

## **MENGELOLA PROGRAM PELATIHAN**

Oleh : Drs. Wiyoto, MT

Tatang Rahmat, S.Pd

Mengelola program pelatihan, secara sepintas tampaknya sesuatu hal yang sederhana. Namun bila dicermati, membutuhkan suatu penanganan dan pengelolaan yang sangat serius. Dalam hal ini program pelatihan menjadi tanggung jawab semua pihak yang ada di suatu lembaga atau instansi. Komitmen dan tanggung jawab tersebut dimulai dari awal, pada saat peninjauan dan identifikasi kebutuhan pelatihan sampai dengan tindak lanjut pelatihan.

Sepuluh langkah strategis dan sistematis dalam mengelola program pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :

### **Langkah 1: Identifikasi dan Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Langkah pertama dan utama dalam mengelola pelatihan adalah menjajagi dan mengetahui kebutuhan pelatihan serta sejauh mana kebutuhan tersebut perlu dipenuhi. Langkah ini merupakan langkah yang bersifat mutlak dan esensial. Mengingat pentingnya langkah ini, maka dalam melakukannya perlu perhatian dan persiapan yang matang.

Pendekatan identifikasi kebutuhan pelatihan secara sistematis ini mempunyai relevansi yang jelas antara kebutuhan pelatihan dengan kebutuhan atau persyaratan tugas.

Tujuan pendekatan pengelolaan program pelatihan sistematis ini adalah :

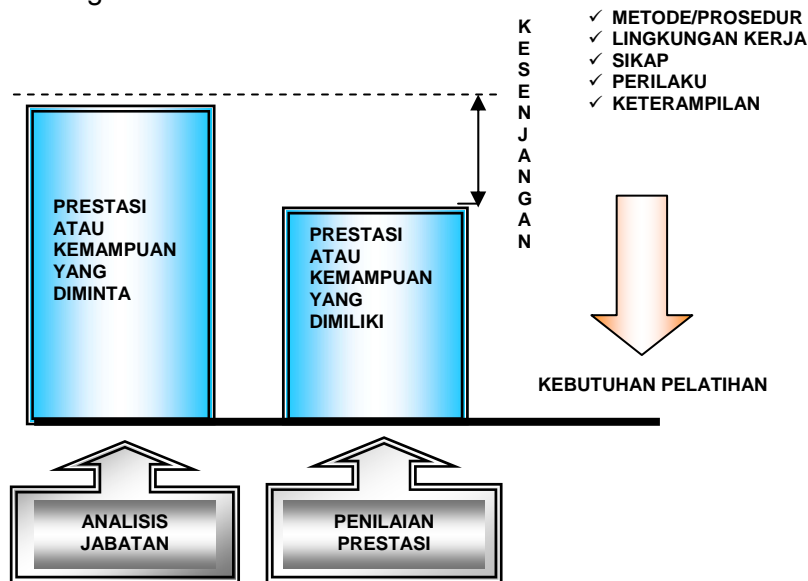
- Meningkatnya prestasi kerja (kinerja) melalui perubahan pengetahuan dan keterampilan
- Terukurnya biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang akan diperoleh (*Cost Benefit Ratio*)
- Spesifikasi tujuan pelatihan sesuai dengan spesifikasi dan persyaratan tugas yang ada.
- Adanya peningkatan yang dapat diukur di dalam pencapaian tujuan organisasi atau lembaga.

### **Langkah 2: Menguji dan Menganalisis Jabatan dan Tugas**

Menguji dan menganalisis jabatan adalah suatu proses mendapatkan informasi (data) tentang suatu jabatan untuk penyusunan standar-standar tertentu. Secara umum, untuk melakukan analisis jabatan dan analisis tugas dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Menganalisis Uraian Tugas (*Job Description*);
- Menganalisis spesifikasi tugas ;

- Menganalisis kualifikasi



Adapun, faktor-faktor yang perlu dipersiapkan antara lain adalah:

- Pengetahuan, keterampilan dan sikap
- Metoda (proses, mesin/alat, bahan)
- Organisasi / prosedur

### Langkah 3: Klasifikasi dan menentukan peserta pelatihan

Berdasarkan pada tahap tersebut di atas dapat diketahui adanya berbagai klasifikasi peserta sesuai dengan "jabatan dan tugas" yang diemban oleh masing-masing peserta.

Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam penentuan peserta. Namun, yang pasti bahwa "makin heterogen/beragam" makin tajam pula sudut pandang yang timbul karena adanya berbagai "posisi" dalam melihat dan mempertimbangkan sesuatu.

Disamping itu, penentuan peserta, khususnya dalam hal jumlah, perlu pula mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya yang mendukung pelatihan.

### Langkah 4: Merumuskan Tujuan Pelatihan

Pada dasarnya tujuan pelatihan dapat dibedakan dalam tiga kategori pokok domain, yang meliputi:

- **Cognitive Domain**, adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan peserta.
- **Affective Domain**, adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku dan,
- **Psychomotor Domain** yaitu tujuan pelatihan yang berkaitan dengan ketrampilan/skill peserta diklat.

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun dan merumuskan tujuan pelatihan, yaitu:

- **Jenis Tujuan Pelatihan**, yaitu hendaknya jenis tujuan pelatihan harus mencakup Pengetahuan (P), Sikap (S) dan Keterampilan (K) dan hasil yang diharapkan merupakan perubahan tingkah laku yang dapat diobservasi/diamati.
- **Kedalaman Tujuan Pelatihan**, Semakin dalam tujuan pelatihan semakin rumit untuk mencapainya, sehingga akan mempengaruhi materi maupun metoda pelatihan yang harus diberikan.
- **Sumber Daya yang tersedia**, dalam merumuskan tujuan pelatihan hendaknya juga mempertimbangkan sumberdaya yang tersedia.
- **Waktu**, faktor waktu sangat menentukan dalam merumuskan tujuan pelatihan
- **Peserta Pelatihan**; faktor peserta juga sangat berpengaruh di dalam merumuskan tujuan pelatihan baik dilihat dari latar belakang, pengalaman, usia, pendidikan dan lain sebagainya. Dalam Pendidikan Orang Dewasa (Andragogi), rancangan belajar tidak ditekankan pada isi, namun lebih pada proses yang menyertainya.
- **Metoda dan Media**; dalam menyusun materi pelatihan hendaknya juga mempertimbangkan kesesuaian metoda dan media yang ada.
- **Ketersediaan Pelatih**; adakah pelatih yang mempunyai kualifikasi sebagaimana yang dikehendaki dalam pencapaian tujuan yang diharapkan.
- **Evaluasi Pelatihan**; faktor yang ikut mempengaruhi perumusan tujuan adalah kompleksitas penyelenggaraan evaluasi baik dari sisi isi evaluasi maupun proses yang harus ditempuh.

( **Benjamin Bloom**, et. al., *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*, New York: McGraw-Hill, 1971 )

### **Langkah 5: Rancangan Program Pelatihan ( Rancangan Kurikulum & Silabus )**

Langkah-langkah penting di dalam menyusun Rancangan Kurikulum & Silabus adalah sebagai berikut di bawah ini.

#### **a. Menentukan & Memprioritaskan Isi/Muatan Materi Pelatihan**

Pada dasarnya, bilamana peninjauan atau identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan baik dan benar serta perumusan tujuan pelatihan dan tingkat kedalamannya disusun dan dirumuskan dengan baik, maka sebenarnya sudah dapat teridentifikasi apa isi materi pelatihan yang diharapkan.

