

MODEL PENDEKATAN PENGEMBANGAN PELATIHAN INDUSTRI
(Makalah dalam jurnal Teknologi dan Informatika, Vol 2, No.1 2004)
Oleh : Inu Hardi Kusumah

A. PENDAHULUAN

Tulisan ini merupakan telaah buku yang berjudul Pendekatan untuk pelatihan dan pengembangan (*Approaches to Training and Development*) karya Dugan Laird seorang konsultan pelatihan diterbitkan pada tahun 1982 oleh Addison-Wesley Publishing Company Massachusetts. Secara ringkas buku ini yang terdiri dari 18 bab tersebut isinya adalah :

1. Mengapa perlunya departemen pelatihan dan pengembangan ?
2. Apa tugas ketua departemen pelatihan dan pengembangan ?
3. Dimana kedudukan departemen pelatihan dan pengembangan ?
4. Bagaimana pelatihan dibutuhkan ?
5. Bagaimana respon individu terhadap kebutuhan pelatihan ?
6. Kapan pelatihan diberikan ?
7. Tujuan pembelajaran
8. Bagaimana orang belajar?
9. Metoda yang akan digunakan
10. Teknik mengajar?
11. Bagaimana seharusnya ruang pelatihan?
12. Alat bantu visual
13. Pembiayaan pelatihan dan pengembangan
14. Mengukur pelatihan dan pengembangan
15. Evaluasi pelatihan dan pengembangan
16. Bagaimana memilih dan menjaga staf departemen pelatihan dan pengembangan ?
17. Bagaimana semua itu dapat dilakukan.?

B. Mengapa Perlu Departemen Pelatihan dan Pengembangan?

Paling sedikit ada tiga alasan mengapa departemen pelatihan dan pengembangan diperlukan yaitu: untuk mengorganisasikan pekerjaan dan melatih orang untuk melakukan pekerjaan, mendidik pegawai untuk kebutuhan masa depan dan mengembangkan orang dan organisasi untuk masa depan.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai paling sedikit empat komponen yaitu teknologi, manusia, waktu dan material. Pelatihan menyangkut pertemuan antara dua input yang harus dirganisasikan secara efektif yaitu manusia dan teknologi. Pelatihan mengubah pekerja dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak punya kemampuan atau semi mampu menjadi mampu. Cara tersebut merupakan cara yang standar, tetapi ada satu fungsi utama pelatihan yaitu menciptakan manusia agar dapat bekerja sesuai standar Pelatihan tersebut merupakan cara lama yang dilakukan orang dalam suatu organisasi. Jika teknologi berubah, promosi jabatan, perpindahan dan lain-lain, maka hal tersebut memerlukan pendidikan dan pelatihan Untuk melakukan semua hal tersebut di atas diperlukan departemen yang menyiapkan dan mengurus segala sesuatunya Alasan lain perlunya departemen pelatihan yaitu:

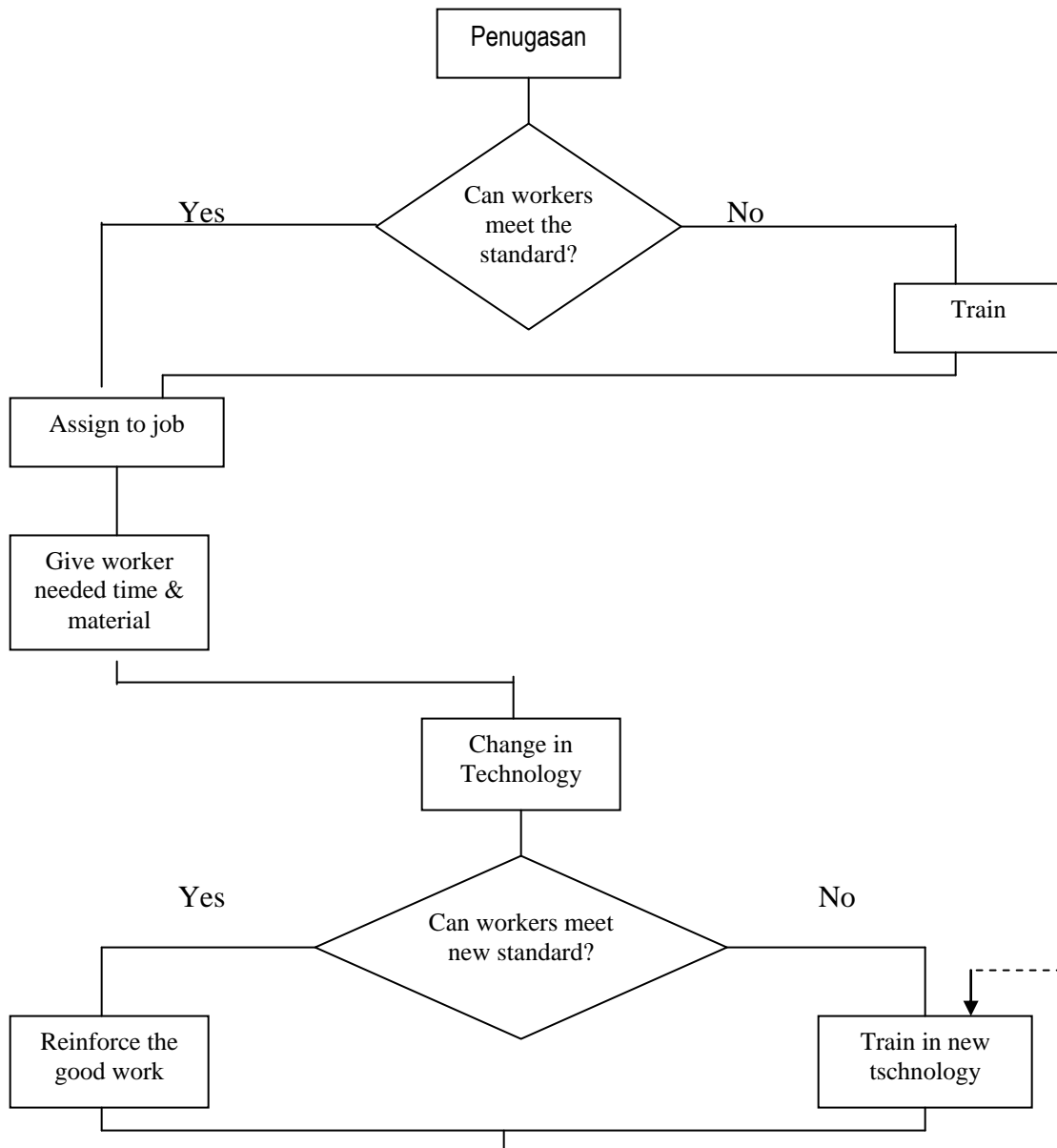
1. Menghasilkan ouput, orang yang mempunyai kemampuan standar

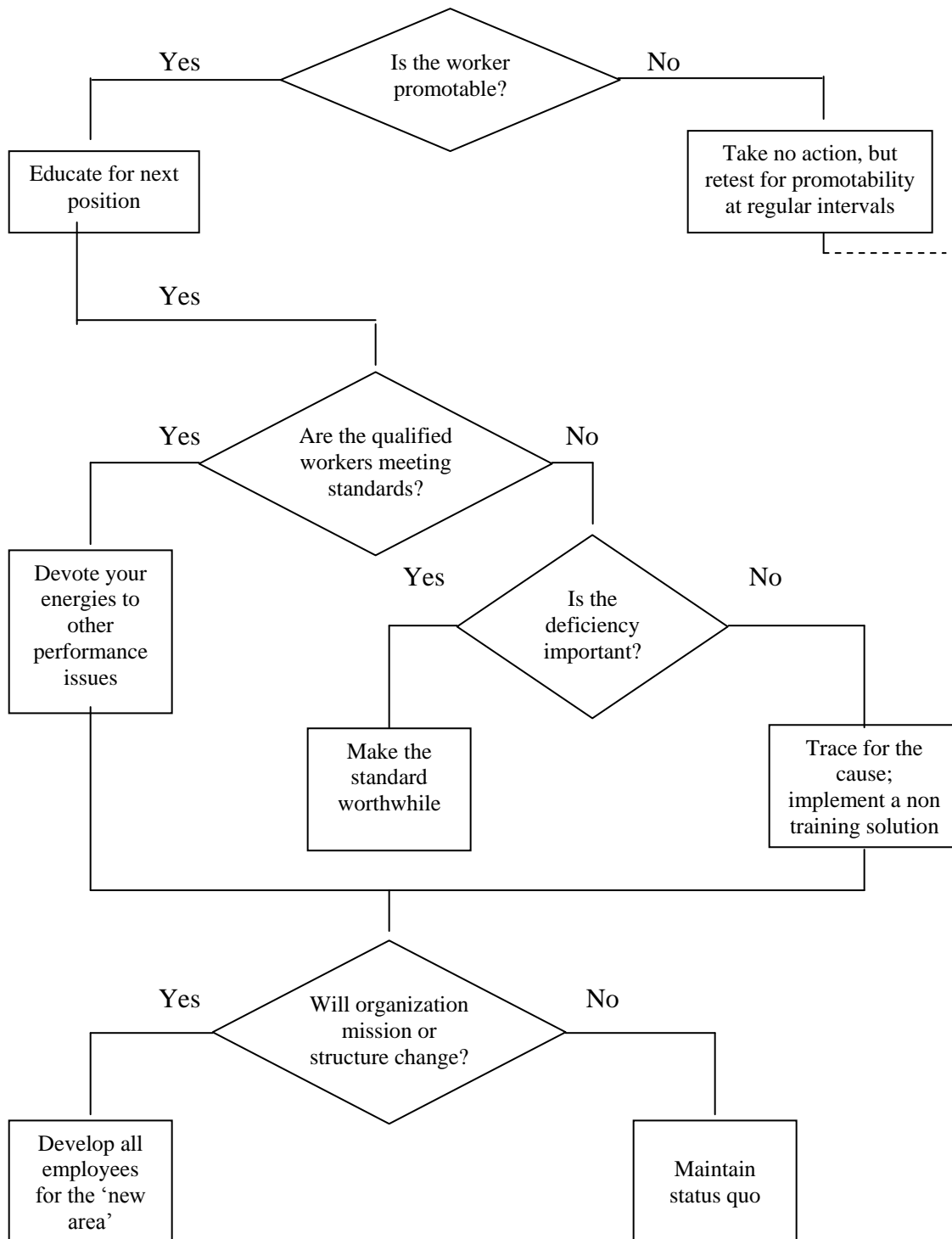
2. Sebelum seseorang punya kemampuan, mereka harus mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang dapat digunakan dalam organisasi
3. Pelatihan sebagai penambah teknologi agar pegawai mencapai kemampuan standar.

Pendidikan dapat didefinisikan sebagai sebuah pengalaman, disiplin atau aturan yang menyebabkan seseorang mendapatkan sesuatu yang baru sebelum menjadi suatu sikap (behavior). Pendidikan adalah sejumlah kegiatan human resources development (HRD) yang disusun untuk meningkatkan kompetensi pekerja dalam bidang tertentu dan diluar pekerjaan yang ada sekarang.

Pelatihan adalah sejumlah kegiatan yang disusun untuk meningkatkan kemampuan manusia dalam pekerjaan yang sedang dihadapi atau akan segera dihadapi.

Pengembangan adalah menyangkut penyiapan pekerja dimana mereka dapat pindah organisasi jadi lebih berkembang, berubah dan tumbuh. Proses pelatihan dan pengembangan dapat dilihat pada gambar berikut:





Gambar 1. Proses Pelatihan dan Pengembangan

C. Apa Tugas Kepala Departemen Pelatihan dan Pengembangan?

Kepala departemen pelatihan dan pengembangan (DPP) merupakan orang professional dan harus mempunyai empat (4) kemampuan, yaitu sebagai administrator, sebagai konsultan, sebagai desainer pengalaman belajar dan sebagai instruktur.

1. Sebagai Administrator; Kepala DPP harus melakukan semua yang biasa dikerjakan oleh seorang menejer. Artinya harus melakukan kegiatan perencanaan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol semua kegiatan secara terus menerus. Selain itu, kepala DPP mengatur kebijakan untuk mengembangkan dan mengorganisasikan sumber daya manusia (SDM).
2. Sebagai Konsultan; Kepala DPP membantu menejer dalam mencari pemecahan permasalahan SDM, baik dalam skala kecil ataupun skala besar, masalah pekerjaan sampai masalah pribadi, termasuk permasalahan dalam pelatihan dan pengembangan SDM. Tidak semua masalah dapat diatasi dengan pelatihan dan pengembangan, tetapi paling tidak membantu mengidentifikasi masalah dan mencari alternatif solusi.
3. Sebagai Desainer Pengalaman Belajar; Tugas kepala DPP termasuk dalam mendesain program pelatihan dan membuat rencana pelajaran. Kepala DPP juga harus memilih dan menyeleksi metoda belajar dan metoda mengajar dalam pelatihan dan pengembangan. Desainer pengalaman belajar yang professional tahu kapan penggunaan metoda, bagaimana pengaruhnya antara metoda yang digunakan dengan biaya yang diberikan atau diterima oleh lingkungan.
4. Sebagai Instruktur; Instruktur adalah tugas utama 'delivery agent' pada sistem pembelajaran. Oleh karena itu, instruktur mengatur proses dinamika dalam menambah perilaku baru bagi peserta pelatihan. Implikasi kemampuan yang dibawa ke dalam kehidupan yaitu semua isi dan semua metoda yang disebut rencana belajar.

Kepala DPP dan staf ahlinya harus siap menghadapi situasi baru dan memberikan solusi baru. Teknologi pembelajaran orang dewasa dan perilaku organisasi yang berkembang dengan cepat harus tetap relevan dengan pengalaman yang didapat oleh DPP. Ringkasan tugas kepala DPP sebagai administrator, konsultan, desainer pengalaman belajar dan instruktur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Peranan Pimpinan Diklat

Administrator	Konsultan	Desainer	Instruktur
Merumuskan kebijakan program layanan:	Kemampuan menganalisa masalah	Memilih metode	Menyampaikan desain pembelajaran
D. Pelatihan		Memilih media	
E. Pendidikan	Memberikan rekomendasi solusi:	Mensintesis metoda dan media yang diintegrasikan dalam program	Analisis dan merespon kebutuhan individual peserta didik
F. Pengembangan	O. Pelatihan		
G. Sistem Umpanbalik	P. Pendidikan		
H. Manajemen kontigensi	Q. Pengembangan		
I. Pengelolaan pekerjaan	R. Sistem Umpanbalik		Menyesuaikan desain sesuai dgn kebutuhan peserta didik
J. Pengembangan Organisasi	S. Manajemen kontigensi	Menyiapkan garis besar dan bahan untuk dilaksanakan pada program	
Cakupan Penggunaan Metoda:	T. Pengelolaan pekerjaan		Melakukan umpanbalik terus menerus dan

K. Penjadwalan L. Seleksi peserta M. Atruran peserta N. Kriteria evaluasi Kebijakan komunikiasi Menata tujuan program Membuat anggaran Memonitor pengeluaran Menata fasilitas standar Menyediakan fasilitas Menyeleksi staf Mengatur staf Mengembangkan staf Evaluasi kinerja departemen pelatihan dan pengembangan	U. Pengembangan Organisasi V. Menentukan tujuan program (dengan manajer klien) Evaluasi program Membantu dengan program Memberi nasehat desain	Evaluasi ujicoba Me-redesain program dari hasil ujicoba	evaluasi untuk memfasilitasi pembelajaran Memberi bimbingan pada peserta didik Melakukan umpanbalik pada desainer tentang kekuatan dan kelemahan desain
--	--	--	---

D. Bagaimana Pelatihan Dibutuhkan?

Analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Assisment*) merupakan langkah paling awal dalam aktivitas manajemen pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan yaitu berkenaan dengan kegiatan pengumpulan informasi untuk mengetahui kebutuhan latihan yang diperlukan oleh pegawai dalam suatu organisasi. Hasil akhir dari kegiatan ini adalah tersusunnya kurikulum untuk program latihan tertentu.

Analisis kebutuhan pelatihan terjadi bila ada kesenjangan antara pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki dengan standar yang telah ditentukan. Terjadinya kesenjangan tersebut dapat diakibatkan oleh:

1. Pegawai tidak tahu bagaimana cara mengerjakan (*Defisiency of knowledge/D_K*).
2. Pegawai tahu cara mengerjakan, tetapi tidak mempunyai keterampilan untuk mengerjakannya. (*Defisiency of Practice/D_P*).
3. Pekerjaan yang dikerjakan tidak jelas, atau pegawai malas/tidak mempunyai motivasi (*Deficiency of Execution/D_E*)

Kebutuhan pelatihan adalah pengisian kesenjangan antara standar kerja dengan kemampuan pegawai yang dimiliki.. Secara matematis dapat ditulis, sebagai berikut:

$$M - I = A$$

Keterangan:

M = Kemampuan yang diharuskan (*must do*)

I = Kemampuan kerja yang dimiliki pegawai (*is doing*)

A = Kebutuhan pelatihan

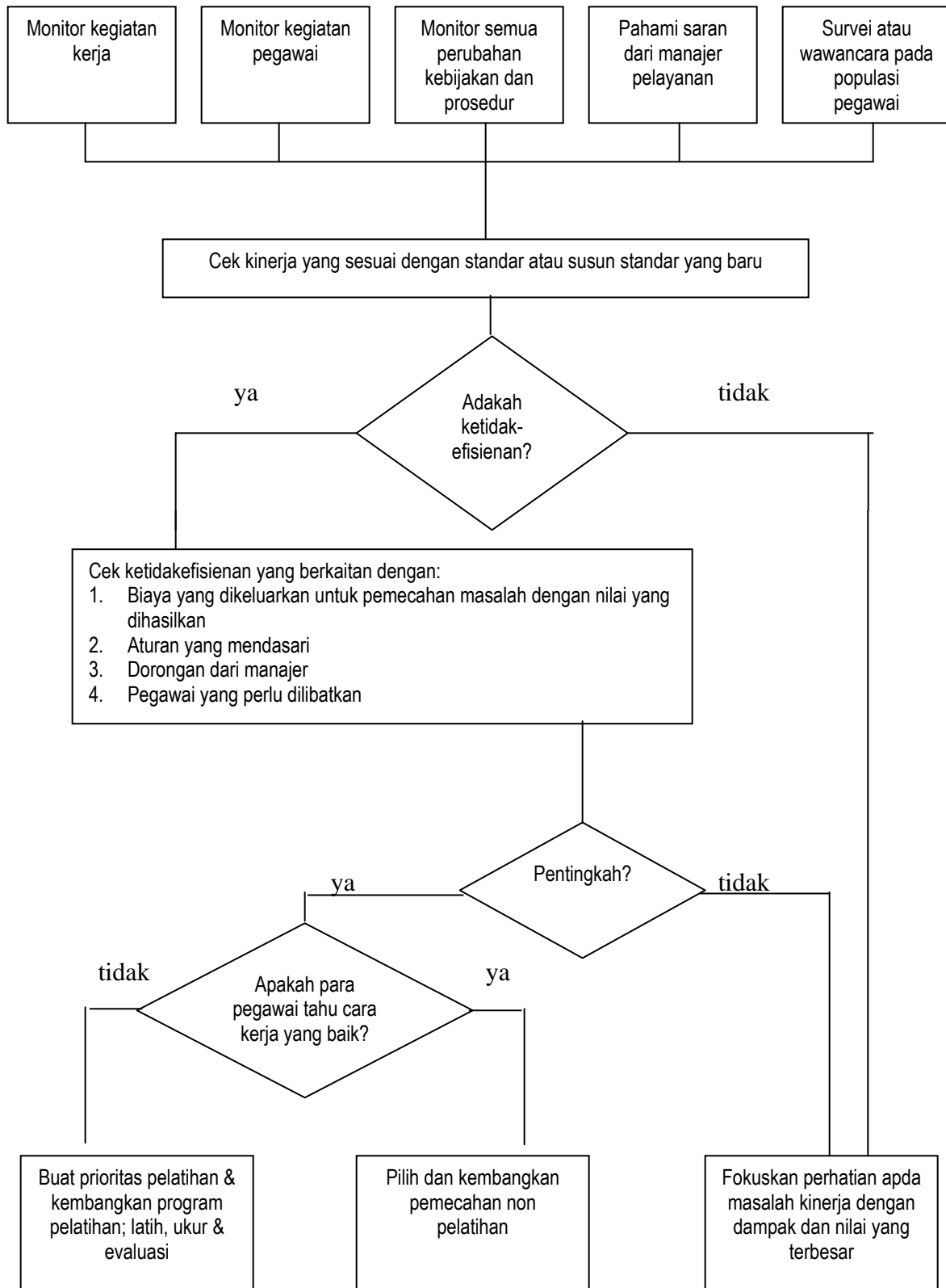
Jenis-Jenis Kebutuhan Pelatihan

Ada dua jenis kebutuhan pelatihan, yaitu kebutuhan tingkat mikro dan kebutuhan tingkat makro.

1. Kebutuhan latihan tingkat mikro ditujukan kepada sekelompok kecil pegawai atau seorang pegawai. Beberapa sumber yang dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan latihan tingkat mikro, yaitu:
 - a. Adanya promosi pegawai
 - b. Transfer pegawai
 - c. Hasil penilaian kinerja pegawai
 - d. Program perencanaan karier pegawai
 - e. Adanya kecelakaan
 - f. Adanya posisi baru dalam organisasi
 - g. Uraian tugas pegawai
2. Kebutuhan latihan tingkat makro merupakan kebutuhan latihan yang diperlukan oleh banyak pegawai dalam bidang pekerjaan yang sejenis. Para pegawai yang baru saja masuk ke dalam organisasi perlu diberikan latihan prajabatan sebagai paltihan tingkat makro. Sumber informasi yang dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan latihan tingkat makro, antara lain:
 - a. Ada perubahan dan pengembangan organisasi, sehingga banyak posisi yang perlu dirubah.
 - b. Adanya produk baru yang akan dihasilkan dan adanya penggantian mesin.
 - c. Ada perubahan standar kerja baru.
 - d. Ada penurunan produktivitas kerja pegawai.

Cara Menentukan Kebutuhan Latihan

Cara yang umum dilakukan untuk menentukan kebutuhan latihan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Cara menentukan kebutuhan pelatihan

E. Bagaimana Respon Individu Terhadap Kebutuhan Pelatihan?

Pelatihan tingkat mikro sangat penting untuk dilakukan. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan tingkat mikro dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

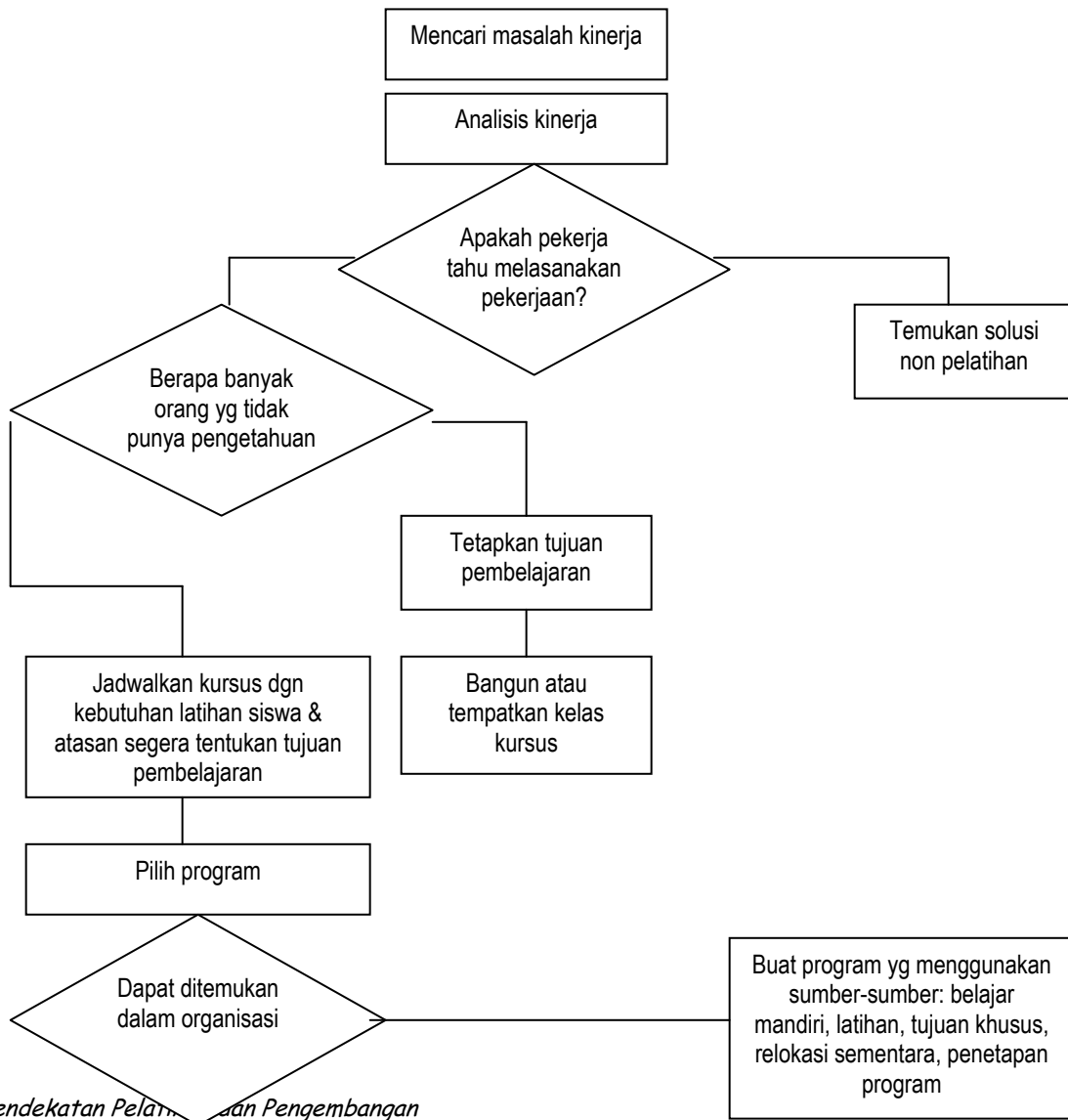
Faktor-faktor dalam yang harus disiapkan dalam menentukan kebutuhan pelatihan mikro, yaitu:

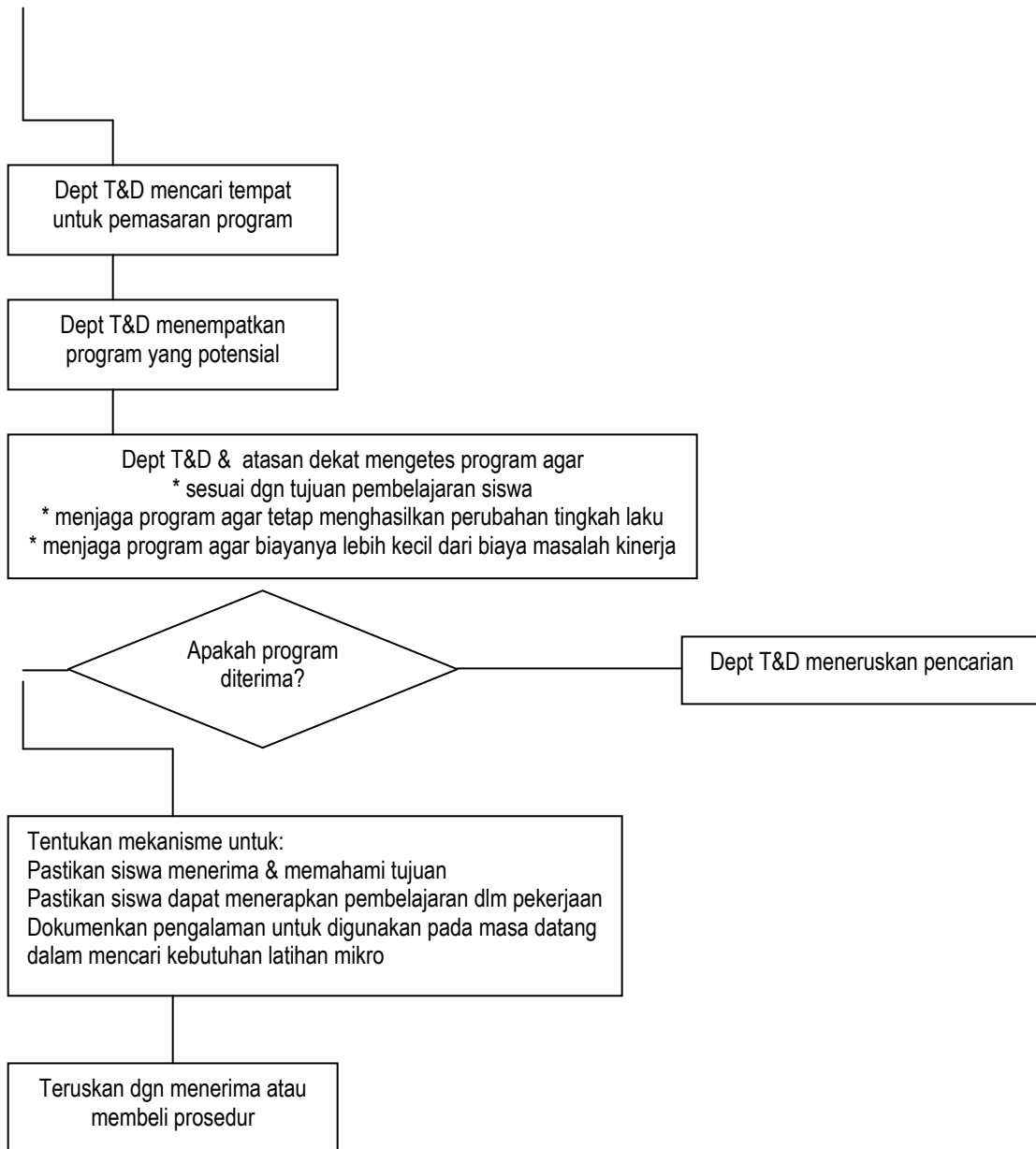
- Penetapan program
- Menentukan kebutuhan program pelatihans endiri
- Keperluan khusus dalam organisasi
- Perincian tugas untuk disiplin diri
- Pelatihan (coaching)

Faktor-faktor luas yang harus disipakan dalam menentukan kebuuthan pelatihan mikro, yaitu:

- Seminar dan workshop
- Program pelatihan dengan berbagai bentuk
- Belajar mandiri

Untuk pengontrolan proses dalam menentukan kebutuhan pelatihan mikro dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

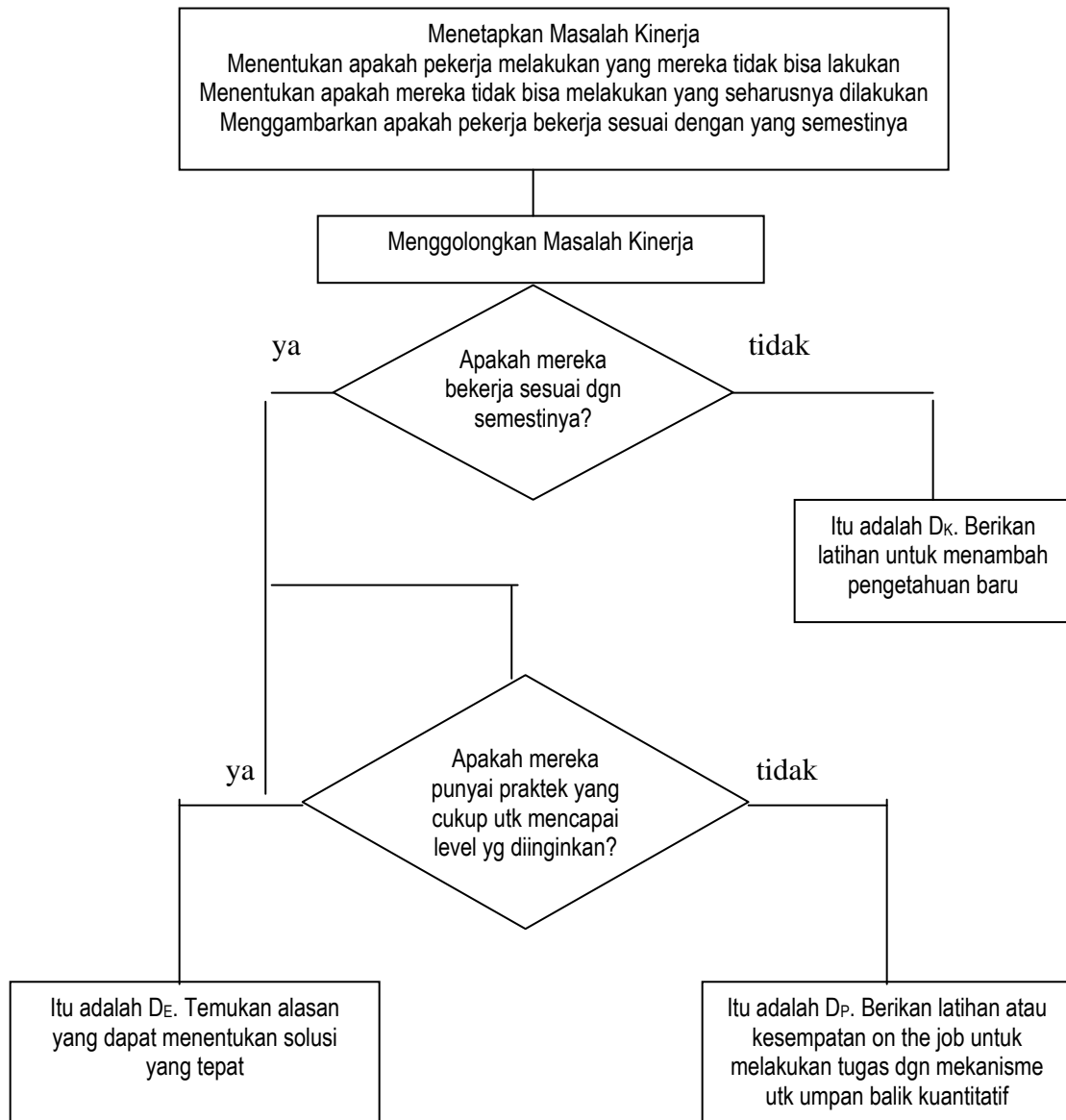




Gambar 3. Proses kontrol untuk mencari kebutuhan pelatihan mikro

F. Kapan Pelatihan Diberikan?

Pelatihan merupakan sebuah jawaban yang tepat untuk masalah kinerja, hanya pada kurangnya pengetahuan (D_K) atau skill. Akan tetapi tidak cukup untuk menyelesaikan yang kekurangan praktik. Oleh karena itu, fungsi pelatihan harus dikembangkan dan diperluas. Langkah-langkah untuk mengembangkan fungsi pelatihan dan pengembangan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4. Pengembangan fungsi pelatihan dan pengembangan

Umpan Balik

Umpan balik merupakan langkah yang harus dilakukan dalam meningkatkan fungsi pelatihan dan pengembangan. Ada beberapa prinsip penting dalam umpan balik, yaitu:

1. Umpan balik harus sederhana
2. Mengecek pekerjaan para pekerja dengan mengisi data pada lembaran umpan balik.
3. Data umpan balik harus dalam bentuk kuantitatif.
4. Umpan balik dapat diterima untuk memperbaiki kinerja atau sistem itu sendiri.

Manajemen Kontingensi

Kontingensi dapat diartikan akibat/konsekuensi. Manajemen kontingensi didasarkan pada teori bahwa setiap kegiatan manusia yang disebabkan oleh beberapa akibat. Manajemen kontingensi memberikan konsekuensi positif untuk kinerja agar mencapai standar.

Ada beberapa prinsip manajemen kontingensi, yaitu: Prinsip kesiapan, Prinsip kekuatan, Prinsip keanekaragaman, Prinsip penguatan positif, Prinsip individualitas, dan Prinsip mutuali/saling menguntungkan

Perencanaan Pekerjaan

Ada beberapa faktor untuk memperluas pekerjaan, yaitu:

1. Melengkapi bentuk pekerjaan yang timbul dari luasnya pekerjaan
2. Perluasan pekerjaan jangan menimbulkan kerugian, kebosanan yang berlarut-larut, menghina atau merendahkan pekerja.
3. Jumlah umpan balik dari kinerja merupakan dimensi lain dari perluasan kerja.
4. Pemanfaatan nilai-nilai yang dimiliki oleh pekerja.
5. Kesempatan untuk memperoleh skill lain sebagai karakteristik perluasan kerja.
6. Perluasan kerja mempertinggi kemampuan pekerja dalam kemampuan lain dalam hidup.

Pengembangan Organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan berusaha untuk mencapai misi tersebut. Pengembangan organisasi merupakan upaya mengubah organisasi, mengelola dari atas, menggunakan tiga bentuk konsultan untuk merelokasi sumber-sumber yang digunakan untuk mengembangkan proses, dan mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas tinggi, kepuasan dan efisiensi.

G. Siapa yang Memerlukan Tujuan Pembelajaran?

Performance objectives merupakan kata yang tepat untuk mencapai tujuan pelatihan. Ada beberapa alasan yang signifikan untuk mencoba mendefinisikan apa yang harus dilakukan pembelajar dalam belajar sebagai hasil pelatihan. Alasan-alasan tersebut antara lain:

1. Peserta latihan harus mengetahui secara tepat apa yang diharapkan .
2. Instruktur dapat mengontrol lebih baik penggunaan rangsangan pada siswa.
3. Manajemen harus tahu apa yang didapat dari investasi.
4. Kepala peserta pelatihan harus mempunyai alat untuk memotivasi belajar dan komunikasi.
5. Departemen pelatihan dan pengembangan harus lebih jujur mengevaluasi pencapaian mereka.
6. Pernyataan yang jelas pada prestasi belajar sebagai keabsahan kinerja mereka.
7. Tujuan harus disebarkan melalui dokumen pada semua organisasi bahwa latihan adalah bisnis, dan belajar adalah bekerja.

Penyusunan Tujuan Pembelajaran

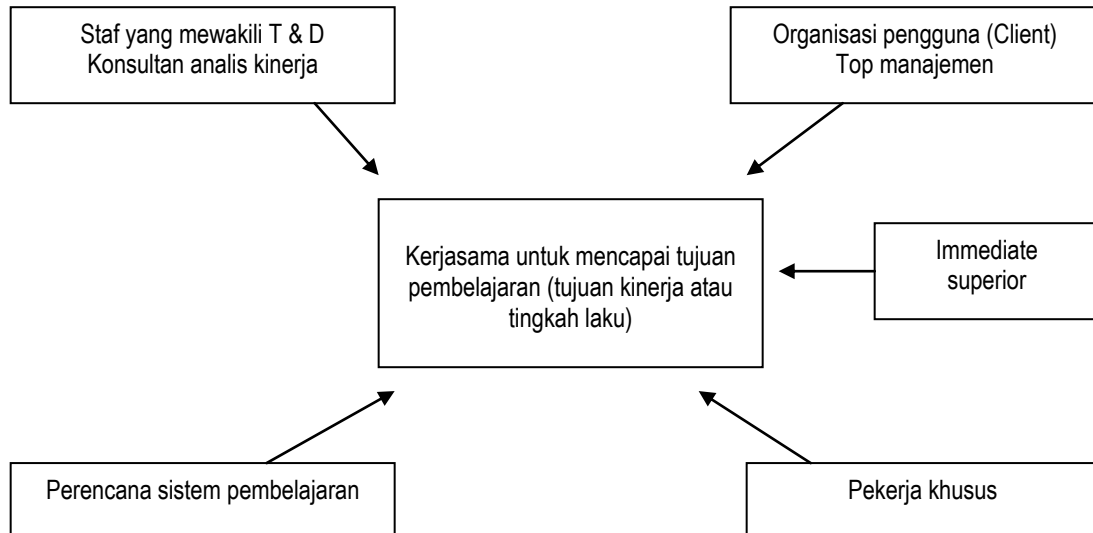
Tujuan pembelajaran harus berisi:

1. Kegiatan yang dapat diamati
2. Kriteria harus dapat diukur
3. Menunjukkan kinerja

Tujuan pembelajaran yang akan dicapai dapat mengadopsi teori pembelajaran Bloom yaitu taxonomy of educational objectives. Ada tiga kategori atau domain yaitu kognitif untuk kemampuan mental, afektif untuk perkembangan rasa dan emosional, dan psikomotor untuk kemampuan fisik manual.

Siapa yang Menyusun Tujuan Pembelajaran

Tim yang menyusun tujuan pembelajaran dapat dilakukan oleh beberapa orang atau badan. Tim tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 5. Tim untuk menentukan tujuan pembelajaran

H. Bagaimana Orang Belajar?

Pada bab ini membahas berbagai teori belajar yang mendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan.

Teori Sensori Stimulus Tradisional

Teori tradisional sederhana, dikatakan bahwa belajar terjadi jika rangsangan instruksi dipahami oleh pembelajar. Banyak perhatian harus diberikan pada pengalaman kemudian ke proses mental atau keterlibatan emosi. Tekanan khusus pada indra penglihatan. pendekatan sensori-stimulus memberikan sekitar 75% apa yang diketahui oleh orang dewasa diperoleh melalui mata. Pendengaran memberikan sekitar 13% dan perkataan sekitar 12%. Apa yang diketahui oleh orang dewasa diperoleh melalui sentuhan, senyuman dan rasa.

Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Teori penguatan digunakan untuk teori pembelajaran yang menjadi panduan dinamis hubungan instruktur dengan siswa. Penguatan positif sering menjadi motivasi yang sedikit lebih baik dibandingkan dengan penambahan inquiri, penambahan pembelajaran dan analisis lanjut. Penguatan instruktur dilakukan untuk memperkuat pemahaman dan penyempurnaan tingkah laku yang dimiliki untuk mulai membangun.

Pengertian teori penguatan atau teori pembelajaran bagi instruktur harus dipahami sebagai perkiraan kesuksesan. Perkiraan kesuksesan adalah langkah kecil menuju tujuan akhir pembelajaran.

Elemen lain dari teori penguatan yaitu lemahnya perhatian. Teknik tersebut kadang-kadang disebut kebalikan dari penguatan. Kebalikan penguatan berkenaan dengan cara untuk menghilangkan tingkah laku yang tidak menyenangkan.

Kemudahan (*Facilitation*)

Kemudahan hubungan antara instruktur dan pembelajaran harus diberikan sebagai menu utama dalam proses pembelajaran. Satu prinsip kemudahan pembelajaran yaitu kesesuaian total dengan usaha organisasi. Dipercaya bahwa pembelajaran harus diorientasikan untuk penyelesaian masalah.

Andragogi (*Andragogy*)

Andragogi merupakan ilmu tentang bagaimana orang dewasa belajar. Konsep andragogi mempeunyai pengaruh yang sangat besar untuk pengembang pelatihan dan pengembangan. Desain pembelajaran andragogi meliputi beberapa komponen yang diambil dari kedewasaan pembelajar, yaitu berpusat pada masalah, mendorong pembelajar menggunakan pengalaman dalam proses belajar, kolaborasi, rencana kegiatan dan evaluasi dibuat antara pembelajar dan instruktur, evaluasi ditujukan pada penilaian kembali kebutuhan dan keinginan serta kegiatan adalah pengalaman. Penekanan andragogi yaitu pada kenyamanan fisik, keluasan dan mobilitas.

I. Metoda Apa yang Akan Digunakan?

Pemilihan metoda latihan harus sesuai dengan tujuan pembelajaran. Teori pembelajaran modern menekankan pada apa yang disenangi pembelajar dalam proses pembelajaran. Teori pembelajaran modern juga menunjukkan bahwa orang dewasa membutuhkan pengalaman sebelumnya dalam proses pembelajaran. Ada dua dimensi metode latihan yaitu kegiatan guru dan kegiatan siswa.

Ceramah

Ceramah didefinisikan penuturan kata-kata oleh instruktur. Ceramah memerlukan banyak contoh untuk menggambarkan teori, penuh warna, bahasa persuasif, meningkatkan pola pengorganisasian ide, gurauan dan stimulus suara. Ceramah harus lantang dan jelas didengar, menjelaskan satu tema, sifatnya membangun dan dengan berbagai fakta.

Membaca

Tugas membaca tidak banyak memberikan stimulasi pada pikiran. Tugas membaca dapat disertai dengan beberapa kegiatan umpan balik yang mengukur dan membantu menyampaikan isi pembelajaran.

Demonstrasi

Demonstrasi hanya menggambarkan ceramah atau penyampaian. Demonstrasi sebagai alat untuk memainkan kegiatan dalam menggambarkan suatu proses. Demonstrasi biasanya digunakan untuk tujuan psikomotor dan dapat juga untuk menggambarkan kemampuan hubungan antar personal, wawancara, komunikasi, disiplin dan bimbingan. Kunci keberhasilan demonstrasi yaitu menggabungkan antara pembicaraan dan stimulus visual.

Masih banyak lagi metoda yang dapat digunakan dalam proses pembelajaran dalam pelatihan dan pengembangan. Metoda-metoda tersebut antara lain:

- Field Trips
- Note Taking
- Programmed instruction
- Structured discussion
- Panel discussion
- Open-forum discussion
- Question-answer session
- Performance try-out
- Case studies
- Jigsaws
- In-baskets
- Incident process
- Team tasks/Buzzgroups
- Setting agenda buzzgroups
- Fishbowl
- Roleplays
- Reverse roleplays
- Doubling roleplays
- Rotation roleplays
- Simulations
- Games
- Clinics
- Critical incident
- T-groups
- Hot roleplays
- Organizaation Dept. data-gathering

Pengelompokan Metoda

Metoda dikelompokan menjadi dua, yaitu:

1. *Job Instruction Training* (JIT), yang mempunyai desain 4 tahap proses untuk melatih satu pekerja untuk melakukan satu pekerjaan. Tahapan tersebut: ceramah, demonstrasi, try out kinerja dan kritik.
2. *Learner Controller Instruction* (LCI), sering juga disebut kelas terbuka. LCI mempunyai 6 ketentuan untuk pembelajar, yaitu: tujuan, langkah pembelajaran, urutan kegiatan pembelajaran, metoda, bahan-bahan yang digunakan dalam pembelajaran dan evaluasi pencapaian pembelajaran. LCI dapat dilakukan melalui: konferensi, workshop, seminar dan symposium.

J. Seberapa Penting Teknik Mengajar?

Instruktur dapat menggunakan pola stimulus-respon (S-R). Stimulus-respon yang dinamis meliputi beberapa hubungan, yaitu: interaksi antara pembelajar dengan isi program, interaksi antara satu pembelajar dengan pembelajar lain, dan interaksi antara pembelajar dengan instruktur. Teknik pembelajaran yang dapat digunakan dalam melaksanakan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, antara lain:

- a. Instruktur menggunakan tujuan
- b. Pengukuran sambil berjalan (on going)

- c. Teknik pertanyaan
- d. Mencari perhatian melawan mencari keterlibatan
- e. Menggunakan pengulangan
- f. Perilaku fisik instruktur
- g. Hubungan siswa.

Perhatian instruktur yang lebih seksama dapat mempertajam dan mengintensifkan kegiatan belajar. Stimulus digunakan oleh instruktur untuk mempertajam dan lebih produktif. Stimulus yang lebih tajam akan mendapatkan interaksi yang kuat antara pembelajar dan isi pembelajaran, antar kelompok pembelajar dan antara pembelajar dan instruktur.

K. Bagaimana Seharusnya Ruang Pelatihan?

Perbedaan jenis pembelajaran memerlukan perbedaan lingkungan. Ada beberapa kriteria umum yang harus diperhatikan dalam membuat atau membangun ruangan untuk pembelajaran, yaitu:

- **Fleksibel**; elemen penting fleksibilitas yaitu ukuran ruangan. Ukuran ruangan dihitung per feet persegi per peserta. Perhitungan tersebut diperlukan untuk keperluan: kursi, meja, pintu, dan untuk peralatan. Untuk ruangan kelas diperlukan 15 – 17 feet persegi per peserta, sedangkan ruang konferensi 23 – 25 feet persegi per peserta.
- **Isolasi**; digunakan untuk menjaga agar ruangan belajar tidak dimasuki oleh suara dari luar ruangan yang dapat mengganggu proses belajar mengajar. Isolasi akan berpengaruh pada fisik dan psikologi. Oleh karena itu, ruangan belajar harus jauh dari jalan tol, bandara, pasar dan lain-lain.
- **Pencahayaan**; pencahayaan yang cukup sangat diperlukan dalam ruangan belajar. Cahaya yang diperlukan minimum 30-50 footcandle (kaki lilin) dan *National Conference Center Staff* merekomendasikan 70 footcandle.
- **Ventilasi**; ventilasi merupakan pertukaran udara di dalam ruangan belajar agar dijaga tetap segar dan nyaman. Konsisi ideal ruangan adalah temperatur 68-76°F (20-25°C), relative humidity (RH) 30-60%, dan kecepatan udara 12-25 feet/menit. Untuk orang dewasa udara yang nyaman, yaitu: 63-75°F (22,5-24°C), dan kelembaban udara atau relative humidity (RH) 50%.

Pengaturan Ruangan

Fleksibilitas merupakan kriteria penting untuk ruangan pelatihan karena instruktur akan memerlukan pengaturan-pengaturan furniture untuk berbagai metoda pembelajaran yang akan digunakan. Desain pembelajaran andragogi banyak membutuhkan variasi pengaturan ruangan. Berbagai macam formasi pengaturan furniture dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran sesuai dengan metoda pembelajaran yang digunakan. Formasi furniture tersebut antara lain: *circle, circle uncluttered, circular table, square, solid table, rectangle, "U", semicircular, cabaret, scattershot, "classroom", antidot, dan cevron*.

L. Apa Alat Bantu Visual Diperlukan?

Alat bantu visual merupakan alat untuk mendukung proses belajar mengajar. Pemilihan alat Bantu audio-visual harus sesuai dengan karakteristik pesan yang akan disampaikan oleh instruktur. Baik itu untuk konsep, kognitif, afektif maupun

psikomotor. Warna dan suara juga harus menjadi perhatian instruktur dalam penggunaan alat Bantu audio-visual. Menurut National Audio-Visual Association (NAVA) menyarankan media yang baik yaitu sederhana dan murah.

Proses pemilihan alat Bantu audio-visual dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tentukan pembelajaran
2. Analisis isi dan audien
3. Menentukan lingkungan tempat pembelajaran
4. Pilih metode yang dapat menghasilkan sikap baru
5. Identifikasi strategi komunikasi dengan pembelajar
6. Pilih media
7. Siapkan peralatan atau desain yang sesuai dengan gambar kerja
8. Program dasar tes
9. Revisi
10. Buat program

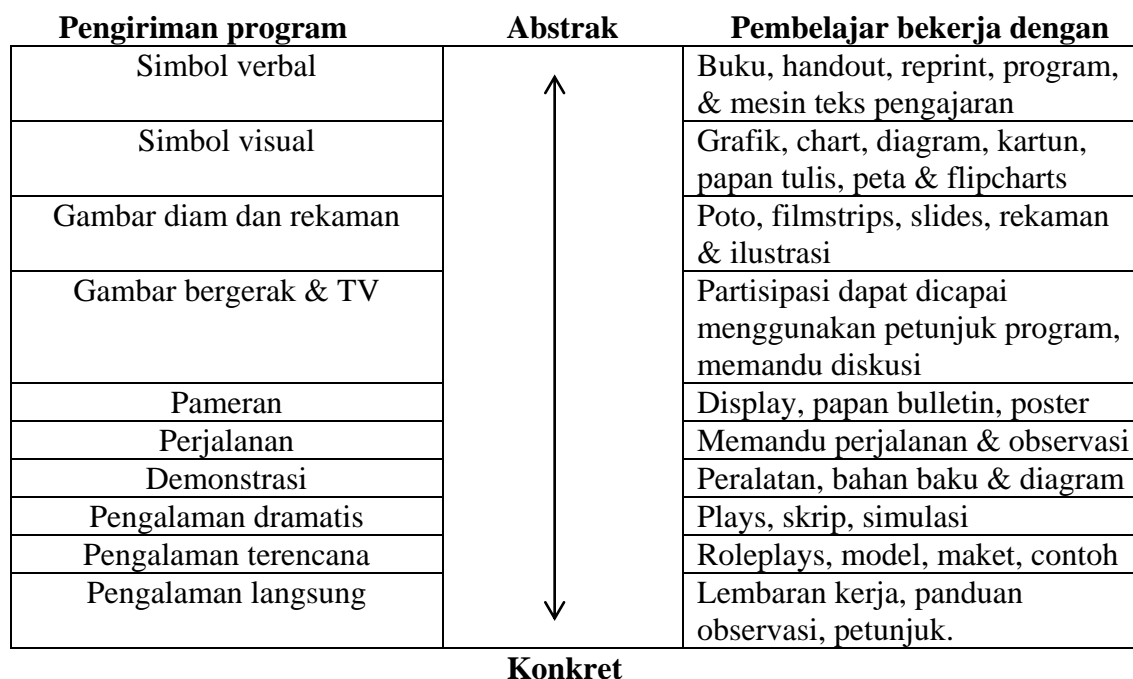
Jenis-Jenis Audio-Visual

Audio-visual beraneka ragam bentuk dan teknologi yang digunakannya. Sejumlah audio-visual yang sering digunakan dalam pelatihan dan pengembangan antara lain: layar (screens), proyektor, audio-tape, papan tulis, model dan simulator.

Prinsip-Prinsip Presentasi Visual

Alat Bantu visual mempunyai beberapa kriteria, yaitu: harus satu kesatuan, sederhana, akurat, berwarna, dapat dibaca atau jelas dan dapat menggambarkan.

Media dapat meningkatkan pemahaman pada yang abstrak, konsep, generalisasi sampai pada yang kongkret. Rangkaian antara dua titik yang menunjukkan skala pengalaman sensori untuk pembelajar dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6. Rangkaian Pengalaman Audio-Visual

M. Bagaimana Pembiayaan Pelatihan dan Pengembangan?

Anggaran pelatihan harus dipersiapkan oleh departemen pelatihan dan pengembangan. Anggaran pelatihan merupakan investasi yang harus diperhitungkan waktu pengembaliannya. Menentukan anggaran pelatihan dapat menggunakan dua formula, yaitu:

1. Menghitung berapa biaya penurunan kinerja atau biaya yang akan dikeluarkan organisasi.
2. Menghitung biaya penyelesaian (solusi)

Untuk biaya normal, banyak organisasi mengalokasikan dana 1,5 – 2,4% dari total biaya gaji pegawai. Akan tetapi, biaya tersebut dapat lebih besar dari alokasi dana sesuai dengan kebutuhan dan lamanya waktu pelatihan.

Menghitung Biaya Penurunan Kinerja

Rumus untuk menentukan biaya penurunan kinerja, yaitu:

- a. Tentukan unit
- b. Tentukan biaya tiap unit
- c. Kalikan biaya per unit dengan jumlah penurun unit

Ada beberapa elemen yang harus diperhatikan dalam analisis biaya kinerja, yaitu:

- a. Waktu, penyalahgunaan disiplin yang mencolok dan kehilangan pesan
- b. Kehilangan sebenarnya (real) pada waktu dan uang

Menghitung Biaya Pelatihan

Ada beberapa kategori dalam menentukan biaya pelatihan, yaitu program produksi, biaya pelatihan, membuat program, dan biaya evaluasi. Ada elemen yang paling penting dari elemen di atas yaitu perencanaan anggaran dan akuntabilitas anggaran.

Ada beberapa rasio perbandingan dan beberapa sumber pembiayaan yang dapat direkomendasikan, yaitu:

- a. Pengembangan 35% dari anggaran
- b. Operasional 35% dari anggaran
- c. Analisis 20% dari anggaran
- d. Evaluasi 10% dari anggaran

Apabila dilihat dari analisis kegiatan pelatihan dapat disusun komponen biaya pelatihan sebagai berikut:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| - Perencanaan 5 % | - Pengembangan material 15% |
| - Analisis tugas 30% | - Uji coba program 10% |
| - Pengembangan tujuan 5% | - Revisi dan re-testing 10% |
| - Pengembangan evaluasi 10% | - Publikasi 5% |
| - Validitas tes 10% | |

N. Bagaimana Cara Mengukur Pelatihan dan Pengembangan?

Pembelajaran perlu diketahui perkembangannya untuk mencapai tujuan. Instruktur dapat menggunakan dan mengembangkan intelegensinya untuk menunjukkan kinerja yang dapat diukur melalui kemajuan pembelajar. Untuk itu diperlukan pengukuran sejauhmana instruktur dan pembelajar telah mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Pengukuran merupakan proses pengumpulan data, sedangkan evaluasi proses pembuatan keputusan mengenai data yang telah dikumpulkan. Pengukuran merupakan kegiatan pengerjaan angka-angka untuk proses, kegiatan atau item yang menggunakan alat ukur yang konsisten.

Evaluasi meliputi pembuatan keputusan mengenai ide, kerja, solusi, metoda atau material. Evaluasi harus menggunakan kriteria. Apabila kita akan menentukan efektivitas pelatihan, evaluasi bergantung pada kondisi yang disebabkan oleh masalah, hasil yang dapat dicapai pembelajar dalam perubahan perilaku untuk menyelesaikan masalah, penerapan sikap baru dan pengaruh penerapan pada masalah.

Skala Pengukuran

Untuk dapat efektif dalam pengukuran dapat menggunakan bantuan profesional. Langkah pertama yang harus dilakukan dalam pengukuran yaitu menentukan apa yang harus diukur. Unit kinerja merupakan yang harus diukur dalam pelatihan dan pengembangan. Untuk mengukur hal tersebut dapat digunakan skala pengukuran. Skala pengukuran tersebut antara lain:

1. Skala Nominal, yaitu untuk mengukur kepuasan dan unit yang kurang baik. Skala ini digunakan untuk mengukur situasi sebelum dan sesudah upaya yang telah dilakukan.
2. Skala Ordinal, yaitu untuk mengukur elemen seperti persepsi atau nilai-nilai. Skala ini digunakan pada akhir pelatihan sebagai umpan balik.
3. Skala Interval, yaitu digunakan sebagai alat pengukuran, seperti meteran atau thermometer. Skala ini digunakan untuk mengukur jarak antara fenomena.
4. Skala Rasio, yaitu untuk mengungkapkan variabilitas dari kondisi absolut.

Instrumen

Ada 3 tahap dasar dalam pengukuran, yaitu:

1. Tentukan obyek yang akan diukur
2. Tentukan skala angka dari angka atau pengukuran yang akan digunakan
3. Pastikan prosedur pengukuran sama dengan yang nyata.

Ada beberapa instrumen yang dapat digunakan, antara lain:

- Agree/Disagree (ADA) tes yang digunakan untuk mengumpulkan data dan fokusnya pada pembelajar dalam bentuk konsep. ADA menunjukkan pernyataan penting pada siswa dan mengemukakan perasaan mereka. ADA menggunakan skala nominal.
- Instrumen lain untuk mencari perasaan, yaitu dua jenis opini yang berbeda yakni siswa memberikan data perasaan pada skala nominal.
- Thematic Apperception Test (TAT) yaitu alat ukur yang biasa digunakan pada psikologi untuk mengukur perasaan siswa. Siswa menuliskan ceritanya dalam bentuk gambar sebagai gambaran perasaannya. Dengan demikian, instruktur dapat mengetahui perasaan siswa.

Pengukuran selama pembelajaran dapat mempercepat umpan balik bagi instruktur Data tersebut sebagai bahan keputusan dalam pendekatan kepada siswa, kelompok, isi pelatihan atau motivasi peserta. ADA, TAT dan analisis proses dapat memberikan keuntungan ganda yaitu pengukuran dan motivasi.

Pengukuran pada akhir pelatihan

Setelah pelatihan berakhir, pembelajar akan kembali ke tempat kerja masing-masing. pengukuran dilakukan sebagai tes terakhir pada skill atau kinerja pada tujuan pelatihan. Tes terakhir dapat digunakan simulasi, try-out kinerja yang dicapai, roleplay, atau paper and pencil sebagai pengukuran kegiatan pembelajaran.

O. Bagaimana Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan?

Evaluasi pelatihan merupakan proses kegiatan untuk mengetahui sejauhmana program latihan dapat dilaksanakan, dan sejauhmana tujuan latihan dapat tercapai. Evaluasi untuk menentukan efektivitas yang dijadikan bahan dalam pengembangan program selanjutnya. Secara normal kriteria evaluasi dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:

1. Evaluasi melalui pencapaian tujuan
2. Evaluasi melalui pencapaian tujuan pembelajaran
3. Evaluasi melalui persepsi

P. Bagaimana Memilih dan Menjaga Staf Departemen Pelatihan dan Pengembangan?

Kebijakan rotasi

Kebijakan rotasi akan baik atau buruk bergantung pada bagaimana kita mengelola sistem. Kita dapat mencegah rotasi dengan cara:

1. Seleksi proses kebutuhan dengan tepat
2. Departemen pelatihan harus menetapkan dan menjaga ketepatan program berikutnya.
3. Secara sistematis, mengikat kontrak untuk re-entry pada garis organisasi.
4. Mencari rute yang harus ditetapkan untuk kandidat yang kurang pada awal.

Seleksi staf pelatihan dan pengembangan

Pemilihan staf pelatihan harus menghindari beberapa jenis jebakan (trap). Jebakan tersebut antara lain:

- Jebakan pertama: 'pekerja baik' yang biasa terjadi
- Jebakan kedua: pemalsuan guru hebat
- Jebakan ketiga: kandidat 'ingin keluar' atau 'tidak ingin masuk'
- Jebakan keempat: peran yang terbatas
- Jebakan kelima: jebakan kepribadian

Kemampuan untuk mencari

Ada beberapa kemampuan yang cukup penting untuk menuju keberhasilan kinerja pada tiap orang, yaitu:

1. Apakah mereka dapat mendengarkan?
2. Apakah mereka dapat menggali perasaannya?
3. Dapatkah mereka merespon tumbuhnya perasaan?
4. Dapatkah mereka menghadapi konflik?
5. Dapatkah mereka merubah pendapat?
6. Dapatkah mereka menjawab sejumlah pertanyaan?
7. Apakah mempunyai cukup energi untuk berkomunikasi?
8. Dapatkah kandidat menunjukkan efektivitasnya sendiri?
9. Dapatkah mereka melaksanakan penguatan?
10. Mengontrol situasi

Daftar Pustaka

- Laird, Dugan. (1982). *Approaches to Training and Development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Kirkpatrick, Donald L. (1996). *Evaluating Training Program: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Timpe, A.Dale. (1992). *Kinerja (Performance)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Robinson, D.G. and Robinson, J. C. (1989). *Training for Impact*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Craig, Robert L. (1987). *Training and Development Handbook 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Usman, Husaini. (1998). *Manajemen Diklat*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (1998). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Alfabeta.