya akan muncul kemudian dalam presentasi.
- Menjawab sebuah pertanyaan yang berbeda (dan lebih mudah).

- Memberikan petunjuk untuk membantu penanya menjawab pertanyaannya sendiri.
- Tidak mau menjawab (karena kerahasiaan dagang, keamanan nasional, atau apa saja).
- Menanggapi tanpa arti tertentu.
- Mengubah suasana dengan lelucon.
- Meneruskan acara seakan-akan kita tidak mendengar.

## **Penutup**

Untuk membawakan presentasi, diperlukan persiapan terlebih dahulu. Persiapan tersebut antara lain meliputi penyiapan materi, pengenalan peserta, serta persiapan-persiapan lain. Dengan persiapan yang matang, serta rasa percaya diri yang tinggi, diharapkan presentasi akan dapat berjalan dengan baik.

### Pertanyaan dan latihan

1. Mengapa perlu strategi dalam menjawab pertanyaan?
2. Bagaimana sebaiknya mengatasi peserta pelatihan yang merasa sudah tahu segalanya?
3. Bagaimana cara mengatasi peserta yang cenderung pasif dan diam.

+++++ 000 +++++

## BAB 12

### PENGUASAAN SITUASI PELATIHAN



#### **Tujuan**

Penguasaan situasi pelatihan dalam menghadapi partisipan yang sulit melibatkan kombinasi antara persiapan yang matang, keterampilan komunikasi yang efektif, fleksibilitas, manajemen konflik, penguatan positif, dan kemauan untuk terus belajar dan berkembang sebagai seorang pelatih.

#### **Pengantar**

Dalam setiap kegiatan pelatihan, maka akan diikuti oleh berbagai tipe peserta/partisipan pelatihan dengan karakteristiknya masing-masing. Perbedaan tersebut tidak hanya dalam bentuk fisik, gender, usia, pekerjaan, latar belakang sosial budaya, kondisi status sosial ekonomi, yang merupakan perbedaan yang berasal dari aspek eksternal. Sementara itu, yang harus diperhatikan juga adalah perbedaan dalam hal karakteristik kepribadian, yang pada akhirnya dapat berdampak pada sikap dan perilaku seseorang secara umum

yang akhirnya berdampak pula pada sikap dan perilaku seseorang dalam mengikuti suatu pelatihan.

### **Tipe Peserta Pelatihan:**

#### **1. Pendiam**

Karakter Umum:

- a. Peserta pelatihan yang pendiam adalah individu yang kurang mau berpartisipasi dalam pelatihan serta lebih banyak berdiam diri dan mendengarkan saja.
- b. Hal ini bisa disebabkan karena individu tersebut memang memiliki sifat pendiam, kurang berminat, sedang memikirkan hal-hal lain, atau karena memang lamban dalam menerima materi pelatihan.

#### **Kiat Menghadapi Pendiam:**

- a. Melontarkan kembali pertanyaan pada anggota kelompok, dan meminta mereka memberikan tanggapannya.
- b. Mengajak orang yang kurang berani mengungkapkan gagasannya ke dalam situasi “kebebasan berkomentar”.
- c. Membuat pengecualian untuk jawaban-jawaban “pendek” seperti “ya/tidak” tanpa mengejar lebih lanjut, serta membantu mengungkapkannya.
- d. Sering mengungkapkan kesimpulan berupa ringkasan. Hal ini baik untuk menunjang atau memperjelas pengertian dan membantu orang-orang yang lamban dalam proses pemikirannya.

- e. Menghubungkan topik bahasan dengan kebutuhan kelompok/individu sehingga hal ini dapat dihayati secara pribadi oleh setiap peserta pelatihan.
- f. Menciptakan suasana yang bersahabat.
- g. Membantu setiap individu yang ingin memberikan sumbangan pemikirannya, khususnya bila mereka merasa terhambat dalam mengungkapkannya.
- h. Cepat tanggap dalam menilai kondisi orang lain.

## 2. Peragu

### **Karakter Umum:**

- a. Pemalu
- b. Kurang percaya diri
- c. Segan dalam beraktivitas
- d. Cenderung diam sepanjang waktu

### **Kiat Menghadapi :**

- a. Gunakan *dyad dan triad* untuk berpartisipasi dalam kelompok kecil.
- b. Sebutkan nama orang yang cenderung pendiam ketika sesi berlangsung.
- c. Berikan pertanyaan sederhana kepada orang yang cenderung pemalu yang berkaitan dengan pengalaman sehari-hari.
- d. Ciptakan hubungan dengan orang pemalu pada saat istirahat, yang akan memberikan rasa penghargaan buat mereka serta dampak dukungan setelahnya

## 3. Monopolizer

**Karakter Umum:**

Monopolizer adalah individu yang selalu ingin mencari perhatian dengan cara memonopoli pembicaraan. Antara lain cirinya adalah selalu ingin memberikan komentar yang cukup lama, selalu ingin bertanya.

**Karakteristik:**

- a. Banyak bicara
- b. cenderung ingin “melahap” habis waktu yang ada.

**Kiat Menghadapi**

- a. Meminta individu untuk meringkasnya.
- b. Memberi kesempatan kepada yang lain untuk memberikan tanggapan terhadap hal tersebut.
- c. Dengan cara yang sopan, menanyakan “Bisakah kita meminta masukan orang lain tentang hal ini?”
- d. Melakukan review terhadap gagasannya

**4. Professor****Karakter Umum:**

- a. Memiliki kebutuhan untuk didengar.
- b. Merasa tidak puas dengan kondisi kerja saat ini, karena itu merasa perlu untuk memasukkan anekdot dalam hari-harinya.

**Kiat Menghadapi:**

Perlakukan mereka dengan sopan, namun berusahalah dengan keras untuk berkomunikasi dengannya tentang: “Hal ini sangat menarik, namun kita harus tetap melangkah.”

## 5. Pengacau Jejak

### **Karakter Umum:**

Pengacau jejak yaitu individu yang menanyakan atau memberikan tanggapan/komentar yang tidak berhubungan dengan topik pembicaraan pada waktu itu.

### **Kiat Menghadapi:**

- a. Ungkapkan kembali dan tekanan hal-hal yang menjadi tujuan dalam pembahasan se jelas mungkin.
- b. Sejak awal harus memberi tahu kelompok mengenai ketentuan-ketentuan yang digunakan dalam pelajaran, serta hal-hal yang akan diliput.
- c. Membantu individu untuk memisahkan masalah emosional.
- d. Mengupayakan terus untuk mengkaitkan hal yang diungkapkan dengan permasalahan.
- e. Melakukan sebijak mungkin dan meminta kelompok untuk kembali pada topik bahasan.

## 6. Sibuk Sendiri

### **Karakter Umum:**

Yaitu individu yang sibuk melakukan hal lain (mis: asyik berbicara dengan rekan sesama partisipan, mengirim SMS, bermain komputer dsb), serta tidak mau mendengarkan.

Hal ini biasanya disebabkan karena mereka kurang berminat atau bosan.

### **Kiat Menghadapi**

- a. Mencoba untuk membina suasana yang merangsang minat dan perhatian.

- b. Membuat humor atau menceritakan anekdot.
- c. Menanyakan pendapat dari mereka.
- d. Memberi kesempatan agar individu dapat mengungkapkan pandangannya tanpa kecaman.
- e. Membicarakan dengan kelompok apabila mereka perlu waktu istirahat sejenak.
- f. Menghentikan pelajaran untuk beberapa waktu.

## **7. Tidak Mau Mendengarkan**

### **Karakter Umum:**

- a. Cenderung menunjukkan penolakan kepada kelompok dan pemimpin.
- b. Cenderung menginterupsi, memotong pembicaraan orang lain, berpindah ke keributan lain sebelum orang lain menyelesaikan pembicaraan.
- c. Ia cenderung memiliki keinginan untuk didengar, dipandang sebagai yang terbaik.
- d. Ada kemungkinan disebabkan karena keinginannya yang besar dalam topik tersebut, karena itu ia ingin untuk mengembangkan pendapatnya.

### **Kiat Menghadapi:**

- a. Lakukan sharing.
- b. Mintalah ia mengulang pernyataan dari orang lain.
- c. Mintalah analisis perbandingan darinya terhadap pendapat orang lain.

## **8. Pendebat**

**Karakter Umum:**

- a. Secara konstan berusaha mencari kesempatan untuk selalu tidak setuju.
- b. Saat terdapat ketidaksetujuan, ia cenderung untuk terus memunculkan keributan yang mengacaukan situasi.

**Kiat Menghadapi:**

- a. Arahkan kelompok untuk berkompromi dengannya.
- b. Hindari untuk terjebak dalam debat kusir dengannya.
- c. Carilah kesempatan untuk mementahkan pendapatnya dengan jalan sesegera mungkin menyatakan: “Saya setuju dengan Anda. Saya rasa kelompok juga setuju dengan Anda. Ada komentar dari yang lain?”, berpindahlah ke topik lain.

**9. Pematah Ide****Karakter Umum:**

Tipe ini cenderung mematahkan ide/pendapat orang lain dengan kata-kata: “Hal ini tidak akan berhasil.” “Kita sudah pernah mencobanya.”, dll.

**Kiat Menghadapi:**

- a. Selamatkan (angkat kembali) ide orang lain yang dipatahkannya dengan cara menanyakan kepada kelompok, “Bagaimana Anda (kelompok) melihat pendapat ini?”
- b. Mintalah padanya untuk memberikan ide-ide kreatifnya sebagai pengganti ide yang dipatahkannya.

## 10. Pengeluh

### **Karakter Umum:**

- a. Orang tipe ini cenderung menyalahkan orang lain, menemukan kesalahan orang lain, mengeluh, dan terus bercerita tentang sesuatu yang menyebalkan.
- b. Berpendapat bahwa hidup dan dunia ini selalu tidak adil.
- c. Selalu berusaha untuk meyakinkan orang lain tentang sudut pandangan yang salah.

### **Kiat Menghadapi:**

- a. Tanyakan padanya: “Apa yang Anda inginkan dari kelompok atas hal tersebut?”
- b. Dukung sudut pandang lain dari suatu masalah/kondisi.
- c. Alihkan sudut pandangnya dengan sesegera mungkin menyatakan: “Ya,...memang terdapat permasalahan dengan...., dan kita ada disini untuk mencari penyelesaian atas masalah tersebut.”

## 11. Bermusuhan

### **Karakter Umum:**

- a. Cenderung lebih mengganggu daripada tipe pendebat.
- b. Cenderung menyukai untuk membuat orang lain merasa tidak berdaya.
- c. Biasanya ia mengajukan pertanyaan yang bersifat menyerang dan memalukan lawan bicaranya.
- d. Cenderung bersikap antagonis, agresif, dan kurang bersahabat.

### **Kiat Menghadapi:**

- a. Tetap tenang dan ulangi pertanyaan dan atau pernyataannya dengan cara yang lebih lembut dan obyektif.
- b. Sampaikan pernyataan balik kepadanya: “Saya tahu Anda memiliki kaitan yang kuat dalam hal ini, namun maukah Anda memperhatikan pendapat saya?”
- c. Melempar alternatif jawaban kepada kelompok , yang dapat juga membantu untuk menangani orang ini sementara waktu.

## **12. Pamarah**

### **Karakter Umum:**

- a. Orang tipe ini cenderung lebih kompleks, mulai dari sama sekali diam dan menarik diri hingga terus menerus mengajukan komplain.
- b. Komplain yang muncul biasanya sangat beragam: tempat duduk yang tidak nyaman, kopi yang tidak enak, ruangan yang terlalu dingin, sikap yang mengganggu, pertanyaan negatif.
- c. Tujuannya adalah untuk mencari “celah” dari ide yang disampaikan.
- d. Pada umumnya ia merasa kecewa bukan dengan trainer, namun lebih kepada lingkungannya, termasuk manajemen yang mengirimkannya ke pelatihan.

### **Kiat Menghadapi:**

Tanyakan pada diri sendiri:

- a. Apakah saya menganggap situasi ini sebagai tantangan profesional dan dapat bertindak dengan tepat?

- b. Apakah saya telah melakukan segala sesuatunya untuk mengeliminir ancaman yang mungkin muncul dalam pelatihan ini?
- c. Apakah saya telah menciptakan iklim yang tepat dimana seluruh peserta dapat menyampaikan isi hatinya secara bebas tentang pelatihan ini?
- d. Apakah saya telah mempertimbangkan untuk menggunakan aktivitas (latihan, *role play*, dll) yang memungkinkan peserta untuk mengeluarkan isi hatinya dalam cara yang sopan?
- e. Apakah saya telah mempertimbangkan untuk menanyakan masalah secara terbuka kepada kelompok?
- f. Apakah sebaiknya saya menggunakan pendekatan ke dalam organisasinya tentang kemungkinan kebutuhannya terhadap bantuan profesional dari luar?

### **13. Berpikir Negatif**

#### **Karakter Umum:**

- a. Keahlian orang ini adalah untuk menemukan sisi gelap dari sesuatu.
- b. Orang ini juga menyukai untuk mengeluh

#### **Kiat Menghadapi:**

- a. Meminta pada peserta untuk menemukan hal positif dalam situasi tersebut (tanyakan juga hal yang sama kepada kelompok).

- b. Sampaikan juga bahwa tujuan dari diskusi adalah untuk menemukan jawaban konstruktif dari hal tersebut.

#### **14. Badut**

##### **Karakter Umum:**

“Badut” muncul dalam berbagai bentuk dan ukuran, tetapi karakter utama mereka adalah untuk mengeluarkan gurauan.

##### **Kiat Menghadapi:**

- a. Ajaklah ia untuk menyampaikan pendapatnya secara serius.
- b. Mengingatkan bahwa terdapat situasi bermain serta situasi serius.
- c. Tunjukkan padanya bahwa ia layak untuk didengar, dengan cara yang lebih baik dan dewasa.

#### **15. Pamer**

##### **Karakter Umum:**

Orang ini cenderung untuk memamerkan pengetahuannya kepada orang lain.

##### **Kiat Menghadapi:**

- a. Jangan terpancing.
- b. Tidak terlalu memperhatikan (sedikit mengabaikan)
- c. Biarkan kelompok yang menyelesaikan tipe orang ini.

#### **16. Kaku**

##### **Karakter Umum :**

- a. Orang tipe ini cenderung kaku.
- b. Orang tipe ini bukanlah orang yang menyebarkan dalam menyampaikan pendapat, sanggahan, mengajar, berdalih, dll,

namun lebih pada sikapnya yang sangat kukuh dalam posisi tersebut dan sangat jarang mau berpindah.

### **Kiat Menghadapi:**

Sampaikan pada peserta bahwa masih ada cara lain untuk menyelesaikan masalah tersebut.

### **Teknik Menangani Situasi Sulit Saat Memfasilitasi**

Bayangkan situasi sulit apa yang bisa dihadapi seorang fasilitator infomobilisasi saat mengelola kegiatan kelompok atau pertemuan masyarakat?.

Mulai terjadi salah paham. Warga mulai jemu, tegang, bingung dan jengkel. Orang yang kesal sukar berpikir jernih. Perhatian mereka menurun. Sebagian peserta diskusi merasa terpaksa memimpin pembicaraan tanpa mereka tahu pemecahannya. Ada yang tidak sabar ingin cepat pulang. Ada pula yang jengkel tapi berusaha untuk tetap tenang. Fasilitator perlu memahami, situasi pelik lah yang membuat orang bertindak begitu. Karena semua orang sebenarnya ingin bekerjasama. Bukan orangnya yang salah. Jadi, tanganiilah keadaan sulitnya, bukan orangnya.

Dalam situasi sulit, tetaplah bersikap tenang dan cobalah untuk mengatasinya. Sikap tidak tenang membuat fasilitator melakukan kekeliruan, sehingga membuat keadaan semakin sulit.

### **Memperhatikan Karakteristik Peserta**

Seorang fasilitator dituntut untuk mengenali karakter peserta belajar, dan mempersiapkan diri untuk mengembangkan sikap positif peserta

terhadap proses dan kegiatan belajar. Gambaran berikut ini mewakili sejumlah karakteristik peserta belajar yang paling sering kita temukan di masyarakat :

- Ada orang yang merasa tidak mendapat pengetahuan atau hal baru dari kegiatan ini.
- Ada juga orang yang pesimis, menganggap materi pelatihan tidak yang akan banyak manfaatnya bagi kehidupannya sehari-hari.
- Ada orang yang berpikiran empiris, tidak gampang percaya, dan menuntut bukti yang nyata dan bukan sekedar teori.
- Ada orang yang antusias, dan merasa bahwa materi yang diikutinya memberikan masukan yang sangat bermanfaat bagi dirinya.
- Ada orang yang selalu to the point, ingin diberitahu apa yang mesti ia lakukan dan tidak suka banyak teori.
- Juga ada orang yang menuntut untuk dihargai terutama dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan kehidupannya, dan cenderung merasa tersinggung jika caranya dianggap salah.

Seorang FI harus bersikap positif terhadap beragam karakter peserta atau masyarakat dan menanganinya dengan sabar. Seringkali orang yang antusias belajar, justru tidak tahu bagaimana menerapkan pembelajaran ini dalam kehidupan dia. Sehingga FI harus menangani peserta seperti ini untuk mengkaitkan hasil belajarnya dengan peningkatan kualitas hidupnya. Sementara itu, peserta yang

merasa 'pintar' dan tidak memperoleh manfaat dari pembelajaran, bisa saja berbalik menjadi peserta yang mendukung kelompok apabila FI berhasil melakukan pendekatan personal dengannya.

### **Menangani Situasi Sulit Yang Kerap Dihadapi**

Adanya berbagai karakteristik peserta, dapat menimbulkan dinamika kelompok yang menarik apabila fasilitator dapat mengelolanya dengan baik. Peserta yang sangat bersemangat, dapat menularkan 'energinya' kepada peserta yang pasif atau 'malumalu'. Kalau tidak ada peserta yang pendiam, semuanya suka bicara, apa yang akan terjadi? Keberagaman sebaiknya disikapi secara positif agar berpengaruh baik terhadap situasi belajar. Jangan sampai sebaliknya, kelompok kita berantakan karena adanya peserta dominan atau selalu kontra terhadap peserta lainnya.

**Berikut ini adalah beberapa situasi sulit yang sering dihadapi seorang fasilitator.**

#### **1. Menangani Peserta yang Selalu Bicara**

Ketika ada seseorang terlalu aktif, orang-orang lainnya menjadi kurang berpartisipasi. Seringkali fasilitator mencoba untuk mengendalikan orang tersebut: "Maaf Pak Bobon, beri kesempatan kepada orang lain untuk bicara." Namun, sebaiknya upaya-upaya fasilitator difokuskan untuk mendorong orang-orang yang pasif untuk lebih berpartisipasi. Mencoba untuk mengendalikan orang yang terlalu aktif mengakibatkan peserta yang lain kehilangan perhatian.

#### **2. Menangani Peserta yang Mulai Jemu**

Peserta mulai menjadi tidak fokus karena kelelahan, materi diskusi memang berat, atau kurang menarik. Dalam keadaan ini, fasilitator sebaiknya tidak memaksakan peserta.

Misalnya, "Ayo, kita kembali konsentrasi kepada diskusi kita." Fasilitator sebaiknya mengajak peserta untuk beristirahat sejenak. Setelah beristirahat, peserta akan dapat lebih segar berdiskusi kembali.

### **3. Menangani Situasi Rendahnya Partisipasi Seluruh Peserta**

Fasilitator keliru jika beranggapan bahwa partisipasi peserta rendah karena mereka sedang berkonsentrasi memperhatikan. Kemudian fasilitator tidak melakukan apapun untuk mendorong peserta lebih berpartisipasi. Mengubah metode diskusi ke dalam bentuk lain merupakan salah satu cara meningkatkan kembali partisipasi peserta. Misalnya dengan melakukan metode curah pendapat atau diskusi kelompok kecil.

### **4. Menangani "Debat Kusir" antara Dua Peserta**

Kadang kadang seseorang menyerang gagasan orang lain untuk menjelaskan gagasannya sendiri. Banyak waktu akan terbuang jika fasilitator mencoba menyelesaikan konflik antara keduanya. Libatkan peserta lain. Jadikan masalah tersebut menjadi masalah bersama. Misalnya dengan melontarkan pertanyaan: "Siapa lagi yang mempunyai pendapat terhadap masalah ini?"

Ingat: Sebaiknya tidak mencurahkan perhatian terhadap sedikit orang yang terlalu dominan. Beri perhatian lebih justru pada kelompok peserta yang pasif.

## **5. Menangani Peserta yang Diam Saja**

Ibu Indrawati tidak bicara banyak hari ini. Apakah ada pendapat yang ingin Ibu sampaikan?"

Cara ini mungkin bisa membantu jika peserta tersebut menunjukkan mimik hendak berbicara tetapi ragu ragu. Namun jika dilakukan terlalu sering, dapat membuat orang tersebut merasa menjadi sorotan sehingga menarik diri sepenuhnya. Fasilitator dapat menggunakan metode diskusi kelompok kecil untuk lebih memberi kesempatan peserta yang malu untuk berbicara.

## **6. Menangani Peserta yang Berbisik bisik dan Bersenda Gurau**

Fasilitator umumnya tidak mengindahkan perilaku ini dengan harapan akan berhenti dengan sendirinya. Kadangkala memang berhasil, tapi seringkali malah membuat suasana semakin parah. Dalam keadaan begini, sambil bercanda, mintalah peserta untuk berlaku sewajarnya. Jika masih berlanjut, pasti ada yang salah dengan situasi belajar.

Pikirkanlah:

- Apakah topik yang dibahas memang kering dan membosankan?
- Apakah peserta membutuhkan istirahat?
- Atau mungkin peserta membutuhkan diskusi dalam kelompok kecil?

## **7. Menangani Keterlambatan Para Peserta**

Mulailah sesuai dengan waktu yang telah disepakati. Menunggu berarti menyetujui keterlambatan. Jika terpaksa, bukalah

terlebih dulu diskusi. Kemudian minta kesepakatan peserta untuk menunda diskusi dan lama waktunya.

"Nampaknya belum semua orang datang. Apakah kita akan melanjutkan atau menunda beberapa menit hingga peserta lainnya datang? Jika kita akan menunggu, berapa menit waktu yang akan kita berikan?"

#### **8. Menangani Peserta yang Mengulang Ulang Pembicaraan**

Biasanya orang mengulang-ulang pembicaraan karena merasa pendapatnya tidak didengarkan. Ringkas sudut pandang orang tersebut hingga dia merasa dipahami. Tampilkan pandangan yang berbeda dari peserta lainnya dengan pandangan orang yang bersangkutan.

#### **9. Menangani Peserta yang Meributkan Urusan "Remeh"**

Jika ada peserta yang meributkan urusan "remeh", menasehati peserta yang "buang buang waktu" itu bukanlah jalan yang terbaik. Megajak kelompok untuk kembali ke pokok permasalahan.

#### **10. Menangani peserta yang segan terbuka karena ada peserta yang memiliki jabatan tinggi.**

Fasilitator bertugas membantu warga agar dapat mengemukakan pikiran dengan leluasa. Orang sering tidak bicara yang sebenarnya karena orang yang disegani (pemuka desa, pejabat pemerintah) ada di ruang diskusi. Atau mereka segan menanggapi pendapat para petinggi. Berbicara terus terang berbeda dengan berbicara kasar. Mengatakan hal yang sesungguhnya memang memerlukan keberanian. Fasilitator bisa

menanyakan pada para peserta tentang hal-hal yang akan mereka katakan jika petinggi tidak berada di dalam ruangan. Tanggapan peserta akan bermacam macam. Ada yang membela diri. Ada yang merasa tersadarkan.

Kiat-kiat yang dapat dilakukan :

- Berikan giliran pertama bicara kepada petinggi tersebut.
- Gunakan metode diskusi kelompok kecil.
- Persilakan peserta untuk menuliskan pikiran mereka masing masing.
- Kemudian minta mereka membacakannya.
- Sediakan waktu untuk membahas pendapat dari petinggi.

#### **11. Menangani gangguan dari Luar**

Seringkali kondisi di luar maupun di lingkungan akan memengaruhi konsentrasi peserta. Misalnya: Setelah hujan lebat warga merasa perlu untuk membicarakan tanggul yang bobol dan banjir yang merendam kebun. Kemacetan yang sangat membuat banyak keterlambatan, serta banyak kejadian lain yang dapat mengganggu konsentrasi kelompok.

Apa yang sebaiknya dilakukan? Banyak Fasilitator memutuskan untuk mengabaikan "gangguan" tersebut. Sebaiknya luangkan waktu untuk membicarakan hal itu. Sesudah puas membicarakannya, warga akan kembali ke topik diskusi.

## **Latihan dan Diskusi**

1. Mengapa seorang trainer perlu mengantisipasi adanya peserta yang mungkin menjadi peserta yang sulit?
2. Bagaimana cara mengidentifikasi serta mengantisipasinya?
3. Bagaimana identifikasi karakteristik peserta sebelum pelatihan dapat membantu mengantisipasi mengenai hal ini?

+++++++ 000 ++++++++

## **BAB 13**

### **EVALUASI PELATIHAN**



#### **Sasaran Pembelajaran**

1. Tujuan & manfaat evaluasi pelatihan.
2. Jenis & cara melakukan evaluasi pelatihan.
3. Langkah-langkah mengevaluasi program pelatihan  
Tingkatan karakteristik evaluasi pelatihan.
4. Model CBA & Model ROI.
5. Variabel yang berperan dalam evaluasi pelatihan.
6. Karakteristik instrumen evaluasi.
7. Desain evaluasi.
8. Pertanyaan pada evaluasi tindak lanjut.
9. Model rangkaian hasil pengembangan SDM

#### **Tujuan**

Mempelajari evaluasi pelatihan bukan hanya tentang mengukur efektivitas program pelatihan, tetapi juga tentang melakukan perbaikan berkelanjutan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, mendorong penerapan pembelajaran, meningkatkan

kepuasan peserta, dan mendukung pengambilan keputusan strategis dalam organisasi.

### **Evaluasi Pelatihan**

Untuk dapat mengetahui efektivitas dari suatu program pelatihan, maka perlu dilakukan evaluasi. Meskipun demikian, kadangkala perusahaan/organisasi tidak memperhatikan masalah tersebut, dan disini lain, evaluasi itu sendiri belum tentu dapat memperoleh hasil seperti apa yang diharapkan. Hal ini antara lain disebabkan karena pada waktu melakukan evaluasi tidak mengikuti prinsip-prinsip yang terdapat dalam evaluasi. Untuk itu perlu adanya pemahaman tentang fungsi dan tujuan evaluasi maupun prinsip-prinsip yang terdapat dalam evaluasi perlu dimiliki.

### **Tujuan Evaluasi**

Dalam setiap program pelatihan diperlukan kegiatan evaluasi, dan hal ini menurut Phillips (2002), Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) bertujuan antara lain untuk:

1. Menyusun program pelatihan & pengembangan, yang mencakup:
  - a) Efektivitas pencapaian tujuan.
  - b) Identifikasi kekuatan dan kelemahan proses pengembangan SDM.
  - c) Identifikasi aspek yang perlu ditingkatkan secara umum
  - d) Menentukan rasio biaya dan manfaat dari suatu program pengembangan SDM.

2. Membantu proses pembelajaran:
  - a) Apakah fasilitator telah memenuhi persyaratan
  - b) Apakah kebutuhan fasilitator telah terpenuhi
3. Mengenali *trainee*:
  - a) Mengidentifikasi terpenuhinya kebutuhan peserta
  - b) Mengetahui tingkatan peserta pada waktu baru dan sesudah mengikuti pelatihan
  - c) Menentukan siapa yang harus berpartisipasi pada program dimasa mendatang.
  - d) Mengidentifikasi partisipan/*trainee* mana yang memiliki manfaat terbanyak/tersedikit dari suatu program.
4. Merencanakan tindak lanjut:
  - a) Bagaimana rencana partisipan menggunakan keterampilan tersebut?
  - b) Apa kebutuhan pelatihan selanjutnya?

Dari hal-hal tersebut di atas tampak bahwa kegiatan evaluasi tidak dapat diabaikan dalam suatu program pelatihan, karena tidak hanya berhubungan dengan program pelatihan itu sendiri tetapi juga berhubungan dengan pengembangan SDM secara umum. Selain itupula, tampak bahwa berdasarkan atas pembahasan tersebut di atas, tampak bahwa aktivitas evaluasi pelatihan memang perlu dan bermanfaat sehingga tidak dapat diabaikan dan ditinggalkan pada waktu melakukan aktivitas pelatihan.

## Cara Melakukan Evaluasi Pelatihan

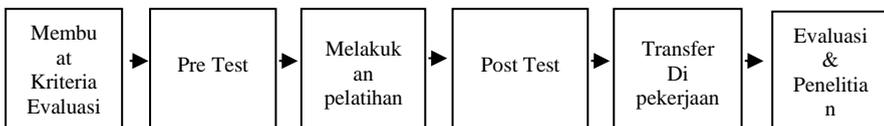
Selain berbagai jenis evaluasi pelatihan tersebut, maka terdapat berbagai cara untuk melakukan evaluasi pelatihan, yaitu sebagai berikut:

- a. Evaluasi dari pelatih/fasilitator  
Yaitu evaluasi yang dilakukan oleh fasilitator, biasanya mengenai proses pembelajaran dan kemajuan peserta pelatihan.
- b. Evaluasi dari peserta  
Yaitu evaluasi dari peserta pelatihan biasanya berupa reaksi peserta pelatihan mengenai proses pembelajaran, atau biasa disebut sebagai evaluasi tingkat pertama (yaitu Reaksi peserta)
- c. Evaluasi dari pihak ketiga  
Yaitu evaluasi dari pihak lain, misalnya departemen SDM, atau pengembangan SDM, atasan langsung, rekan kerja, manajemen dsb.

Dari berbagai cara melakukan evaluasi pelatihan, maka yang biasa dan paling sering dilakukan adalah evaluasi dari peserta pelatihan.

## Langkah-Langkah Dalam Melakukan Evaluasi Program Pelatihan & Pengembangan

Untuk merancang dan melakukan evaluasi, terdapat beberapa langkah dan tahapan yang perlu dilakukan, yaitu:



Gambar 10.2. Langkah dalam melakukan evaluasi program pelatihan & pengembangan.

Dari gambar 10.2 diatas tampak bahwa terdapat serangkaian langkah yang harus dilakukan sebelum melakukan evaluasi pelatihan. Langkah-langkah tersebut adalah, pertama kali dimulai dari membuat kriteria evaluasi, melakukan pre test (untuk melihat proses pembelajaran sudah terjadi atau belum), implementasi pelatihan, melakukan post test, mengecek sampai seberapa jauh transfer di pekerjaan dapat terjadi (aplikasi di pekerjaan) dan kemudian melakukan evaluasi secara keseluruhan dan melakukan penelitian lanjutan.

### **Jenis Dan Level Evaluasi Pelatihan**

Berbagai jenis kegiatan evaluasi pelatihan dan pengembangan seperti apa yang dinyatakan oleh Werther & Davis (1993), Stone (1998), Krikpatrick (2005), dan Phillips (2002) yaitu sebagai berikut:

1. Reaksi *trainee* terhadap isi dan proses pelatihan.(Reaksi)  
Reaksi peserta pelatihan dapat diukur pada waktu atau sesudah pelatihan. Reaksi tersebut dapat diukur berdasarkan reaksi, pendapat dan sikap. Dari hasil tersebut dapat mengidentifikasi sampai seberapa jauh peserta mengalami program pelatihan, termasuk di dalamnya, isi, pelatih/fasilitator, metode, dan suasana pelatihan.
2. Pengetahuan yang didapat selama pelatihan.  
Pengetahuan dan penggunaan tes baik khusus maupun yang telah terstandarisir dapat digunakan untuk mengukur sampai

seberapa jauh peserta pelatihan (*trainee*) telah mempelajari keterampilan/pelatihan.

3. Perubahan perilaku sebagai dampak pelatihan.

Pengukuran disini termasuk di dalamnya mengidentifikasi pembahasan dalam hal keterampilan, pola-pola kerja, hubungan, kemampuan, dsb, yang berhubungan dengan suatu kegiatan pelatihan. Hal ini banyak berhubungan dengan pengukuran transfer of training, yaitu apakah peserta telah meningkatkan kinerjanya sebagai akibat dari suatu pelatihan. Hal ini dapat diperoleh melalui pengamatan langsung, komentar atasan, rekan kerja, dan penilaian kinerja.

4. Hasil yang terukur pada individu dan/atau organisasi.

Yaitu pengukuran dari pelatihan berdasarkan tujuan organisasi. Sehingga dapat memberikan masukan pada pihak SDM tentang analisis untung rugi dari suatu kegiatan pelatihan. Hal ini berhubungan dengan derajat evaluasi pelatihan ke-5 yang disetarakan hasil usaha.

5. Pengembalian Keuntungan Investasi (ROI)

Dari tingkatan evaluasi pelatihan tersebut, lebih lanjut hal ini akan berhubungan dengan jenis pertanyaan apa yang akan muncul pada level/tingkatan evaluasi tersebut.

### **Karakteristik Tingkatan Evaluasi**

Pada Gambar 10.3. di bawah ini akan terlihat bahwa semakin tinggi tingkatan evaluasi pelatihan tersebut maka akan semakin dapat

menghasilkan data baik yang terukur maupun yang berhubungan dengan nilai-nilai investasi keuangan.

TINGKAT EVALUASI	ASPEK YANG DIUKUR			
	Nilai-nilai informasi	Kekuatan untuk menunjukkan hasil	Frekuensi penggunaan	Tingkat kesulitan asesmen
Reaksi ↓ Proses Pembelajaran ↓ Aplikasi Pekerjaan ↓ Hasil Usaha ↓ ROI	Terendah ↓ Tertinggi	<b>Terendah</b> ↓ Tertinggi	Sering ↑ Tidak Sering	Mudah ↓ Sukar

Gambar 10.3. hubungan tingkat evaluasi dengan aspek yang diukur, Philips (1995, 2002)

Berdasarkan gambar tersebut tampak bahwa bila dilihat dari aspek nilai-nilai informasi, kekuatan dalam menunjukkan hasil, maupun tingkat kesulitan asesmen, tampak bahwa reaksi adalah merupakan yang terendah yang diikuti dengan proses pembelajaran, aplikasi di pekerjaan, hasil usaha dan ROI. Meskipun demikian, bila dilihat dari aspek frekuensi penggunaan, maka hubungan yang terjadi adalah sebaliknya. Hal ini disebabkan antara lain karena derajat kesulitan serta kompleksitas yang terdapat dalam pelaksanaan evaluasi tersebut. Selanjutnya dibawah ini juga akan dibahas mengenai

hubungan antara level evaluasi dan jenis pertanyaan yang muncul yang tampak pada Tabel 1.1.

Tabel 10.1. Hubungan antara level evaluasi pelatihan dan jenis pertanyaan.

No	Level	Pertanyaan
1	Reaksi & tindakan terencana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa reaksi partisipan pada program?</li> <li>• Apa rencana yang akan dilakukan terhadap materi?</li> </ul>
2	Proses pembelajaran	Apakah keterampilan, pengetahuan, dan sikap telah berubah dan berupa banyak perubahannya?
3	Aplikasi di dalam pekerjaan	Apakah partisipan dapat mengaplikasikan di pekerjaan apa yang telah dipelajarinya?
4	Hasil usaha	Apakah aplikasi di dalam pekerjaan dapat menghasilkan hasil yang terukur?
5	Pengembalian keuntungan investasi ( <i>Return on Investment - ROI</i> )	Apakah nilai uang dari hasil pelatihan melebihi biaya dari program?

Sumber: Phillips (1995), Phillips (2002)

Berdasarkan tabel tersebut di atas, tampak bahwa setiap level evaluasi pelatihan akan menuntut pertanyaan yang berbeda yang akan digunakan sebagai dasar dari program evaluasi.

### Evaluasi Level I : Reaksi

Evaluasi level 1 adalah mengukur tentang reaksi dari *trainee* terhadap program pelatihan. Evaluasi pada level 1 juga penting untuk mengetahui apakah program pelatihan menyenangkan bagi *trainee*, dan melihat potensi program pelatihan tersebut untuk diterapkan dalam pekerjaan. Pada umumnya variabel yang diukur adalah hal-hal tersebut (Philips, 2002): 1. Isi program pelatihan, 2. Metode pelatihan, 3. Fasilitas dan lingkungan

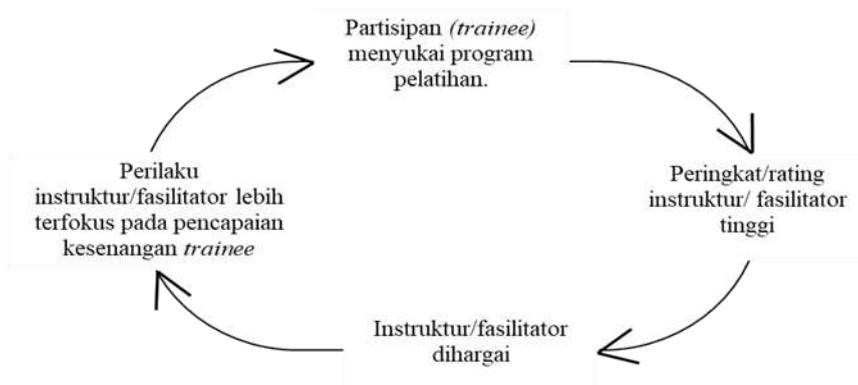
pembelajaran. 4. Instruktur/fasilitator, 5. Perencanaan tindakan/pengembangan dan 6. Evaluasi secara umum.

Menurut Phillips (1995), Evaluasi Level 1 (Reaksi Peserta), mengenai pelatihan secara umum dilakukan berdasarkan asumsi tentang persepsi partisipan, sebagai berikut:

1. Partisipan mampu untuk membuat penilaian yang akurat tentang seberapa banyak yang telah mereka pelajari.
2. Partisipan lebih banyak belajar dari sesi yang mereka sukai.
3. Partisipan lebih banyak belajar dari instruktur/fasilitator yang mereka anggap adalah ahlinya.

Meskipun demikian, perlu juga diwaspadai adanya siklus umpan balik palsu dari peserta yang dapat menyesatkan hasil pelatihan yang ada. Siklus tersebut dapat dilihat pada Gambar 10.4

### Siklus Umpan Balik Palsu



Gambar 10.4. Siklus umpan balik palsu

Dari gambar tersebut, tampak bahwa bila trainee menyukai program pelatihan, maka hal ini akan meningkatkan rating fasilitator tersebut, dan hal ini akan membuat fasilitator dihargai yang pada akhirnya akan mempengaruhi sikap dan perilaku fasilitator yang cenderung akan berorientasi pada pencapaian kesenangan dari trainee yang bisa saja sebenarnya bukan merupakan tujuan dari pelatihan tersebut.

Phillips (1995), lebih lanjut menyatakan bahwa karena evaluasi level 1 lebih terfokus pada reaksi trainee, maka untuk dapat memberikan data yang lebih bermanfaat, maka hal-hal sebagai berikut, perlu dijadikan bahan pertimbangan, yaitu: 1. Pertimbangan evaluasi berkesinambungan; 2. Mencoba menghitung peringkat pelatihan, 3. Mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan peningkatan 4. Memberikan waktu yang cukup untuk mengisi formulir dan 5. Mengolah dan menggunakan informasi yang sudah dikumpulkan.

## **Evaluasi Tingkat 2 : Proses Pembelajaran**

Evaluasi level 2 penting untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan terkait dengan apakah trainee menguasai pengetahuan dan keterampilan yang diinginkan untuk dikuasai dalam program pelatihan. Secara sederhana, evaluasi ini hendak melihat apakah *trainee* mampu mendemonstrasikan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dinyatakan dalam tujuan program pelatihan (Phillips, 2002). Evaluasi pada tingkat ini diperlukan berdasarkan 4 pertimbangan sebagai berikut: 1. Kebutuhan untuk alih belajar, 2. Peningkatan penekanan atas pengetahuan, keahlian, dan kompetensi, 3. Pentingnya pembelajaran dalam proses meunculnya inisiatif

perubahan dan 4. Mendiagnosis apa yang salah ketika terjadi masalah

### **Teknik/metode evaluasi evaluasi level 2**

Terdapat beberapa teknik dan metode yang dapat digunakan untuk mengukur evaluasi pada level 2 yaitu: (Phillips, 1995, Phillips, 2002)

1. Mengukur reaksi dan aksi yang direncanakan (kuesioner)  
Yaitu mengukur reaksi peserta mengenai pelatihan selama pelatihan berlangsung.
2. Mengukur perubahan dalam pengetahuan dan keterampilan (tes).  
Yaitu mengukur perubahan dalam pengetahuan dan keterampilan biasanya melalui pre dan post test, atau juga dengan tes-tes lain untuk mengukur keterampilan.
3. Latihan Keterampilan.  
Evaluasi untuk mengukur keterampilan juga dilakukan berdasarkan atas hasil dari berbagai latihan keterampilan yang dilakukan.
4. Laporan Pribadi  
Hasil dari laporan pribadi setiap orang juga diperlukan untuk mengevaluasi kemajuan *trainee*.
5. Latihan/Exercise.  
Yaitu hasil evaluasi dari berbagai latihan (exercise) yang diberikan.
6. Observasi selama program pelatihan.  
Hasil observasi selama pelatihan juga dapat merupakan umpan balik bagi proses pembelajaran yang dilakukan.

7. Ceklis oleh fasilitator

Ceklis atau evaluasi dari fasilitator diperlukan untuk melengkapi penilaian mengenai peserta dari fasilitator.

8. Asesmen tim

Asesmen dari tim bisa berupa *peer* asesmen, ataupun dalam bentuk lainnya

**Evaluasi Tingkat 3: Aplikasi Di Pekerjaan (Perubahan Perilaku)**

Evaluasi tingkat 3 merupakan aplikasi di pekerjaan, yang pada umumnya dilihat langsung dari perubahan perilaku yang muncul sebagai hasil pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan dengan cara: 1) melakukan survey tindak lanjut menggunakan metode Kuesioner, Wawancara, Observasi maupun melalui *Focus Group Discussion*, 2). Memberikan Penugasan, 3. Membuat Perencanaan Pengembangan, 4. Mengimplementasikan kontrak kinerja, 5. Membangun program tindak lanjut Kinerja,

**Evaluasi Tingkat 4: Hasil Usaha**

Evaluasi tingkat 4 adalah evaluasi untuk melihat hasil usaha berdasarkan pelatihan yang telah diikuti. Hal ini biasanya berdasarkan atas pengukuran yang obyektif dari hasil usaha tersebut. Evaluasi tersebut antara lain dilakukan dengan cara melakukan survey tindak lanjut menggunakan metode: 1. Kuesioner, 2. Memberikan Penugasan, 3. Membuat Perencanaan Pengembangan, 4. Mengimplementasikan kontrak kinerja, 5. Membangun program tindak lanjut Kinerja, dan Melakukan Monitoring Kinerja.

## Evaluasi Tingkat 5: Mengukur Pengembalian Keuntungan Investasi (*Return On Investment - Roi*)

Evaluasi berdasarkan pengukuran pengembalian keuntungan investasi (ROI) adalah mengukur sampai seberapa besar suatu program pelatihan menghasilkan pengambilan keuntungan investasi. Pengukuran ini adalah sangat berdasarkan pada data kuantitatif yang dapat diukur dan dihitung dengan nilai uang. Perhitungannya adalah menggunakan rumus BCR dan ROI sebagai berikut.

BCR = *Benefit to Cost Ratio* (Rasio antara Keuntungan dan Biaya)

$$\text{BCR} = \frac{\text{Keuntungan Program}}{\text{Biaya Program}} \times 100$$

**Keuntungan Bersih Program (ROI)**

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Biaya Program}} \times 100$$

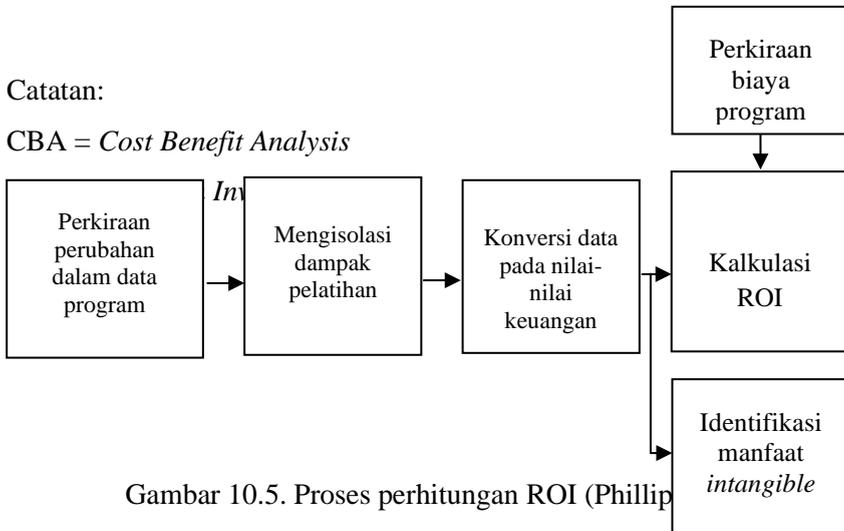
ROI = *Return On Investment* (Pengembalian Keuntungan Investasi)

Evaluasi tahap lima memerlukan proses perhitungan yang cukup kompleks dan hal ini tercermin pada Gambar 10.5. dibawah ini.

### PROSES PERHITUNGAN ROI

Catatan:

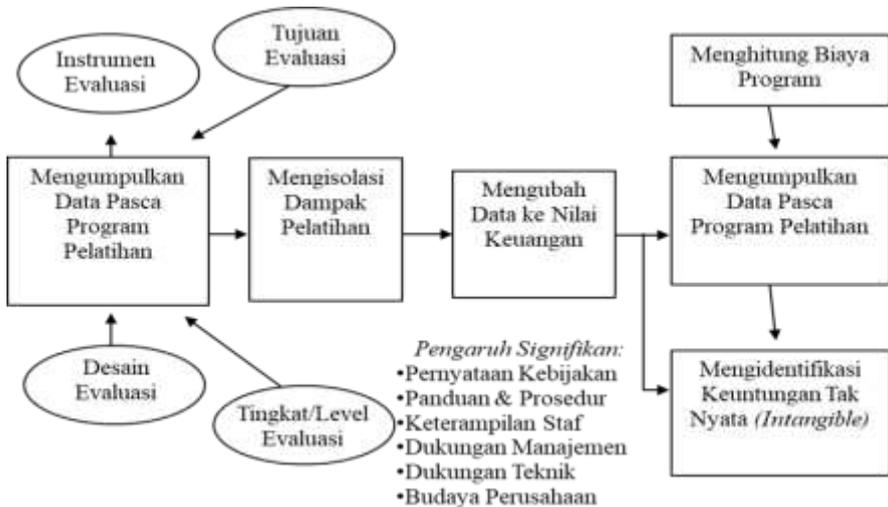
CBA = *Cost Benefit Analysis*



Gambar 10.5. Proses perhitungan ROI (Phillip)

Dari gambar 10.5. tersebut di atas, tampak bahwa dalam proses perhitungan ROI tersebut yang sering kali mengalami kesulitan dan hambatan adalah mengisolasi dampak pelatihan serta mengkonversi semua data pada nilai-nilai keuangan, karena hal ini pada umumnya sulit untuk diidentifikasi. Lebih lanjut, pada Gambar 10.7 akan dilihat Model ROI secara lebih lengkap. Dalam Gambar 10.7 tampak bahwa variabel signifikan dalam suatu pelatihan yang bukan merupakan dampak pelatihan antara lain adalah: pernyataan dan kebijakan manajemen, panduan dan prosedur, keterampilan staf, dukungan manajemen, dukungan teknik dan budaya perusahaan.

## Model Roi Dalam Program Pelatihan



Gambar 10.6. Model ROI dalam pelatihan dan pengembangan (Phillips, 1995)

### Variabel Tidak Nyata Dalam Evaluasi Pelatihan

Phillips, (1995) dan Phillips (2002) menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel tidak nyata yang sukar untuk dihitung yang merupakan dampak dari suatu pelatihan, variabel tersebut bahkan pada Phillips (2002), merupakan salah satu yang evaluasi ke enam yang harus dilakukan oleh organisasi. Variabel-variabel tersebut antara lain adalah:

#### 1. Peningkatan kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah merupakan hal penting dalam suatu organisasi, dan meskipun hal ini kadangkala sukar untuk dibuat suatu pengukuran, tetapi hal ini sangat berperan dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi (Mangundjaya,

2009) Dalam hal ini yang akan dilihat sampai seberapa jauh pengaruh dari program pelatihan terhadap kepuasan kerja.

2. Peningkatan komitmen organisasi

Komitmen pegawai terhadap organisasi berdasarkan penelitian berdampak pada kinerja organisasi serta variabel-variabel lainnya (Mangundjaya, 2010<sup>a</sup>; Mangundjaya, 2010<sup>b</sup>). Untuk itu, peningkatan komitmen organisasi berdasarkan program pelatihan perlu diukur.

3. Peningkatan kerjasama tim

Kerjasama Tim adalah hal yang penting dalam setiap organisasi. Untuk itu, peningkatan kerjasama tim berdasarkan hasil dari pelatihan perlu diketahui.

4. Peningkatan pelayanan pelanggan.

Pelayanan kepada pelanggan juga merupakan aspek penting dalam kinerja organisasi, dan hal ini juga perlu diukur sampai seberapa jauh hal tersebut dipengaruhi oleh faktor pelatihan.

5. Pengurangan keluhan

Keluhan pegawai adalah merupakan salah satu penghambat dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Untuk itu, pengurangan dan penurunan keluhan perlu dilakukan dan hal ini dapat dilihat sampai seberapa jauh peran pelatihan dalam pengurangan dan penurunan keluhan tersebut.

6. Pengurangan dan penurunan absensi

Absensi sering merupakan faktor penghambat dalam kinerja pegawai. Untuk itu faktor yang perlu dilakukan evaluasi adalah sampai seberapa jauh pelatihan mempengaruhi absensi pegawai.

## 7. Penurunan tingkat keluar-masuk tenaga kerja

Keluar masuknya tenaga kerja akan mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga perlu juga diketahui sampai seberapa jauh pelatihan mempengaruhi tingkat penurunan keluar masuknya tenaga kerja.

Berdasarkan pembahasan tersebut diatas, tampak bahwa kadangkala dampak dari suatu pelatihan tidak hanya dapat dievaluasi melalui data kuantitatif saja tetapi juga variabel-variabel yang sukar untuk diukur secara obyektif juga penting diketahui.

### **Teknik/Alat Pengumpul Data Dalam Evaluasi Pelatihan**

Berbagai teknik dan alat yang dipakai untuk pengumpulan data dalam suatu evaluasi pelatihan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner
2. Survey Sikap
3. Tes
4. Wawancara
5. Fokus Group Discussion (FGD)
6. Observasi
7. Catatan Prestasi

Keterangan atas masing-masing alat tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Kuesioner**

Adalah sebuah alat pengumpulan data dengan cara menyebarkan pertanyaan tertulis pada karyawan. Pertanyaan (kuesioner) tersebut, dapat berupa:

- a) Kuesioner terbuka  
Memiliki jawaban yang tidak terbatas
- b) Ceklis

Sebuah daftar item dimana partisipan diminta untuk memberikan tanda terhadap item yang sesuai

- c) Kuesioner dua-arah  
Memiliki alternatif respon, jawaban ya atau tidak, atau kemungkinan lainnya
- d) Kuesioner Pilihan-Ganda  
Memiliki beberapa pilihan, dan partisipan diminta untuk memilih salah satu yang paling benar
- e) Skala Peringkat  
Partisipan diminta untuk membuat peringkat

## 2. **Survey Sikap**

Survey sikap adalah suatu alat pengumpulan data yang tujuannya untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang terhadap sesuatu, dalam hal ini program pelatihan.

Manfaat survey sikap antara lain adalah:

- a) Memberi umpan-balik kepada manajer dan manajemen mengenai seberapa baik mereka menyeimbangkan tanggung jawab pengawasan dan manajerial yang variatif
- b) Membangun “database” yang dapat memberikan informasi kepada organisasi mengenai isi dan proses menyeleksi, mengembangkan, dan memberikan pelatihan dari manajer
- c) Membantu dalam perancangan dan modifikasi kebijakan sumberdaya manusia, sistem manajemen, proses pengambilan keputusan, serta pengembangan efektivitas organisasi secara keseluruhan
- d) Menilai program dalam periode perubahan

- e) Menilai iklim hubungan internal pekerja dalam organisasi dan mengawasi kecenderungan yang ada

### 3. Tes

Tes adalah suatu evaluasi mengenai kemajuan dari pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki seseorang, bila dihubungkan dengan pelatihan maka hal tersebut berdasarkan atas kegiatan program pelatihan. Tes yang dibuat dapat berdasarkan atas: Alat yang digunakan baik berupa tes prestasi, maupun tes simulasi, yang apat berbentuk: a) ujian lisan, b) tes essay, c) tes norma maupun tes prestasi.

### 4. Wawancara

Adalah suatu aktivitas pengumpulan data yang dilakukan dengan cara komunikasi lisan. Dalam hal ini pewawancara untuk pengumpulan data evaluasi pelatihan antara lain adalah : a) Staf HRD, b) Atasan peserta dan Pihak ketiga dari luar

Tabel 10.2. Kekuatan dan Kelemahan Wawancara Sebagai Alat Evaluasi Pelatihan

<b>Kelemahan</b>	<b>Kekuatan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memakan waktu</li> <li>- Membutuhkan pelatihan atau persiapan pewawancara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat perubahan dalam perilaku, reaksi, dan hasil</li> <li>- Melibatkan hasil evaluasi keseluruhan</li> </ul>

### 5. Fokus Group Discussion (FGD)

Adalah suatu aktivitas dikusi kelompok yang terfokus untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dibuat oleh evaluator.

## Penggunaan Fokus Grup Dalam Evaluasi Pelatihan

- a) Mengevaluasi desain dan proses pelatihan dalam sebuah tes program percobaan (*pilot program*)
- b) Mengevaluasi reaksi terhadap latihan, kasus, simulasi, komponen lain dalam sebuah program pelatihan
- c) Memperkirakan efektivitas keseluruhan program seperti yang dirasakan oleh partisipan secara langsung dalam mengikuti program
- d) Memperkirakan dampak program dalam evaluasi lanjutan setelah program selesai

### 6. Observasi

Observasi adalah suatu aktivitas pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati sikap dan perilaku seseorang. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan alat bantu sebagai berikut: a) Ceklis perilaku, b) Catatan perilaku, c) Laporan tunda, d) Rekaman video, dan e) Pengamatan “audio” Catatan Penilaian

Adalah suatu pengumpulan data berdasarkan catatan penilaian (baik penilaian kinerja ataupun penilaian lainnya) yang dapat dijadikan salah satu sumber penilaian seseorang.

Tabel 10.3. Contoh Catatan Penilaian

Contoh Catatan Penilaian		
- Ketidak-hadiran	- Perbedaan anggaran	- Penggunaan alat-alat
- Waktu istirahat bagi pekerja baru	- Reduksi biaya	- Penyesuaian “inventory”
- Waktu kosong / luang	- Biaya, pengeluaran tambahan	- Pengemasan tepat waktu
- Karyawan-karyawan yang dipromosikan	- Biaya, unit	- Waktu proses
- Lembur	- Efisiensi	- Jadwal produksi
- Keluhan	- Kesalahan pegawai	- Produktivitas
- Bonus supervisor	- Rekening-rekening baru	- Variasi jadwal proyek
- Kelambatan		

---

- Pemberhentian pegawai	- Penjualan (jumlah uang dan jumlah barang)	- Penolakan
- Jaminan kerja	- Biaya perawatan sakit	- Prosentasi yang dicapai
- Penghentian kerja	- Pengeluaran keseluruhan	- Kelengkapan laporan
- Biaya kecelakaan, frekuensi kecelakaan	- Transaksi yang diselesaikan	- Pengaduan, pegawai dan pelanggan
	- Pergantian	

---

### **Karakteristik Instrumen Evaluasi**

Instrumen evaluasi yang digunakan dalam pengumpulan data memegang peran penting untuk dapat diperolehnya hasil evaluasi yang akurat. Untuk itu, sebaiknya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Sahih/valid

Kesahihan suatu alat pengumpul data sangat berperan terhadap akurasi dari hasil yang diperoleh. Untuk itu pengujian mengenai validitas alat tersebut sangat penting dilakukan sebelum digunakan untuk mengumpulkan data.

2. Dapat dipercaya/reliabel/konstan

Selain sah, satu alat pengumpul data seharusnya juga dapat dipercaya (reliabel), sehingga bila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda, akan tetap menghasilkan hasil yang sama.

3. Mudah digunakan dan sederhana

Suatu alat pengumpulan data juga sebaiknya mudah untuk digunakan, karena bila bersifat kompleks, maka akan sulit dan dapat menimbulkan potensi bias.

#### 4. Ekonomis

Suatu alat pengumpul data sebaiknya ekonomis dan efisien, apalagi bila diperlukan dalam jumlah yang besar maka hal ini akan berdampak pada peningkatan biaya.

### **Variabel Yang Berperan Dalam Evaluasi Pelatihan**

Berbagai variabel pelatihan dapat turut mempengaruhi hasil dari suatu pelatihan yaitu sebagai berikut

#### 1. Keahlian staf dalam evaluasi.

Keahlian staf dalam melakukan evaluasi merupakan salah satu variabel yang berperan dalam evaluasi pelatihan, karena dengan staf yang kurang kompeten maka hasilnya akan berbeda.

#### 2. Sumberdaya yang dapat dialokasikan ke dalam proses.

Hal yang dimaksud dalam hal ini, semua sumber daya (baik manusia, materi, maupun waktu dan energi) yang dapat dialokasikan oleh organisasi dalam melakukan evaluasi pelatihan.

#### 3. Komitmen organisasi untuk mengukur dan mengevaluasi pelatihan.

Komitmen organisasi untuk mengukur suatu pelatihan adalah penting, karena tanpa adanya komitmen organisasi maka kegiatan ini akan menjadi kurang efektif.

#### 4. Tekanan dari pihak lain untuk menggunakan perhitungan ROI

Tekanan dari berbagai pihak seringkali membuat manajemen SDM dan organisasi untuk menggunakan perhitungan ROI meskipun sebenarnya mengalami kesulitan untuk itu.

## **Variabel Yang Mempengaruhi Kredibilitas Hasil Data**

Selain dari variabel yang mempengaruhi proses evaluasi, maka terdapat pula variabel yang mempengaruhi kredibilitas hasil data yaitu (Phillips, 1995, 2002)

1. Reputasi sumber

Dalam hal ini, siapa sumber pemberi data akan turut mempengaruhi kualitas data yang ada.

2. Metodologi yang digunakan

Metodologi yang digunakan dalam pengumpulan data akan turut mempengaruhi akurasi dari data yang ada.

3. Asumsi yang digunakan dalam melakukan analisis

Asumsi apa saja yang digunakan dalam melakukan analisis pengolahan data akan turut mempengaruhi hasil pengolahan data tersebut.

4. Tipe data

Tipe data yang dimiliki apakah data primer maupun sekunder juga akan mempengaruhi hasil dari analisis data tersebut.

## **Penutup**

Peran pelatihan pada suatu organisasi, khususnya untuk pengembangan SDM tidak diragukan lagi, tetapi seringkali pelatihan yang dilakukan ternyata tidak sesuai dengan tujuan maupun harapan organisasi, padahal biaya sudah banyak sekali dikeluarkan. Untuk itu evaluasi suatu pelatihan baik dari aspek pelaksanaan kegiatan pelatihan tersebut maupun kegunaannya diperusahaan perlu dilakukan.

## **Pertanyaan**

1. Mengapa perusahaan kadangkala tidak mau melakukan pelatihan karena merasa tidak ada gunanya?
2. Bila Anda bekerja sebagai Manajer Pelatihan dan bertanggung jawab untuk meyakinkan Bagian Keuangan bahwa pelatihan yang baru saja dilakukan itu sangat bermanfaat dan perlu diulang kembali?
3. Jelaskan apa yang individu dan organisasi inginkan dari suatu evaluasi program pelatihan?
4. Dalam bentuk apa dan bagaimana (pengetahuan, data, informasi dsb) evaluasi tersebut disajikan?

++++ 000 +++++

## STUDI KASUS



### ***Kasus 1: AH YANG PENTING ADA .....***

*PT Swasthika adalah sebuah organisasi bisnis yang sedang berkembang. Profitnyapun cukup tinggi. Pihak manajemen dalam hal ini juga menaruh perhatian pada sumberdaya manusia, sehingga untuk itu tidak segan-segan mengeluarkan dana yang cukup besar untuk mengembangkan sumberdaya manusianya. Werdhi adalah seorang yang baru bergabung dengan PT Swasthika dan saat ini menjabat sebagai Kepala Bagian Pelatihan dan Pengembangan, menggantikan Bapak Bimo yang keluar.*

*Sebagai orang yang baru, ia cukup pusing karena diserahi tugas untuk melakukan evaluasi mengenai pelatihan-pelatihan yang telah dilakukan selama ini. Pimpinannya merasa bahwa selama ini telah banyak biaya yang keluar, tetapi hasilnya tidak seperti apa yang diharapkan. Memang menurut pimpinannya, serta hasil dari wawancara dengan rekan-rekannya diperoleh keterangan bahwa Bapak Bimo sewaktu masih menjabat tidak memiliki perencanaan mengenai jenis-jenis pelatihan yang diperlukan bagi para*

karyawannya. Tidak pernah terlihat pula adanya usaha untuk mencari kebutuhan pelatihan apa sebenarnya yang diperlukan. Karena biasanya pelatihan diberikan hanya berdasarkan atas tiga hal: adanya pengajuan dari karyawan, terdapat persetujuan dari atasan; serta tersedianya dana perusahaan. Bila karyawan telah mengikuti suatu pelatihan ia juga tidak diwajibkan untuk mempresentasikan hasil yang telah diperoleh, tidak adanya evaluasi apakah pelatihan yang telah diikuti tersebut efektif atau tidak, serta tidak ada pencatatan bahwa ia telah mengikuti suatu program pelatihan tertentu. Bahkan yang seringkali terjadi adalah, bila telah mendekati akhir dari masa anggaran, maka Pak Bimo menawarkan serta menanyakan pada tiap bagian apakah masih ada yang mau ikut pelatihan atau tidak karena anggaran masih tersedia. Sehingga pada waktu tersebut, terdapat kecenderungan untuk mengikuti jenis pelatihan apa saja yang penting anggaran untuk pelatihan pada tahun tersebut dapat dihabiskan. Prinsip Pak Bimo sederhana saja “ah yang penting ada kegiatan, sehingga dan yang dialokasikan dapat dihabiskan. Buat apa repot-repot toh semuanya sama-sama senang.

### **Pertanyaan**

1. Apa kesalahan Pak Bimo disini?
2. Bagaimana cara Werdhi melakukan evaluasi?
3. Bagaimana Werdhi menjalankan tugasnya supaya tidak membuat kesalahan yang sama dengan Pak Bimo?
4. Bagaimana seharusnya fungsi dan peran manajemen supaya program pelatihan dapat berfungsi secara efektif dan efisien?

## ***Kasus 2: TUJUANNYA APA YA .....***

*Dini adalah salah seorang instruktur/fasilitator yang saat ini ditugaskan untuk menjalankan suatu program pelatihan. Atasannya mengatakan bahwa ia diminta untuk menjadi fasilitator menggantikan salah seorang rekannya yang mendadak sakit. Karena mendadak dan harus segera berangkat ia cepat-cepat mengambil bahan-bahan pelatihan dan pergi ke ruang pelatihan.*

*Karena ia baru pertama kali membawakan materi tersebut, serta tidak diberitahu dan tidak disebutkan dalam materi pelatihan mengenai tujuan dan sasaran pelatihan, maka ia juga tidak berani memberitahu tujuannya kepada peserta pelatihan/trainee. Pada waktu rehat kopi ia berusaha mencari atasannya, tetapi ternyata Bu Titi, atasan Dini tidak di tempat, dan tidak akan kembali ke kantor.*

*Dini, meskipun memiliki pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman yang cukup tentang pelatihan menjadi agak bingung dan kurang percaya diri. Ia berusaha untuk mengatasinya dengan melakukan berbagai improvisasi, tetapi tetap saja ia merasa canggung dan kurang terlibat sepenuhnya. Ia juga merasa kurang dapat sepenuhnya mengendalikan kelas maupun membangkitkan semangat trainee yang terlihat kurang termotivasi dalam mengikuti pelatihan. Sehingga pada akhir pelatihan mereka merasa kurang ada gunanya mengikuti pelatihan tersebut, mereka berpikir apakah esok hari akan seperti itu lagi, karena pelatihan akan dilakukan selama 3 hari.*

### ***Pertanyaan:***

- 1. Apa hubungan tujuan dan sasaran dengan kecanggungan fasilitator dan kurangnya motivasi trainee dalam mengikuti pelatihan?*
- 2. Apa peran Dini dan Ibu Titi dalam pelaksanaan pelatihan tersebut?*
- 3. Bagaimana sebaiknya mengatasi masalah tersebut?*

### ***Kasus 3 : AH... PELATIHAN TIDAK ADA GUNANYA***

*Swasthi baru saja bekerja di sebuah perusahaan. Ia adalah seorang yang pandai, rajin dan disiplin. Ia juga menyukai pekerjaannya, tetapi akhir-akhir ini pusing menghadapi rekan-rekannya, yang berdasarkan pengamatannya kurang memiliki motivasi dan semangat untuk bekerja. Mereka cenderung untuk bekerja seadanya saja, tanpa berusaha untuk memberikan prestasi terbaiknya. Bila pekerjaan belum selesai, mereka dengan tenang menyimpan pekerjaannya begitu jam kantor selesai, dan mulai lagi dikerjakan esok harinya, tanpa memikirkan apakah pekerjaan itu penting atau tidak. Selain itu, terlihat bahwa mereka kurang bersemangat, sering absen, dan sering terlambat. Disamping itu tampaknya faktor kerjasama sangat kurang, masing-masing hanya memikirkan dirinya sendiri saja. Karena rasa ingin tahunya, ia kemudian menanyakan hal ini kepada temannya, yang kemudian mendiskusikan hal tersebut pada Bimo yang menjadi salah seorang pimpinan HRD di perusahaan tersebut.*

*Karena Bimo merasa bertanggung jawab ia kemudian merencanakan suatu program pelatihan yang diharapkan akan dapat mengatasi hal tersebut. Menurutnya para pegawai perlu diberikan pelatihan AMT (Achievement Motivation Training). Untuk menghemat biaya, maka ia kemudian mengundang salah seorang rekannya di perusahaan lain yang dianggapnya dapat memberikan pelatihan tersebut. Metode pelatihan adalah "Indoor" (dalam kelas) dengan metode seminar dan diskusi.*

*Tetapi ternyata setelah pelatihan tersebut selesai, ia melihat bahwa para pegawai tetap tidak bersemangat dan menurutnya tidak ada bedanya diikutkan pelatihan atau tidak.*

*Ia kemudian menjadi kesal, dan merasa bahwa pelatihan tidak ada gunanya, sehingga saat ini sedang merencanakan tindakan lainnya. Ia kemudian bertanya pada Anda bagaimana sebaiknya mengatasi masalah ini.*

*Pertanyaan:*

- 1. Apa masalah yang terdapat di perusahaan tersebut ?*
- 2. Apa kesalahan Bimo disini ?*
- 3. Menurut Anda Bagaimana cara mengatasi masalah tersebut*

#### ***Kasus 4: BELAJAR KAN SAMA SAJA .....***

*Teguh adalah seorang yang serius, rajin, tekun dan pandai. Dengan kondisi tersebut karirnya cukup baik. Sehingga dengan kualifikasi yang dimilikinya ia kemudian membuat sebuah perusahaan konsultasi sumberdaya manusia, yang bergerak di bidang rekrutmen, konsultasi dan pelatihan. Kliennya mengira dengan kualifikasinya tersebut maka ia mampu mengerjakan semua pekerjaan dengan baik termasuk juga program pelatihan.*

*Tetapi ternyata hasil dari evaluasi diperoleh bahwa banyak peserta yang kurang puas dengan cara mengajar Teguh. Menurut mereka cara mengajarnya kurang menarik. Teguh agak kaget juga menerima masukan tersebut. Ia merasa dengan kepandaian, senioritas maupun kualifikasinya, tidak mungkin ia akan memperoleh evaluasi yang jelek. Memang ia mengakui bila ia memberikan pelatihan, ia menganggap bahwa mereka adalah murid-muridnya, ia hanya mengandalkan metode perkuliahan, tanpa disertai dengan berbagai metode lain yang menarik misalnya: permainan, studi kasus, role play, dsb.*

*Disisi lain ia paling suka memberikan sejenis tes untuk mengetahui sampai seberapa jauh pesertanya belajar dari apa yang telah diberikan. Biasanya jarang terjadi diskusi karena ia lebih banyak bercerita sendiri, tanpa adanya pelibatan aktif dari para peserta. Ia hanya menggunakan satu atau dua buah transparan sheet, itupun dengan tulisan yang kecil serta tidak berwarna maupun disertai*

*dengan gambar-gambar yang menarik. Sikapnya yang serius dan kaku memperburuk cara penyajian, karena ia kurang humor, serta kurang dapat menciptakan suasana yang “hidup”. Kondisi ini menyebabkan apa yang disajikannya menjadi kurang menarik, dan peserta pelatihan menjadi kurang termotivasi untuk mengikutinya, meskipun sebenarnya materi itu penting.*

*Pada waktu evaluasi tersebut diumpanbalikkan ia menjawab “Habis saya harus bagaimana, saya biasanya belajar seperti ini, toh semua orang kan sama cara belajarnya? Laras sebagai asisten Teguh menjadi bingung menghadapi kliennya, karena kemudian Teguh menyerahkan tanggung jawabnya untuk mendesain pelatihan dan menjadi fasilitator kepada Laras.*

### ***Pertanyaan***

- 1. Apa kesalahan Teguh dalam memberikan pelatihan?*
- 2. Apa yang harus Laras lakukan agar kesalahan Teguh tidak terulang lagi?*
- 3. Kiat-kiat apa yang dapat digunakan untuk memotivasi seseorang supaya dapat mengikuti pelatihan dengan aktif?*

### **Kasus 5: LHO KATANYA SEBANYAK MUNGKIN.....**

*PT Mau Maju (MM) sebuah perusahaan ritel yang cukup berkembang saat ini, menyadari bahwa keberhasilan perusahaannya sangat tergantung pada kualitas para pegawainya, khususnya dalam hal pelayanan pelanggan (customer service). Hal ini khususnya disadari oleh manajemen yang baru. Manajemen kemudian memanggil manajer departemen pelatihan dan pengembangan untuk menggiatkan program pelatihan dalam usaha untuk meningkatkan kualitas pegawai-pegawainya. Bima, Manajer Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia kemudian meminta stafnya untuk membuat berbagai program yang dapat mengikut-sertakan sebanyak mungkin pegawai, tetapi tanpa diberikan arahan mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan.*

*Saat ini yang dipikirkan oleh Dita, staf bagian pelatihan dan pengembangan, adalah membuat program pelatihan yang dapat menampung peserta sebanyak-banyaknya dengan harapan dapat menekan biaya pelatihan serendah mungkin. Dengan kondisi tersebut, maka metode yang dipilih oleh Dita adalah metode perkuliahan, karena hanya dengan metode tersebut yang dapat menampung trainee yang banyak serta dengan biaya yang rendah. Tetapi setelah 2 kali pelatihan dilakukan yang melibatkan sekitar 100 orang pegawai, atasannya menegurnya mengapa pelatihan tersebut dilakukan hanya dengan cara perkuliahan/ceramah. Atasannya mendapat masukan dari para pegawai bahwa mereka*

*merasa tidak ada gunanya ikut pelatihan, karena mereka merasa bahwa cara pendekatan dan metode yang digunakan tidak menarik, apalagi dengan jumlah peserta yang banyak untuk setiap sesi program pelatihan, sehingga tidak memungkinkan untuk berpartisipasi secara maksimal. Apalagi pada waktu kembali dituntut untuk telah ada perubahan dalam perilaku.*

*Dita mendapat masukan tersebut menjadi bingung karena ia merasa bahwa hanya memenuhi permintaan atasannya yaitu membuat program pelatihan yang melibatkan sebanyak mungkin pegawai, sehingga menurutnya hanya cara itulah yang memungkinkan.*

### **Pertanyaan**

- 1. Apa peran Bima (Manajer Pelatihan & Pengembangan) dalam kasus ini?*
- 2. Apa peran Dita (staf bagian pelatihan dan pengembangan) dalam kasus ini?*
- 3. Apa yang sebaiknya harus dilakukan oleh departemen pelatihan dan pengembangan dalam memenuhi keinginan manajemen?*
- 4. Metode apa yang sebaiknya digunakan untuk mengubah perilaku?*

## **Kasus 6: ADUH TIDAK NYAMAN SEKALI PELAKSANAAN PELATIHAN INI.....**

*Swasthi saat ini sedang mengikuti salah satu pelatihan mengenai Pengembangan Pribadi, pelatihan tersebut menurutnya adalah memiliki isi dan pembahasan yang bagus serta fasilitator yang handal.*

*Meskipun demikian, ia merasa kurang dapat berpartisipasi dan fokus secara penuh pada pelatihan tersebut, karena menurutnya hal ini kurang ditunjang dengan perlengkapan, serta sarana dan prasarana yang dirasakan kurang memuaskan. Hal ini dimulai dari, materi (handout) yang dibagikan terlihat kurang profesional, banyak kesalahan ketik, foto copy annnya buram, serta tulisannya kecil-kecil. Disamping itupula, media penunjang juga tidak berfungsi dengan baik, kadangkala LCD proyektornya tidak dapat dinyalakan, serta pada waktu pemutaran film sound systemnya jelek sehingga suaranya tidak jelas. Selain itu pula, ruangan pelatiba yang kecil, membuat partisipan kurang bebas bergerak, khususnya pada waktu mengerjakan berbagai jenis bentuk penugasan yang sifatnya experiential learning (misalnya studi kasus, games dsb), pengaturan kursi juga menjadi class room type. Hal ini semua membuatnya kurang menyukai pelatihan tersebut dan memberikan evaluasi yang kurang memuaskan.*

*Pada waktu selesai pelatihan dan fasilitator serta penyelenggara mengumpulkan evaluasi merasa terpukul dengan umpan balik dari peserta yang pada umumnya hampir sama dengan apa yang*

*diungkapkan oleh Swasthi. Mereka juga mendapat teguran dari manajemen oleh karena hal tersebut.*

***Pertanyaan:***

- 1. Mengapa persiapan implementasi pelatihan perlu dilakukan?*
- 2. Apa dampak dari evaluasi yang kurang baik mengenai sarana dan prasarana pelatihan terhadap program pelatihan secara keseluruhan?*
- 3. Apa yang seharusnya dilakukan oleh penyelenggara?*

## ***Kasus 7: UNTUNG APA TIDAK YA.....***

*Sebuah perusahaan memerlukan suatu program pelatihan tentang penggalangan dana (fund raising) yang akan membahas dasar-dasar dan langkah-langkah dalam penggalangan dana, termasuk di dalamnya customer service dan public relations.*

*Program pelatihan tersebut dijadwalkan selama 16 jam (2 hari), sudah termasuk latihan. Program dibuat oleh sebuah gugus tugas yang terdiri dari aktivis-aktivis penggalangan dana, dan para pakar dibidangnya masing-masing. Pelatihan ini akan dilakukan dengan mengundang para pakar, dengan peserta yang berasal dari seluruh Indonesia.*

*Perkiraan biaya untuk setiap kali program pelatihan adalah sebagai berikut:*

- a. Peserta pelatihan:*  
*(gaji: 3 hari); SPJ; akomodasi; & transportasi*  
*25 X Rp. 2.000.000,- = Rp.50.000.000,-*
- b. Materi 30 X Rp.150.000,- = Rp . 4.500.000,-*
- c. Pelaksana pelatihan*  
*(Fasilitator, Tempat, Konsumsi, Sekretariat) = Rp.15.000.000,-*
- TOTAL = Rp. 69.500.000,-*

*Tantangan terbesar dalam penyelenggaraan ini adalah menentukan manfaat yang dapat diperoleh dari program pelatihan ini. Analisis ini didasarkan atas manfaat yang diperoleh **satu tahun** setelah program dilakukan pada 1 kelompok.*

*Kriteria pengukuran hasil adalah adanya peningkatan pendapatan dari usaha penggalangan dana. Untuk itu langkah pertama adalah menganalisis faktor-faktor yang turut menentukan keberhasilan suatu program pelatihan. Karena pada prakteknya berbagai faktor dapat mempengaruhi pendapatan seseorang dalam menjalankan penggalangan dana.*

*Data menunjukkan bahwa meskipun terdapat 25 partisipan yang ikut dalam pelatihan, tetapi hanya 20 orang yang tetap tinggal di pekerjaan. Sedangkan 5 orang yang lain sudah ada yang keluar, berganti pekerjaan, atau tugasnya tidak lagi dalam bidang penggalangan dana.*

*Survey tindak lanjut dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hasil survey adalah sebagai berikut:*

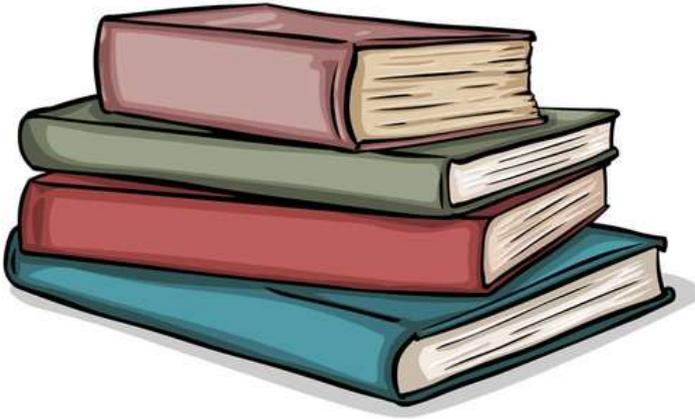
- Secara rata-rata diperoleh data bahwa pendapatan penggalangan dana akan naik sekitar 3% setiap tahunnya. Bahkan dengan partisipasi dari beberapa orang penting termasuk Direksi, akan dapat meningkat sampai 5%.*
- Pertumbuhan kondisi sosial ekonomi masyarakat mempengaruhi hasil, tetapi saat ini kondisi ekonomi tidak berubah, sehingga tidak mempengaruhi besaran penggalangan dana.*
- Faktor-faktor lain juga diteliti, tetapi tidak ada yang signifikan. Tidak ada program insentif yang ditawarkan, publikasi dan advertensi juga tidak berubah.*

- *Peningkatan tahun ini adalah sebesar 20% dibandingkan dengan kondisi tahun lalu. Tahun lalu setiap orang menghasilkan penggalangan dana sebesar Rp.200.000.000,-*
- *Disisi lain, aktivitas penggalangan dana akan menghasilkan tambahan biaya (brosur, direct mail, telepon dsb) dan konsekuensinya semua peningkatan pendapatan tidak dapat dihitung. Sehingga diperkirakan 10% harus diambil dari pemasukan yang diperoleh.*
- *Sehingga jumlah peningkatan pendapatan tiap orang (20 orang) adalah Rp.40.000.000,-.*

***Pertanyaan***

- 1. Berapa keuntungan dari pelatihan ini?*
- 2. Bagaimana analisis biaya dan manfaat?*
- 3. Berapa ROI yang ada?*

===== 000 =====



## DAFTAR PUSTAKA

- CEDPA (1995); *Training Trainers for Development*; The Centre for Development & Population Activities (CEDPA); Washington DC, USA
- Courses on Leadership Training" dalam buku "Pendidikan Orang Dewasa", A.G. Lunandi, Gramedia, 1993
- Craig, Robert L. (1996), *The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*, Fourth Edition, Mc. Graw-Hill, International Editions.
- Eitington, Julius E. (1989); *The Winning Trainer, Second Edition*; Gulf Publishing Company; Houston, USA.

- Giegold, William C. & Grindle, Crosby, R. (1983); *In Training, A Practical Guide to Management Development*; Lifetime Learning Publications; Belmont, California, USA
- Goad, Tom W. (1982); *Delivering Effective Training*; University Associates; San Diego, California.
- Goad, Tom W. (1995); *Delivering Effective Training*, University Associates, USA
- Kirkpatrick, Donald, L & Kirkpatrick, James. D (2005), *Transferring Learning to Behavior Using The Four Levels to Improve Performance*, Barrett-Koehler Publisher, Inc, San Fransisco, USA.
- Kirkpatrick, Donald, L & Kirkpatrick, James. D (2006), *Evaluating Training Programs, The Four Level*, Third Edition, Barrett-Koehler Publisher, Inc, San Fransisco, USA.
- Knowles, Malcolm S. (1990), *Adult Learner: A Neglected Species*; Gulf Publishing Co.; Houston, USA
- Kolb, David A. & Rubin, Irwin M. & Osland, Joyce (1991); *Organizational Behavior, An Experiential Approach*; Prentice Hall International, Inc.; New Jersey, USA
- Laird, Dugan (1982), *Approaches to Training and Development*, Addison-Wesley, Publishing Company.
- Leatherman, Dick(1996); *Designing Training Programmes*; Gower, UK
- Mangudjaya, Wustari L.H (2010<sup>b</sup>): *Peran pelatihan bagi pengembangan SDM. Studi pada perusahaan WWW*. Hasil Penelitian, Publikasi Terbatas, Fakultas Psikologi UI. Depok.

- Mangundjaya, Wustari (2010<sup>a</sup>) *Karakteristik Individu dan Organisasi serta Hubungannya dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi*. Hasil Penelitian, Publikasi Terbatas. Fakultas Psikologi UI.
- Mangundjaya, Wustari L.H (2009): *Profil Kepuasan Kerja dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasi serta Hubungan Keduanya (Studi pada Perusahaan X)*. Hasil Penelitian, Publikasi Terbatas, Fakultas Psikologi UI. Depok.
- Mayo, Douglas, G. & Dubois, Phillip, H. (1987); *The Complex Book of Training, Theory, Principles & Techniques*; University Associates, Inc.; San Diego, USA
- Munandar, Ashar Sunyoto (2001), *Psikologi Industri dan Organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Nilson, Carolyn (1989); *Training Program Workbook & Kit*; Prentice Hall; Englewood Cliffs, New Jersey, USA
- Noe, Raymond A. (2000); *Employee Training & Development*; McGraw-Hill International Editions; Boston, USA
- Philips, Jacks (1998), *Conducting Needs Assessment*, LDI Training, Performance Resources Organization, USA.
- Phillips, Jack & Phillips, Patricia Pulliam (2010), *Measuring For Success, What CEOs Really Think About Learning Investments*, ASTD Press, Alexandria, Virginia, USA.
- Phillips, Jack & Stone, Ron Drew (2002), *How To Measure Training Results, A Practical Guide To Tracking The Six key Indicators*, McGraw Hills, NewYork, USA.

- Phillips, Jack (1995), *Workshop on Measuring The Return on Investment in Training and Development*, Jakarta August, 14-16, 1995, conducted by International Training and Development, USA.
- Ribler, Ronald I. (1983); *Training Development Guide*; Reston Publishing Company; Virginia, USA
- Smith, Barry J. & Delahaye, Brian L. (1987); *How to be an Effective Trainer*, 2<sup>nd</sup> Edition; John Wiley & Sons, Inc.; Brisbane, Australia
- Stone, Raymond J. (1998); *Human Resources Management 3<sup>rd</sup> Edition*; John Willey & Sons Australia Ltd.; Brisbane, Australia
- Stone, Raymond J. (1998); *Human Resources Management 3<sup>rd</sup> Edition*; John Willey & Sons Australia Ltd.; Brisbane, Australia.
- Warhauser, Susan (1988), *Inside Training & Development: Creating Effective Programs*, University Associates, San Diego, California.
- Werther, William & Davis, Keith (1993); *Human Resource and Personnel Management*; McGraw-Hill International Editions; Boston, USA.
- Wilson, Joe B. (1998); *Applying Successful Training Techniques*; A.H. Wheeler & Co. Ltd.; New Delhi, Indi