#### **b. Membangun Hubungan Logis dan Urutannya**

Pada dasarnya dalam membangun hubungan logis dan urutannya; dapat ditempuh dalam dua tahap, yaitu :

- Hubungan logis dan urutannya berdasarkan antar bidang topik/isi

- Hubungan logis dan urutannya berdasarkan pada satu bidang topik/isi yang dipecah menjadi sub topik yang lebih rinci

**c. Menentukan Metoda & Media Pelatihan**

Sesuai dengan prinsip pendidikan orang dewasa yang menghendaki adanya keterlibatan aktif peserta pelatihan, maka di dalam menentukan metoda pelatihan, hal yang paling mendasar untuk diperhatikan adalah "adanya keterlibatan maksimal" peserta pelatihan

**d. Menentukan Kebutuhan Waktu**

Biasanya, dalam menentukan perkiraan kebutuhan waktu didasarkan pada "skala prioritas". Artinya bahwa "topik utama" yang menjadi prioritas akan mendapatkan alokasi waktu yang cukup panjang, sedangkan "topik yang lain" memperoleh alokasi waktu yang relatif pendek.

**Langkah 6: Rencana Program Pelatihan**

Uraian berikut ini merupakan uraian rinci perencanaan penyelenggaraan pelatihan sehingga "kurikulum pelatihan" sebagaimana telah diuraikan di atas dapat tercapai. Secara rinci perencanaan penyelenggaraan pelatihan harus menentukan hal-hal sebagai berikut :

Siapa peserta pelatihan dan berapa jumlahnya,  
siapa fasilitator/pelatih,  
dimana tempat pelatihan akan dilaksanakan,  
waktu penyelenggaraan,  
kelengkapan pendukung,  
kebutuhan biaya dan menetapkan sumber dana,  
bahan pelatihan,  
tempat penyelenggaraan,  
konsumsi,  
akomodasi,  
transportasi,  
dokumentasi,  
sekretariat,

**Langkah 7: Menyusun dan Mengembangkan Kerangka Acuan (TOR)**

Langkah penting selanjutnya adalah menyusun dan mengembangkan suatu kerangka Acuan Pelatihan atau *Terms of Reference* (TOR).

Pada umumnya garis besar isi Kerangka Acuan Pelatihan (TOR) ini meliputi pokok pokok sebagai berikut:

1. Latar Belakang/Pendahuluan (Mengapa);
2. Tujuan Pelatihan (Untuk Apa);
3. Pokok Bahasan/Materi Pelatihan (Apa);
4. Pendekatan dan Metodologi Pelatihan (Bagaimana);
5. Peserta Pelatihan dan Fasilitator (Siapa);
6. Waktu dan Tempat Pelatihan (Kapan dan Dimana);
7. Sumber dana dan Pembiayaan (Berapa);

### **Langkah 8: Pelaksanaan Program Pelatihan**

Secara garis besar, dalam penyelenggaraan pelatihan ada dua hal penting yang perlu dilakukan oleh "Panitia Penyelenggara", yaitu Tahap Persiapan dan Tahap Pelaksanaan Pelatihan.

#### **a. Tahap Persiapan**

Persiapan operasional ini antara lain meliputi:

1. Pemberitahuan/Undangan kepada peserta;
2. Pemberitahuan/Undangan kepada Fasilitator/Nara Sumber;
3. Menetapkan tempat penyelenggaraan dan fasilitas yang tersedia
4. Mempersiapkan Kelengkapan Bahan Pelatihan.
5. Mempersiapkan Konsumsi;

#### **b. Tahap Pelaksanaan Pelatihan.**

Secara umum, alur pokok yang ditempuh dalam pelaksanaan pelatihan adalah sebagai berikut di bawah ini:

1. Pembukaan Pelatihan;
2. Pencairan Suasana.
3. Pembahasan Materi Pelatihan;
4. Rangkuman, Evaluasi dan Tindak Lanjut pelatihan

### **Langkah 9: Evaluasi Program Pelatihan**

Evaluasi pelatihan dilakukan dengan tujuan:

- Menemukan bagian-bagian mana saja dari suatu pelatihan yang berhasil mencapai tujuan, serta bagian-bagian yang tidak mencapai tujuan atau kurang berhasil sehingga dapat dibuat langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.
- Memberi kesempatan kepada peserta untuk menyumbangkan pemikiran dan saran saran serta penilaian terhadap efektifitas program pelatihan yang dilaksanakan.
- Mengetahui sejauh mana dampak kegiatan pelatihan terutama yang berkaitan dengan terjadinya perilaku di kemudian hari.

- Identifikasi kebutuhan pelatihan untuk merancang dan merencanakan kegiatan pelatihan selanjutnya.

Atas dasar ini, maka kegiatan evaluasi pelatihan dapat berupa :

#### **a. Evaluasi Proses Pelatihan**

Evaluasi proses adalah evaluasi yang dilakukan terhadap langkah-langkah kegiatan selama proses pelatihan berlangsung. Evaluasi proses dilakukan dengan mengungkapkan pendapat seluruh peserta tentang Fasilitator, Peserta, Materi/Isi, dan proses pelatihan.

Pada umumnya evaluasi proses pelatihan dapat dilakukan dengan beberapa model atau cara, yaitu : Evaluasi harian, Evaluasi mingguan dan Evaluasi akhir

#### **b. Evaluasi Hasil Pelatihan**

Evaluasi hasil pelatihan berguna untuk mengetahui dan mengukur akibat-akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan pelatihan.

### **Langkah 10: Tindak Lanjut Pelatihan**

Rencana Tindak Lanjut pelatihan adalah setiap upaya atau kegiatan yang dilakukan oleh peserta pelatihan setelah kegiatan pelatihan selesai

Rencana Tindak Lanjut hendaknya dibuat secara spesifik dan realistis sesuai dengan tanggung jawabnya.

Dalam menyusun Rencana Tindak Lanjut, pada umumnya akan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- "**Apa**", yaitu menyangkut jenis kegiatan yang dapat dilakukan di dalam kegiatan sehari-hari di tempat kerjanya.
- "**Bagaimana**", yaitu cara atau langkah-langkah yang harus ditempuh sehingga apa dapat terlaksana dengan baik dan benar.
- "**Siapa**", yaitu menyebutkan pihak terkait (stakeholder) siapa saja yang harus dan perlu dilibatkan dalam melakukan kegiatan tindak lanjut. masyarakat, staf yang lain atau pimpinan lembaga.
- "**Kapan**", yaitu menjelaskan dan menguraikan tentang batasan waktu kapan akan dimulai dan kapan akan berakhir.
- "**Dimana**", yaitu menyebutkan dimana kegiatan tersebut akan dilakukan. Apakah akan dilakukan di lapangan dengan guru dan perangkat sekolah lainnya atautakah akan dilakukan di tempat kerjanya atau di unit kerjanya sendiri, di unit yang lain atau akan diterapkan di luar lembaga lain yang terlibat di dalamnya.

### **Monitor Kegiatan Pasca Pelatihan**

Berdasarkan Rencana Tindak Lanjut sebagaimana diuraikan tersebut di atas, maka akan dengan mudah pihak yang bertanggung jawab terhadap program pelatihan untuk mengetahui keluaran dan hasil serta dampak pelatihan.

Dengan demikian jelas bahwa tanggung jawab dampak pelatihan tidak hanya ada di pundak fasilitator atau penyelenggara pelatihan. Yang paling penting adalah komitmen dan dukungan dari semua pihak, khususnya pimpinan lembaga atau instansi sehingga "pengetahuan dan ketrampilan" yang di dapat selama pelatihan bisa diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi setempat.

Agar supaya hasil pelatihan mempunyai dampak yang signifikan, maka peluang yang kondusif untuk mempraktekkannya dalam pekerjaan sehari-hari perlu diciptakan. Karena seringkali ditemukan banyak peserta pelatihan tidak bisa mempraktekkannya karena sistem lain yang kurang mendukung. Untuk itu maka proses perlu dilakukan secara terus menerus guna melakukan perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan.