

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian terdahulu berasal Atika Hari Riya berjudul “pengaruh Pendidikan serta training (DIKLAT) Terhadap Kinerja guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Menengah kejuruan Negeri 3 Duma” Jurusan Administrai Negara, Fakultas Ekonomi serta Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, tahun 2013

Penelitian ini menelaah perihal pelatihan (Diklat) guru PNS menjadi kondisi buat memenuhi hasil berdaya guna sehingga bisa bisa mengerjakan tugas dengan sebaik mungkin, Metode yang di pakai pada penelitian ini merupakan Assosiatif dengan teknik kolerasi dengan pendekatan kuantitatif.⁵ sedangkan buat penelitian peneliti tentang pengaruh training terhadap kinerja guru PNS SMPN 61 Jakarta Barat menggunakan memakai metode Kualitatif deskriptif.

2. Penelitian terdahulu berasal Clara Ika Sari Budhayanti¹, Lorensius Noel Praba² berjudul “pelatihan taktik Pembelajaran Daring Bagi guru-pengajar pada SDN O1 dan O5 Pluit.

Penelitian ini menyelidiki perihal Pembelajaran daring adalah galat satu kebijakan yang diambil pemerintah untuk mengurangi penyebaran virus Covid-19. Meskipun pembelajaran daring telah dilaksanakan selama satu tahun lebih, guru masih kesulitan pada pengelolaan pembelajaran

⁵Khairunnisa Maharani,” pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri KC BAndar Jaya Lampung Tengah)”(Lampung:Skripsi IAIN Metro,2019).10

daring. Kesulitan dalam pengelolaan pembelajaran ini juga terjadi di guru-pengajar di Sekolah Dasar Negeri 01 serta 05 Pluit. training ini bertujuan untuk membantu guru di SDN 01 serta 05 Pluit buat tahu serta merancang pembelajaran daring dengan aneka macam taktik pembelajaran daring.

Akibat pelatihan membagikan bahwa meskipun pengajar belum memahami pembelajaran daring seutuhnya, pengajar sudah bisa merancang pembelajaran daring yang ditunjukkan menggunakan adanya aktivitas asinkronus dan sinkronus. Rancangan pembelajaran daring masih sangat sederhana terlihat dari pemilihan platform pembelajaran yang terbatas di WhatsApp class dan Zoom Meetings, serta penggunaan media pembelajaran YouTube serta Quizziz. sebab itu disarankan bagi Sekolah Dasar Negeri 01 serta 05 Pluit buat menindaklanjuti pembinaan ini menggunakan pembinaan-training lain yang relevan mirip penggunaan platform pembelajaran yang mengaktifkan peserta didik belajar.⁶

3. Penelitian terdahulu dari Firda Maulidina berjudul pembelajaran jeda jauh di era pandemic Covid19: Studi perkara terhadap pembelajaran PAI pada kelas VIII SMPN 3 Kota Tangerang Selatan Penelitian tersebut

Dilatarbelakangi oleh pandemi COVID-19 yang menyebabkan perubahan yang relatif signifikan pada global pendidikan, khususnya di system Pembelajaran jeda Jauh (PJJ) yang melahirkan problematika yang berdampak pada kualitas pendidikan.

⁶Budhayanti, Clara Ika Sari dan , Lorensius Noel Praba.2021. Pelatihan Strategi Pembelajaran Daring Bagi Guru-Guru di SDN 01 dan 05 Pluit. ,vol 5. No 5..1174

Studi kasus pada pembelajaran Pendidikan agama Islam pada Kelas VIII SMPN 3 Kota Tangerang Selatan ini dilakukan buat melihat bagaimana Pembelajaran jeda Jauh (PJJ) diimplementasikan. Pertanyaan utama penelitian ini merupakan bagaimana cara belajar siswa Kelas VIII SMPN 3 Kota Tangerang Selatan selama mengikuti aplikasi Pembelajaran jeda Jauh (PJJ) pada era pandemi COVID-19 ini dan apa saja varian pengetahuan yang bisa diperoleh oleh para peserta didik tadi. buat menjawab pertanyaan tersebut, metodologi penelitian yang dipergunakan merupakan studi kasus menggunakan pendekatan kualitatif naratif dengan menggunakan observasi lapangan dan wawancara dengan siswa Kelas VIII memakai software digital.

Selain itu, peneliti pula menggunakan data sekunder dari banyak sekali literatur dan melakukan penelusuran asal data online. Tujuan berasal penelitian ini adalah buat mengetahui bagaimana cara belajar siswa Kelas VIII SMPN tiga Kota Tangerang Selatan selama mengikuti aplikasi Pembelajaran jarak Jauh (PJJ) pada era pandemi COVID-19 ini dan apa saja varian pengetahuan yang dapat diperoleh oleh para siswa.⁷

Akibat penelitian ini memberikan bahwa implementasi Pembelajaran jarak Jauh (PJJ) terhadap pembelajaran Pendidikan agama Islam (PAI) di Kelas VIII SMPN 3 Kota Tangerang Selatan melahirkan problem dan kendala tersendiri yang Mengganggu efektivitas proses pembelajaran serta hal ini berpengaruh terhadap kualitas pendidikan. perbedaan asal penelitian

⁷Firda Maulidina. Pembelajaran Jarak Jauh Di Era Pandemi Covid19: Studi Kasus Terhadap Pembelajaran Pai Di Kelas Viii Smpn 3 Kota Tangerang Selatan.(Jakarta,2020).25-27

peneliti, peneliti menganalisis bagaimana implementasi pembinaan pembelajaran jarak jauh pada SMP 61 Jakarta Barat.

2.2. Kerangka Teoritis

2.2.1. Manajemen Pelatihan

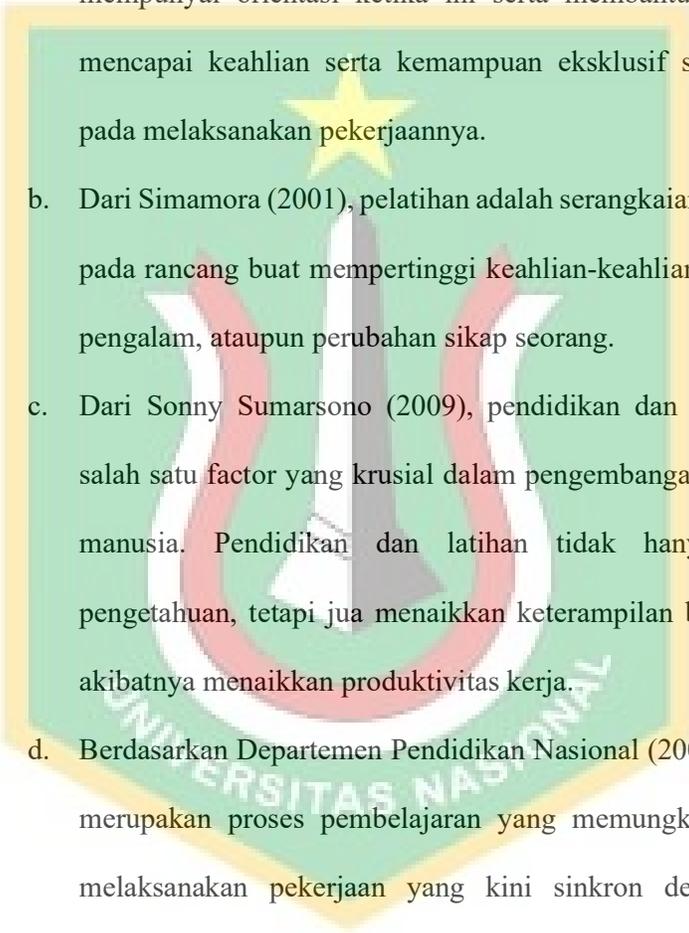
Manajemen adalah proses penayagunaan seluruh asal daya yang di miliki organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah pada memutuskan. Proses dimaksud melibatkan orgaselannisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tadi. Simamora (dalam Lijen poltak sinambela, 2016;7).⁸

Perencanaan merupakan suatu hal krusial, yang harus dibentuk oleh sebuah perusahaan, sesudah perusahaan membuat perencanaan yang baik maka berikutnya artinya fungsi yang akan di lakukan yaitu organizing buat memastikan seluruh sumber daya yang perlu digunakan buat mencapai suatu tujuan, fungsi berikutnya yaitu actuating atau pengarahan setelah adanya

perencanaan serta pembagian tugas maka Langkah selanjutnya yaitu pengarahan buat melaksanakan rencana yang telah di buat selesainya planning tadi dilaksanakan Langkah selajutnya yaitu controlling atau penilaian. Jika hasilnya belum sesuai maka mampu dilakukan perbaikan.

Pengertian pelatihan, berikut ini beberapa konsep pelatihan yang dikemukakan para pakar.

⁸Lijan Poltak Sinambela. Manajemen Sumber Daya Manusia:membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. cet-ke1.(Jakarta: Bumi Aksara,2016).7

- 
- a. Menurut Rivai dan Sagala (2009), pelatihan ialah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai buat mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan menggunakan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. training mempunyai orientasi ketika ini serta membantu pegawai buat mencapai keahlian serta kemampuan eksklusif supaya berhasil pada melaksanakan pekerjaannya.
- b. Dari Simamora (2001), pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang pada rancang buat mempertinggi keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang.
- c. Dari Sonny Sumarsono (2009), pendidikan dan pelatihan ialah salah satu factor yang krusial dalam pengembangan Sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi jua menaikkan keterampilan bekerja sebagai akibatnya menaikkan produktivitas kerja.
- d. Berdasarkan Departemen Pendidikan Nasional (2009), pembinaan merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang kini sinkron dengan standar. Pentingnya training buat mempertinggi kompetensi dan pada pertahankannya sdm yang kompeten (Lijan Poltak Sinambela, 2016).⁹

⁹Lijan Poltak Sinambela. Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. cet-ke1. (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). 168

2.2.2. Pentingnya Pelatihan

Belum seluruh organisasi atau para pimpinan memaknai pentingnya pelatihan dilaksanakan. artinya, beberapa organisasi, terutama para manajer memandang pengenalan, latihan serta pengembangan, terlalu mahal serta terlalu panjang jangkanya (Schuler, Susan E. Jackson, 1997). Selain argumentasi tersebut, tampaknya duduk perkara besarnya biaya juga sebagai dilema. di organisasi lain, latihan tahunan membutuhkan anggaran sampai jutaan. misalnya, Motorola porto pelatihan berjumlah 4% berasal total honor , serta 1% berasal total penjualan tahunan.

Meskipun sangat besar pembiayaan yang dikeluarkan, tetapi organisasi Motorola pula mempublikasikan bahwa mereka telah menyampaikan sedikitnya 40 jam training dalam i tahun, dan berharap sebagai 4 kali lipat asal jumlah tadi pada tahun 2000 yang lalu. Imbalan yang diperoleh manajemen buat pengorbanan tadi sangat mengesankan waktu organisasi mengkalkulasi bahwa setiap \$1 yang dihabiskan buat pelatihan telah membuat \$30 keuntungan dalam 3 tahun berturut-turut. nomor yang cukup fantastik inilah yang menjadi pembuktian teori bahwa manusia itu ialah investasi.

Kerangka berpikir pembinaan haruslah diletakkan pada posisi yang benar sebagai akibatnya akan memberikan manfaat yang optimal. Batas sempit memisahkan pembinaan berasal belajar teknik baru. apabila keterampilan dan pengetahuan sudah sebagai karatan (atau

pertama-tama dipelajari menggunakan tidak mantap) akan menghasilkan suatu bulat setan (George Strauss, Leonard Sayles, dalam Sinambela,2012).

Selain itu, Efektivitas sistem pelatihan suatu organisasi membutuhkan dukungan dan kolaborasi seluruh pegawai di pada sistem. Dukungan manajemen puncak sangat penting, namun dukungan mereka saja tidaklah relatif, diperlukan juga dukungan dan komitmen berasal pimpinan menengah dan pimpinan taraf bawah. Hal yang perlu juga diperhatikan adalah motif pe nyelenggaraan pelatihan. Pegawai terkadang memperoleh training karena alasan yang lain selain kebutuhan, mirip di beberapa organisasi sudah sebagai rencana tahunan.

Sementara itu, suatu organisasi menyampaikan imbalan kepada pegawai berprestasi berupa mengikuti pelatihan. Sebenarnya, beliau tak membutuhkan training tersebut, tetapi karena difasilitasi organisasi sayang untuk dilewatkan. merupakan, kerangka berpikir pembinaan haruslah diletakkan di posisi yang sah sebagai akibatnya akan memberikan manfaat yang optimal. untuk itu. perlu dilakukan kajian yang mendalam dan holistik, dan melihat korelasi antara pengenalan, pelatihan, dan pengembangan. (Lijan Poltak sinambela,2016)¹⁰

¹⁰Lijan Poltak Sinambela. Manajemen Sumber Daya Manusia:membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. cet-ke1.(Jakarta: Bumi Aksara,2016).172-173

2.2.3. Strategi Pelatihan: Pendekatan Sistematis

Secara umum , pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan yang suatu organisasi buat mempermudah pembelajaran para pegawai tentang kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tadi mencakup pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang sangat krusial buat menaikkan kinerja pegawai. Sasaran training bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan pada program pembinaan, serta menerapkannya ke pada aktivitas sehari-hari. Satu organisasi dengan organisasi lainnya sekalipun berkecimpung dalam bidang yang sama, namun kebutuhan pelatihannya sempurna akan tidak sinkron. Bahkan Bila berada pada satu industri yang sama pun, dua organisasi yang berkecimpung menggunakan seni manajemen bisnis yang berbeda akan menggunakan sistem latihan yang sangat tidak sama (Randal S. Schuler, Susan E. Jackson, 1999).

Pada tabel berikut menerangkan training strategis serta proses pengembangan menggunakan model-contoh inisiatif, strategis dan aktivitas pembinaan. pembinaan strategis dan proses pengembangan mencakup mengidentifikasi pembinaan strategis dan pengembangan banyak sekali inisiatif yang akan membantu strategi usaha.

Tabel 2.1 Pelatihan Strategi dan proses Pengembangan

| Strategi bisnis | Pelatihan strategi dan pengembangan inisiatif | Pelatihan dan aktivitas-aktivitas pengembangan | Indicator yang menunjukkan ukuran nilai pelatihan |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Misi • Nilai-nilai • Sasaran-sasaran | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat potofolio pembelajaran yang berbeda-beda • Meningkatkan kepercayaan pelanggan • Mempercepat kemajuan pembelajaran organisasi • Menangkap dan berbagi pengetahuan | <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pelatihan berbasis situs. • Membuat perancangan pengembangan yang diwajibkan • Mengembangkan situs berbagi pengetahuan • Meningkatkan jumlah keterlibatan pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran • Peningkatan kinerja • Mengurangi keluhan-keluhan pelanggan • Mengurangi tingkat perputaran • Kepuasan karyawan |

Sumber : Prof Lijen Poltak Sinambela, Manajemen Sumber Daya Manusia

(Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm 176.

2.2.4. Manfaat pelatihan

Berikut ini klasifikasi mengenai manfaat training. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa pembinaan bukan saja tanggung jawab organisasi, melainkan pula tanggung jawab pegawai secara langsung. Hal ini ditimbulkan bahwa baik organisasi maupun pegawai akan mendapatkan manfaat asal pembinaan tadi. dari Rivai serta Sagala (2011) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu (a) buat pegawai serta buat organisasi; (b) untuk. Manfaat pelatihan organisasi; serta (c) buat hubungan SDM pada intra serta antar grup. berikut adalah rincian manfaat secara holistik dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.2 Manfaat Pelatihan Bagi Pegawai, Organisasi, dan Hubungan Intra dan Antargrup

| Manfaat pelatihan | | |
|---|---|--|
| Pegawai | Organisasi | Hubungan intra dan antargrup |
| 1. Membantu pegawai pada membuat keputusan serta pemecahan duduk perkara yang lebih efektif | 1. Mengarahkan buat menaikkan profitabilitas atau perilaku yang lebih positif terhadap orientasi profit | 1. Menaikkan komunikasi antargrup serta individual |

| Manfaat pelatihan | | |
|--|--|---|
| Pegawai | Organisasi | Hubungan intra dan antargrup |
| <p>2. Melalui training serta pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan bisa difinternalisasi serta dilaksanakan</p> | <p>2. Memperbaiki pengetahuan kerja serta keahlian pada seluruh level organisasi</p> | <p>2. Membantu pada orientasi bagi organisasi baru serta organisasi tranter atau kenaikan pangkat</p> |
| <p>3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa</p> | <p>3. Memperbaiki moral SDM</p> | <p>3. Menyampaikan gosip perihal kesamaan kesempatan serta aksi afirmatif</p> |

| Manfaat pelatihan | | |
|---|---|---|
| Pegawai | Organisasi | Hubungan intra dan antargrup |
| percaya diri | | |
| 4. Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan frustrasi, dan konflik | 4. Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan frustrasi, dan konflik | 4. Menyampaikan info ihwal aturan pemerintah dan kebiakan internasional |
| 5. Memberikan informasi perihal meningkatnya pengetahuan kepemimpinan Keterampilan komunikasi serta sikap | 5. Membantu membangun image organisasi yang lebih baik. | 5. Menaikkan keterampilan interpersonal |
| 6. Menaikkan kepuasan kerja serta pengakuan | 6. Mendukung otentisitas keterbukaan dan kepercayaan | 6. Menghasilkan kebijakan perusahaan, hukum serta regulasi |

| Manfaat pelatihan | | |
|---|---|--|
| Pegawai | Organisasi | Hubungan intra dan antargrup |
| 7. Membantu organisas mendekati tujuan langsung sementara menaikkan ketrampilan interaksi | 7. Menaikkan korelasi antara atasan serta bawahan | 7. Membangun kohesivitas dalam kelompok |
| 8. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih, | 8. Membantu pengembangan organisasi, | 8. Memberikan iklim yang baik buat belajar pertumbuhan serta kordinasi |
| 9. Memberikan nasehat dan jalan buat pertumbuhan masa depan | 9. Belajar dari peserta | 9. Meningkatkan kualitas moral |
| 10. Membentuk rasa | 10. Membantu mempersiapkan dan | 10. Membangun kohesivitas kelompok |

| Manfaat pelatihan | | |
|---|---|---|
| Pegawai | Organisasi | Hubungan intra dan antargrup |
| pertumbuhan dalam pelatihan | melaksanakan kebijakan organisasi | |
| 11. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan Latihan | 11. Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa depan | 11. Memberikan iklim yang baik untuk belajar pertumbuhan dan koordinasi. |
| 12. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru | 12. Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif, | 12. Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup |
| | 13. Membantu pengembangan promosi dari dalam dan aspek | |

| Manfaat pelatihan | | |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| Pegawai | Organisasi | Hubungan intra dan antargrup |
| | lain yang biasanya diperhatikan pekerja | |
| | 14. Membantu meningkatkan efisiensi, fektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja | |
| | 15. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM. Administrasi | |
| | 16. Meningkatkan rasa tanggung jawab tertadap kompetensi dan | |

| Manfaat pelatihan | | |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| Pegawai | Organisasi | Hubungan intra dan antargrup |
| | pengetahuan perusahaan | |
| | 17. Meningkatkan hubungan antara buruh dan manajemen | |
| | 18. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menopunakan konsutan internal | |
| | 19. Mendorong mengurangi Perilaku merugikan | |
| | 20. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan | |

| Manfaat pelatihan | | |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| Pegawai | Organisasi | Hubungan intra dan antargrup |
| | 21. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi | |
| | 22. Membantu organisasi untuk menyesuaikan di dengan perubahan | |
| | 23. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja | |

2.2.5. Mendesain Aktivitas Pelatihan Yang Efektif

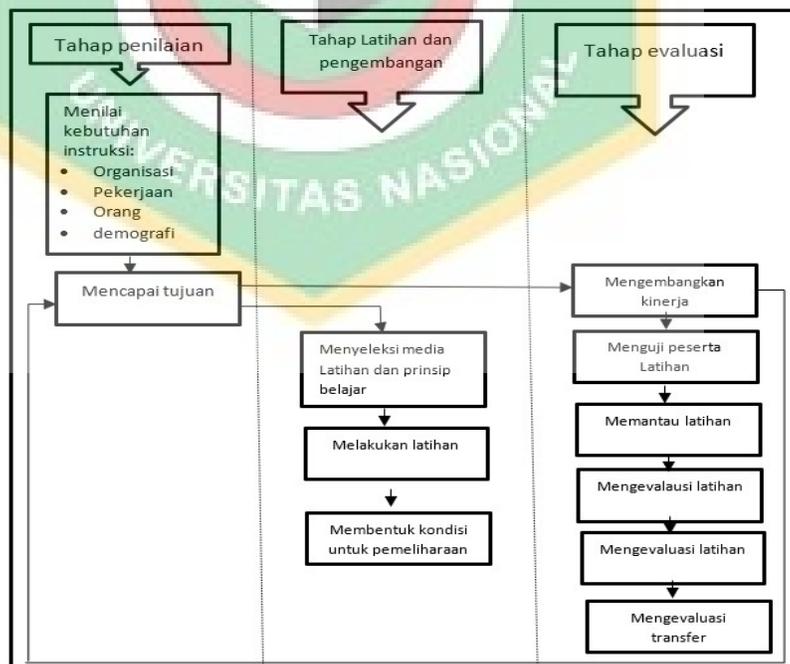
Sebagaimana dikemukakan terdahulu bahwa kebutuhan pelatihan satu organisasi dengan organisasi lainnya tidaklah sama sehingga untuk mengetahui pelatihan apakah yang dibutuhkan dalam suatu organisasi

harus terlebih dahulu dilakukan analisis. Untuk itulah, penilaian kinerja menjadi penting, melalui penilaian kinerja akan dapat diketahui kelemahan yang membutuhkan tindak lanjut melalui pelatihan. Pelatihan menjadi sangat penting untuk memperbaiki kinerja yang tidak memenuhi standar atau kriteria yang ditetapkan.

Setelah dilakukan penilaian kinerja, Langkah selanjutnya adalah pemberian umpan balik yang sangat penting khususnya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja. Untuk kepentingan itu pulalah diperlukan penyuluhan dan konseling pada pegawai terkait. (Lijan Poltak sinambela,2016)

Proses penilaian kebutuhan digambarkan secara rinci dalam gambar berikut :

Gambar 2.3 Model program latihan



2.2.6. Proses Pelatihan

A. Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Langkah pertama pada proses perancangan pengajaran adalah penilaian kebutuhan (needs assessment) yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan. Berdasarkan poin pada tabel di atas telah memperlihatkan bahwa berbagai penyebab dan akibat dari penilaian kebutuhan. Seperti yang kita lihat, banyak "tekanan" yang berbeda satu dengan yang lain menunjukkan bahwa pelatihan diperlukan.

Tekanan tersebut meliputi masalah-masalah kinerja, teknologi yang baru, permintaan-permintaan pelanggan internal atau eksternal terhadap pelatihan, perancangan ulang pekerjaan, perundang-undangan yang baru, perubahan pilihan-pilihan pelanggan, produk-produk yang baru, atau kurangnya keterampilan-keterampilan dasar para pegawai, serta dukungan terhadap strategi bisnis organisasi, seperti pertumbuhan dan perluasan bisnis secara global. Untuk itu, penilaian kebutuhan biasanya meliputi analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas.

a) Analisis Organisasi

Para manajer harus memperhatikan tiga faktor sebelum memilih pelatihan sebagai pemecahan masalah dari titik tekanan apa pun, yakni arah strategis organisasi, sumber-sumber pelatihan yang tersedia, serta dukungan dari para manajer dan rekan kerja

terhadap aktivitas-aktivitas pelatihan. Berbagai kajian menemukan bahwa dukungan dari rekan kerja dan manajer terhadap pelatihan sangat penting.

Faktor utama dari keberhasilan adalah sikap positif di antara para rekan kerja dan manajer tentang keterlibatannya pada aktivitas-aktivitas pelatihan, kesediaan para manajer dan rekan kerja untuk memberitabukan kepada orang-orang yang dilatih tentang cara menggunakan pengetahuan keterampilan, atau perilaku secara lebih efektif yang dipelajari peserta pelatihan di tempat kerja, serta ketersediaan berbagai peluang yang dilatih untuk menggunakan materi pelatihan dalam pekerjaannya. Apabila sikap dan perilaku baik rekan kerja maupun manajer tidak mendukung maka pegawai yang telah mengikuti pelatihan tersebut, tidak mungkin dapat menerapkan materi pelatihan dalam pekerjaannya.

1) Strategi organisasi

Pelatihan haruslah membantu organisasi untuk mengimplementasikan strategi bisnis yang ditetapkan. Dalam Tabel 5.2 telah diperlihatkan kemungkinan pelatihan strategi dan berbagai inisiatif pengembangan, serta dampaknya terhadap praktik-praktik pelatihan. Pelatihan strategi dan berbagai inisiatif pengembangan (strategic training and development initiatives) merupakan aktivitas yang berkaitan dengan

pembelajaran yang harus diambil oleh organisasi agar membantu mencapai strategi bisnisnya. Inisiatif tersebut memberikan gambaran kepada organisasi untuk memandu pelaksanaan pelatihan. Selain itu, inisiatif itu juga menunjukkan cara pelatihan akan membantu organisasi dalam mencapai sasaran dan nilai tambah.

Rencana atau sasaran organisasi dipilih untuk mencapai tujuan-tujuan strategis yang berdampak besar terhadap apakah sumber daya antara lain: uang, waktu dari para pelatih, dan pengembangan program, harus ditunjukkan untuk memperkecil kegagalan pelatihan.

Selain itu, penting untuk dilaksanakannya pengidentifikasian strategi bisnis yang berlaku agar memastikan bahwa organisasi mengalokasikan anggaran yang cukup untuk pelatihan, para pegawai menerima pelatihan tentang materi yang berarti, dan para pegawai memperoleh sejumlah pelatihan yang tepat.

2) Sumber-sumber pelatihan

Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi apakah organisasi memiliki anggaran, waktu, dan keahlian dalam pelatihan. Contohnya, organisasi tekstil ingin memasang peralatan yang berbasis komputer untuk pabriknya maka organisasi tersebut memiliki tiga kemungkinan strategis yang

dapat dipilih, yaitu (1) Organisasi dapat menggunakan para konsultan internal untuk melatih seluruh pegawai yang akan menggunakannya. (2) Organisasi dapat memutuskan bahwa biayanya lebih efektif jika para pegawai menggunakan komputer dengan menggunakan tes dan sampel pekerjaan baru.

Para pegawai yang gagal dalam tes atau memiliki kinerja di bawah standar-standar contoh pekerjaan dapat diserahkan pada pekerjaan yang lain. Dengan memilih strategi ini menunjukkan bahwa organisasi telah memutuskan untuk mencurahkan berbagai sumber daya terhadap seleksi dan penempatan pegawai daripada pelatihan. (3) Apabila kurang waktu atau keahlian, organisasi dapat memutuskan untuk menyerahkan pelatihan kepada konsultan.

b) Analisis Individu

Analisis individu membantu manager dalam mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dan para pegawai membutuhkan pelatihan. Pada situasi tertentu, seperti pengenalan teknologi baru atau jasa, seluruh pegawai mungkin membutuhkan pelatihan. Akan tetapi, ketika para manager, pelanggan, atau pegawai mengidentifikasi masalah (biasanya sebagai akibat dari kekurangan kinerja), sering kali tidak jelas apakah pelatihan dapat memecahkan masalahnya.

Titik tekanan utama dari pelatihan adalah kinerja yang rendah atau di bawah standar, yaitu kesenjangan antara kinerja organisasi saat ini dengan kinerja yang diharapkan. Kinerja yang rendah ditunjukkan pada keluhan dari pelanggan, penilaian kinerja yang rendah, atau kecelakaan di tempat kerja atau perilaku yang membahayakan. Indikator potensial lainnya dari kebutuhan pelatihan adalah apabila perubahan pekerjaan mengakibatkan tingkat kinerja saat ini perlu di tingkatkan atau para pegawai harus menyelesaikan tugas-tugas yang baru.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan pembelajaran merupakan karakteristik individu, masukan, keluaran, akibat, dan umpan balik. Berbagai karakteristik individu mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap para pegawai. Masukan, berhubungan dengan berbagai pengajaran yang memberitahukan para pegawai tentang apa, bagaimana, dan kapan harus bekerja. Selain itu, masukan juga mengacu pada dukungan yang diberikan kepada pegawai agar membantu mereka dalam bekerja. Keluaran, mengacu pada standar kinerja organisasi. Akibat, merupakan berbagai insentif yang diterima para pegawai karena bekerja dengan baik. Umpan balik, merupakan informasi yang diterima para pegawai ketika mereka bekerja.

Sementara itu, analisis individu dari sudut pandang manajer untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan sehingga manajer

harus menganalisis dari sisi karakteristik: pelaku, masukan, keluaran, akibat, dan umpan balik. Bagaimana hal ini dilakukan? Anda harus mengajukan beberapa pertanyaan. Oleh sebab itu, untuk menentukan apakah pelatihan merupakan pemecahan masalah terhadap masalah kinerja, perlu dipastikan dengan menjawab berbagai pertanyaan berikut.

- 1) Apakah masalah kinerja itu penting dan memiliki potensi menjadi biaya bagi organisasi dalam bentuk sejumlah besar uang dari kehilangan produktivitas atau para pelanggan?
- 2) Apakah pegawai tidak mengetahui cara bekerja yang efektif sehingga mereka mungkin hanya mengikuti sedikit atau bahkan tidak satu pun pelatihan sebelumnya yang diikuti?
- 3) Apakah mungkin setelah mereka dilatih, tetapi mereka jarang atau tidak pernah menggunakan materi pelatihan (pengetahuan dan keterampilan) di tempat kerja?
- 4) Apakah berbagai harapan kinerja telah jelas disampaikan dalam bentuk masukan, dan tidak ada berbagai hambatan kinerja, seperti peralatan atau perlengkapan yang rusak?
- 5) Apakah diberikan dampak-dampak positif bagi kinerja yang baik, sedangkan kinerja yang buruk tidak dihargai? Contohnya, apabila para pegawai tidak puas dengan kompensasi yang diterimanya, rekan kerja atau serikat

organisasi yang mendorongnya untuk memperlambat kecepatan kerjanya?

6) Apakah para pegawai menerima umpan balik yang tepat waktu, berarti, akurat, membangun, serta khusus tentang kinerjanya?

7) Apakah pemecahan masalah lainnya seperti perancangan ulang pekerjaan atau memindahkan pegawai pada pekerjaan-pekerjaan lain yang terlalu mahal atau tidak realistis?

c) Analisis Tugas

Analisis tugas adalah suatu kegiatan mengidentifikasi berbagai kondisi pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Berbagai kondisi tersebut mencakup pengidentifikasian peralatan dan lingkungan dimana pegawai bekerja, kendala waktu, pertimbangan keamanan, atau standar kinerja. Hasil dari analisis tugas merupakan uraian dari berbagai aktivitas pekerjaan meliputi tugas-tugas yang dilakukan para organisasi dan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dibutuhkan agar berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pekerjaan merupakan posisi tertentu yang memerlukan penyelesaian tugas-tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan posisi dimaksud. Tugas adalah pernyataan dari aktivitas pekerjaan organisasi pada pekerjaan tertentu.

Berikut empat langkah dalam analisis tugas.

- 1) Memilih pekerjaan yang akan dianalisis.
- 2) Mengembangkan daftar awal tugas-tugas yang akan dilakukan pada pekerjaan dengan mewawancarai dan mengamati para organisasi yang mencakup dan para manajernya, serta berbicara dengan orang lain yang melakukan analisis tugas.
- 3) Menetapkan daftar awal tugas-tugas. Ini meliputi kelompok ahli subjek materi, yakni para manajer. Para manajer dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada pertemuan atau survei tertulis tentang tugas dan menyajikannya dalam bentuk wawancara analisis tugas. Informasi tersebut digunakan untuk menentukan tugas-tugas yang difokuskan pada program pelatihan. Individu atau lembaga yang melakukan penilaian kebutuhan harus memutuskan peringkat di seluruh dimensi yang akan menentukan bahwa tugas harus dilibatkan pada pola pelatihan. Tugas-tugas yang penting sering kali dilakukan dan memiliki tingkat kesulitan yang sedang hingga tinggi harus diberikan pelatihan. Sebaliknya, tugas-tugas yang kurang penting dan jarang dilakukan tidak perlu diberikan pelatihan.
- 4) Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang diperlukan oleh pegawai agar berhasil dalam setiap tugas.

Informasi tersebut dapat dijaring dengan menggunakan wawancara dan wawancara. (Lijan Poltak sinambela,2016)

B. Memastikan Kesiapan Organisasi terhadap Pelatihan

Langkah kedua dari proses perancangan pelatihan adalah mengevaluasi apakah para pegawai sudah siap untuk belajar. Kesiapan terhadap pelatihan mengacu pada:

- (1) apakah para pegawai memiliki karakteristik pribadi, khususnya tentang kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya di tempat kerja?
- (2) Apakah lingkungan pekerjaan akan mempermudah pembelajaran sehingga tidak mengganggu kinerja? Motivasi untuk belajar merupakan keinginan dari setiap orang yang dilatih untuk mempelajari isi program pelatihan.

C. Mengondisikan Lingkungan Belajar

Langkah ketiga dalam proses pelatihan adalah mengondisikan lingkungan belajar itu sendiri. Pembelajar atau peserta pelatihan akan mengubah perilaku secara tetap. Bagi para pegawai, program pelatihan harus mencakup prinsip-prinsip pembelajaran tersebut sehingga mereka dapat memperoleh pengetahuan dan berbagai keterampilan pada program pelatihan, serta menerapkan informasi tersebut pada pekerjaannya. Para psikolog pendidikan dan industri, serta ahli perencanaan pengajaran telah mengidentifikasi beberapa kondisi

dimana para organisasi dapat belajar dengan baik Artinya, setiap program pelatihan dimulai dengan pembahasan curah pendapat untuk mengidentifikasi permasalahan seperti pada Tabel 2.4 kondisi pembelajaran dan rekomdesai penerapan pada pelatihan. (Lijan Poltak sinambela,2016)

| Berbagai kondisi pembelajaran | Rekomendasi dan penerapannya pada pelatihan |
|--|--|
| Harus mengetahui alasan mereka belajar | Para organisasi harus memahami maksud dan tujuan pelatihan agar membantunya memahami alasannya dibutuhkannya pelatihan dan hal-hal yang mereka harapkan untuk dikerjakan |
| Materi pelatihan yang bermakna | Motivasi untuk belajar akan meningkat ketika pelatihan dikaitkan untuk membantu pembelajaran (seperti yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, masalah, peningkatan keterampilan saat ini atau berhadapan dengan pekerjaan atau perubahan pada organisasi) konteks pelatihan harus serupa dengan lingkungan pekerjaan. |
| Berbagai peluang praktik | Orang yang dilatih harus menunjukkan hal-hal yang telah dipelajari |

| | |
|---|--|
| | <p>(pengetahuan, keterampilan, dan perilaku) agar menjadi lebih nyaman menggunakannya, serta dapat memasukkannya ke dalam ingatan. Biarkan orang-orang yang dilatih memilih strategi praktiknya</p> |
| Umpan balik | <p>Umpan balik membantu pembelajaran untuk mengubah perilaku.</p> <p>Keterampilan atau menggunakan pengetahuan untuk memenuhi tujuan-tujuan. Misalnya Video, orang-orang lain yang dilatih, dan pelatihan merupakan sumber-sumber umpan balik yang bermanfaat</p> |
| Mengamati pengalaman dan berinteraksi dengan orang lain | <p>Orang dewasa paling baik belajar dengan cara melakukan. Memperoleh berbagai sudut pandang yang baru dan wawasan tentang bekerja dengan orang lain, seperti belajar dengan mengamati berbagai tindakan model atau berbagi pengalaman dengan masyarakat satu sama lain dalam praktik.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Koordinasi dan administrasi program yang baik</p> | <p>Menghilangkan berbagai gangguan perhatian yang dapat menghambat proses pembelajaran, seperti panggilan telpon seluler.</p> <p>Memastikan ruang dikelola secara tepat, nyaman, dan sesuai dengan metode pelatihan (misalnya kursi yang dapat bergerak untuk dapat latihan tim). Orang yang dilatih harus menerima berbagai pemberitaan tentang tujuan pelatihan, tempat, jam dan setiap materi diterima sebelum pelatihan dimulai seperti kasus atau bacaan</p> |
| <p>Memasukan materi pelatihan ke dalam ingatan</p> | <p>Mempermudah mengingat materi pelatihan setelah mengikuti pelatihan.</p> <p>Mengajarkan kata-kata kunci atau memberikan gambaran visual.</p> <p>Membatasi pengajaran unit-unit yang dapat dikelola yang tidak melebihi batasan ingatan, meninjau ulang, dan mempraktikkannya selama beberapa hari selama proses belajar.</p> |

D. Berbagai Keterampilan Manajemen Diri

Program- program pelatihan harus mempersiapkan pegawai untuk mengelola dirinya dalam menggunakan berbagai keterampilan dan perilaku yang baru pada pekerjaan. Secara khusus, pada program pelatihan, pegawai yang dilatih harus menetapkan sasaran-sasaran untuk menggunakan berbagai keterampilan atau perilaku pada pekerjaannya, mengidentifikasi berbagai kondisi dimana mereka mungkin gagal menggunakannya, mengidentifikasi berbagai dampak positif dan negatif dari penggunaannya, serta dapat memantau hasilnya.

Pegawai yang dilatih harus memahami bahwa wajar mengalami kesulitan ketika mencoba menggunakan berbagai keterampilan di tempat kerjanya, kembali keperilaku lama dan pola-pola keterampilan tersebut tidak menunjukkan bahwa pegawai yang dilatih harus menyerah. Pada akhirnya, karena rekan kerja dan penyelia tempat kerja mungkin tidak dapat menghargai orang-orang yang dilatih menggunakan perilaku baru atau memberikan umpan balik secara otomatis, orang-orang yang dilatih harus menciptakan sistem imbal jasanya sendiri dan meminta umpan balik kepada rekan kerja dan manajer. (Lijan Poltak sinambela,2016)

E. Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah cara atau model transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan. Untuk itu, metode yang baik haruslah memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut.

1. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
2. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang ingin untuk dipelajari.
3. Harus konsisten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal).
4. Memungkinkan partisipasi aktif dari peserta.
5. Memberikan kesempatan berpraktik dan perluasan keterampilan.
6. Memberikan umpan balik mengenai hasil yang diperoleh selama pelatihan.
7. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke tempat pekerjaan.
8. Harus efektif dari segi biaya. (Faustino Cardoso Gomes, 2001).

Berikut ini metode yang biasa dipergunakan dalam pelatihan, *On The Job Training* (OJT), Latihan Instruksi Kerja, Pengajaran di Ruang Kelas, Metode Simulasi, Pemodelan Perilaku, Metode *Vestibule*, metode belajar campuran, system manajemen pembelajaran, dan metode membangun kelompok. (Lijan Poltak sinambela,2016)

a. On the job training (OJT)

Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode on the job training (Mangkunegara, 2001). Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana, mudah dan praktis, di mana pegawai mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerja lain pada saat bekerja, meskipun proses ini berjalan di bawah pengawasan langsung (RAndall S. Schuler, Susan E. Jackson, 1997).

Berbagai aspek lain dari OJT adalah lebih formal dalam format. pengawas memberikan contoh bagaimana cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Seorang pelatih pegawai yang berpengalaman diharapkan untuk menyediakan model peran yang baik dan menyediakan waktu dari tanggungjawab kerja yang biasa untuk memberikan arahan dan bimbingan yang terkait dengan pekerjaan.

Metode OJT sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan yang dapat dipelajari dalam waktu tertentu, sedangkan manfaat dari metode pelatihan ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan, serta saran yang jelas. Keunggulan dari metode OJT adalah transfer pengetahuan atau keterampilan itu bisa dengan cepat dan tempo tinggi, mengingat peserta latihan berada di tempat yang sesungguhnya bekerja, sehingga mereka dapat secara langsung menerapkan keterampilan yang diperoleh (Sinambela, 2012).

b. Latihan Instruksi Kerja atau Job Instruction Training (JIT)

Meskipun banyak keuntungan dan keunggulan metode OJT, tetapi juga memiliki kelemahan, antara lain bahwa penyelenggaraanya harus pada waktu yang bersamaan, dan peserta tidak bisa banyak. Oleh karena itu, para ahli mengembangkan metode yang dapat mereduksi kelemahan metode OJT ini dengan metode latihan intruksi kerja atau *Job Instruction Training*(JIT).

Metode ini dirancang untuk memberikan bimbingan, latihan keterampilan *on the job* kepada berbagai lapisan pegawai. Artinya, JIT adalah suatu teknik bukan program, yang dapat disesuaikan dengan usaha latihan bagi semua pegawai dalam program *off the job* maupun *on the job*. Berikut ini empat langkah untuk melaksanakan pelatihan dengan metode JIT (Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, 1997).

- 1) Seleksi dan persiapan yang teliti dari pelatihan dan peserta latihan untuk pengalaman besar yang akan diikuti
- 2) Penjelasan penuh dan demonstrasi oleh peserta latihan dari pekerjaan yang akan dilakukan
- 3) Kinerja *on the job* percobaan oleh peserta latihan.
- 4) Sesi umpan balik dan mendalam untuk membahas kinerja peserta latihan dan persyaratan kerja. (Lijan Poltak Sinambela, 2016)

c. Pengajaran di Ruang Kelas

Pengajaran di ruang kelas biasanya melibatkan pelatih yang memberikan ceramah kepada kelompok di ruang kelas walaupun dapat juga dilakukan di area pekerjaan (Mangkunegara, 2001). Pengajaran di ruang kelas tetap merupakan metode pelatihan yang populer meskipun terdapat berbagai teknologi baru seperti video interaktif dan pengajaran yang dibantu oleh komputer. Pengajaran di ruang kelas tradisional merupakan cara paling mahal yang sangat memakan waktu untuk menyajikan informasi-informasi tentang topik tertentu bagi banyak orang yang dilatih (Sinambela, 2012). Keuntungan pembelajaran jarak jauh adalah organisasi dapat menghemat biaya perjalanan, hal ini juga memungkinkan para organisasi di lokasi yang terpisah secara geografis untuk menerima pelatihan dari para ahli yang tidak bisa mengunjungi setiap lokasi. Pelatihan di ruang kelas nyata digunakan untuk kursus-kursus tentang corak peranti lunak, khusus peragaan dan pemecahan masalah menggunakan corak berbagai aplikasi.

Akan tetapi, pembelajaran online juga memiliki kelemahan. FileNet Corporation khawatir tentang cara tenaga penjualan akan mengikuti peranti lunak yang baru dan pemburuan peranti lunak. FileNet mencoba pembelajaran online dengan langkahnya sendiri, tetapi menemukan bahwa tenaga penjualan tidak suka membaca banyak materi tentang produk produk baru pada situs. Pendaftaran pada kursus kursus online menurun, serta tenaga penjual membanjiri departemen pelatihan

organisasi dengan berbagai permintaan bantuan satu persatu. Oleh sebab itu, dalam menyelesaikan masalah pelatihan, organisasi memutuskan untuk menggunakan webcasting.

Webcasting meliputi berbagai pengajaran di ruang kelas yang disediakan secara online melalui siaran langsung. Webcasting membantu menyiarkan pelatihan tenaga penjualan di sepanjang tahun dari pada memadatkannya melalui berbagai pertemuan penjualan selama dua kaha dalasa setahun. Webcasting membantu memastikan bahwa seluruh tenaga penjual menerima informasi yang sama. Tenaga penjual menyukai webcastinge karena informasinya tepat waktu sehingga membantu mereka untuk melakukan percakapan dengan para pelanggan. Berbagai pembahasan secara langsung juga populer karena para peserta dapat mengajukan pertanyaan pertanyaan. Webcasting tidak dapat menggantikan pelatihan tatap muka pada FileNet (Sinambela, 2012).

Sementara itu, kerugian utama dari pembelajaran jarak jauh adalah kurangnya potensi interaksi dengan khalayaknya. Tingkat interaksi yang tinggi antara orang-orang yang dilatih merupakan ciri pembelajaran yang positif, tetapi yang hilang dari program-program pembelajaran jarak jauh yang hanya menggunakan teknologi untuk menyiarkan kuliah kepada para organisasi yang terpisah secara geografis.

Seluruhnya yang dilakukan pada kasus ini merupakan kuliah tradisional (dengan berbagai keterbatasan pembelajaran dan peralihan pelatihan) untuk teknologi pelatihan yang baru. Itu sebabnya

membangun hubungan komunikasi antara para organisasi dengan pelatih itu penting. Para instruktur di tempat atau fasilitator juga harus bersedia menjawab berbagai pertanyaan dan pembahasan tanya jawab yang sekadarnya (Sinambela, 2012).

d. Metode Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut (Notoatmodjo, 2003). Metode-metode simulasi ini mencakup:

- 1) Simulator alat-alat, misalnya simulasi alat-alat suntik bagi pendidikan kedokteran atau perawat, simulasi sumbu pompa tangan bagi pendidikan saritansi dan sebagainya.
- 2) Studi kasus, di mana peserta pelatihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan didiskusikan oleh peserta pelatihan. Metode ini sangat cocok untuk para peserta, manajer atau administrator, yang akan mengembangkan keterampilan dalam memecahkan masalah-masalah.
- 3) Permainan peran. Dalam metode ini peserta diminta untuk memainkan peran, bagian-bagian dari berbagai karakter dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan tertentu yang diciptakan bagi peserta oleh pelatih.

Peserta harus mengambil alih peranan dan sikap-sikap dari orang-orang yang ditokohkan. Misalnya, sikap dan peranan Lurah dalam rapat dengan masyarakat di Kelurahan.

- 4) Teknik di dalam keranjang. Metode ini dilakukan dengan memberi bermacam-macam persoalan kepada peserta latihan, Dengan kata lain, peserta latihan diberi suatu keranjang yang penuh dengan bermacam-macam permasalahan yang harus diselesaikan. (Lijan Poltak sinambela,2016)

e. **Pemodelan Perilaku**

Penelitian menunjukkan bahwa pemodelan perilaku merupakan salah satu teknik yang paling efektif untuk mengajarkan berbagai keterampilan antarpribadi (Sinambela, 2012). Setiap pembahasan pelatihan biasanya berlangsung selama empat jam dan berfokus pada satu keterampilan antarpribadi, seperti melatih atau mengomunikasikan ide-ide.

Setiap pembahasan menyajikan dasar dibalik berbagai perilaku utama, rekaman video, dan model pertunjukan berbagai perilaku utama, peluang-peluang praktik dengan menggunakan permainan peran, model evaluasi kinerja pada rekaman video, dan pembahasan perancangan yang ditunjukkan untuk memahami cara berbagai perilaku utama dapat digunakan pada pekerjaan. Pada pembahasan praktik, orang-orang yang dilatih memperoleh umpan balik tentang seberapa dekat perilaku sesuai dengan berbagai perilaku utama yang ditunjukkan oleh model. Permainan

dan moddl keria berdasarkan berbagai peristiwa nyata pada pengaturan pekerjaan tentang kebutuhan dari orang-orang yang dilatih untuk menunjukkan keberhasilan. (Lijan Poltak sinambela,2016)

f. Metode Vestibule atau Balai

Suatu vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digambarkan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode vestibule merupakan metode pelatihan yang cocok bagi peserta yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama (Mangkunegara, 2001). Pelaksanaan metode ini biasanya dalam beberapa hari sampai dengan beberapa bulan tergantung pada materi yang disampaikan dan akan diawasi oleh instruktur. (Lijan Poltak sinambela,2016)

g. Metode Belajar Campuran

Karena ada keterbatasan pembelajaran online terkait teknologi, pilihan orang orang yang dilatih melakukan hubungan tatap muka dengan para instruktur dan pembelajaran lain, dan ketidakmampuan para organisasi menemukan waktu yang tidak terjadwal selasma hari kerja untuk menyediakan pembelajaran dari desktop, banyak organisasi pindah ke pendekatan pembelajaran cangkakan atau campuran (Sinambela, 2012). Metode belajar campuran menggabungkan pembelajaran online, pengajaran tatap muka, serta metode lain untuk menyebar materi

penbelajaran. Kotak "Bersaing melalui Teknologi" menunjukkan cara metode belajar campuran yang menguntungkan bagi beberapa organisasi. (Lijan Poltak sinambela,2016)

h. Sistem Manajemen Pembelajaran

Sistem manajemen pembelajaran (Learning Management System-LMS) mengacu pada pentas teknologi yang digunakan untuk mengotomatisasi administrasi, pengembangan dan penyampaian seluruh program pelatihan organisasi (Sinambela.2012). LMS dapat memberikan kemampuan untuk mengelola, mengirim, dan melacak aktivitas-aktivitas pembelajaran kepada para organisasi, manajer, dan pelatih. LMS menjadi lebih populer karena beberapa alasan. LMS dapat membantu berbagai organisasi untuk mengurangi biaya lainnya yang berkaitan dengan pelatihan, mengurangi waktu penyelesaian program, meningkatkan keterjangkauan para organisasi untuk pelatihan di seluruh organisasi, serta memberikan kemampuan administrasi untuk melacak penyelesaian program, dan pendaftaran kursus. Selain itu, LMS juga memungkinkan berbagai organisasi untuk melacak aktivitas pembelajaran pada organisasi. (Lijan Poltak sinambela,2016)

i. Metode Membangun Kelompok

Metode membangun kelompok atau tim (group or team building methods) merupakan metode-metode pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas atau kelompok (Sinambela, 2012). Pelatihan diarahkan pada peningkatan berbagai keterampilan orang-orang yang dilatih dengan beberapa gagasan dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan antarpribadi, serta mengenal kekuatan dan kelemahan baik dirinya sendiri maupun rekan kerjanya.

Teknik-teknik kelompok berfokus pada membangun tim kerja yang efektif dalam meningkatkan berbagai keterampilan. Sejumlah teknik pelatihan telah tersedia untuk meningkatkan kinerja kelompok kerja atau tim, membentuk tim baru, atau meningkatkan interaksi antara tim yang berbeda. Misalnya, teknik tersebut meliputi kepercayaan yang menurun, (di mana setiap orang yang dilatih berdiri di atas meja dan jatuh ke belakang pada lengan sesama anggota kelompok), permainan simulasi perang perangan, teknisi NASCAR, memasak, rintangan tongkat, bahkan drum!

Seluruh fungsi tim membahas, serta mengembangkan rencana untuk menerapkan hal-hal yang telah dipelajari pada pelatihan dengan kinerja tim di lingkungan kerja. Metode-metode membangun kelompok terbagi pada tiga kategori, yaitu pembelajaran petualangan, pelatihan tim, dan pembelajaran tindakan. Metode membangun kelompok sering sekali meliputi pembelajaran melalui pengalaman. Program pelatihan

pembelajaran melalui pengalaman meliputi perolehan pengetahuan tentang konsep dan teori, mengambil bagian pada simulasi perilaku, menganalisis aktivitas, serta menghubungkan teori dan aktivitas dengan situasi di tempat kerja atau kehidupan nyata (Sinambela, 2012).

Kalau begitu, supaya program-program pelatihan melalui pengalaman dapat berhasil, ada beberapa pedoman yang harus diikuti dengan masalah bisnis tertentu. Pegawai yang dilatih harus bergerak keluar zona kenyamanan pribadi, tetapi dalam batasan tertentu sehingga tidak mengurangi motivasi pegawai yang dilatih atau kemampuan untuk memahami tujuan dari program. Beberapa metode pembelajaran yang harus digunakan meliputi audio, visual, dan kinestetik. Ketika mempersiapkan program pelatihan melalui pengalaman, para pelatih harus meminta masukan kepada orang-orang yang dilatih tentang berbagai sasaran program. Selain itu, berbagai harapan yang jelas tentang tujuan, hasil-hasil yang diharapkan, dan peran-peran orang yang dilatih pada program tersebut adalah penting. (Lijan Poltak sinambela,2016)

j. Pelatihan Tim

Pelatihan tim menyelaraskan kinerja para individu yang bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama. Pelatihan semacam ini merupakan masalah penting ketika informasi harus dibagi dan peran individu memengaruhi seluruh kinerja kelompok. Misalnya, pada sektor

militer dan swasta (yang memikirkan pembangkit tenaga listrik dan penerbangan komersial), banyak pekerjaan yang dilakukan oleh para pekerja, kelompok atau tim. Keberhasilan bergantung pada penyelarasan berbagai aktivitas individu untuk mengambil keputusan (Sinambela, 2012).

Berbagai strategi pelatihan tim meliputi pelatihan silang dan pelatihan koordinasi

- 1) Pelatihan silang (cross training), para anggota memahami dan mempraktikkan berbagai keterampilan lainnya sehingga para anggota siap bertindak dan mengambil posisi anggota yang lainnya.
- 2) Pelatihan koordinasi (coordination training) melatih tim tentang cara berbagi informasi dan berbagai keputusan untuk meningkatkan kinerja tim. Misalnya, pelatihan koordinasi terutama penting pada penerbangan komersial dan tim bedah, yang memantau berbagai aspek peralatan dan lingkungan yang berbeda-beda, tetapi harus berbagi agar dapat mengambil keputusan paling efektif tentang perawatan pasien dan kinerja pesawat.
- 3) Pelatihan pemimpin tim (team leader training) mengacu pada pelatihan bagi manajer tim atau penyedia program. Hal ini mungkin melibatkan pelatihan bagi manajer tentang cara mengatasi konflik dalam tim atau membantu berbagai aktivitas penyelarasan tim atau keterampilan lainnya. (Lijan Poltak sinambela,2016)

F. Evaluasi Program Pelatihan

Langkah keenam dalam proses pelatihan adalah evaluasi program pelatihan Orang-orang yang dilatih dalam memahami hanya memfokuskan pada upayaupaya pelatihan dan pengembangan mereka pada seleksi program (Simamora,2001). Mereka mengabaikan analisis situasional, penilaian kebutuhan, dan evaluasi langkah-langkah proses pelatihan. Padahal, dengan menelaah hasil-hasil program akan membantu mengevaluasi efektivitasnya, Hasil-hasil tersebut perlu dikaitkan dengan berbagai tujuan program yang membantu orang-orang yang dilatih dalam memahami tujuan program. Hasil-hasil penelitian (training outcomes) dapat dikategorikan sebagai berbagai hasil pengetahuan, hasil berbasis keteampilan, hasil yang menyangkut perasaan, akibat, dan tingkat pengembalian investasi (Sinambela, 2012)

Manakah ukuran hasil pelatihan yang terbaik? Jawabannya bergantung pada pelatihan. Contohnya, apabila tujuan pelatihan diidentifikasi sebagai hasil-hasil yang terkait dengan bisnis, seperti tingkatan layanan pelanggan atau kualitas produk maka hasil tersebut harus disertakan pada evaluasi. Berbagai hasil tanggapan dan pengetahuan peneliti dikumpulkan sebelum pelatihan meninggalkan lokasi. Akibatnya, ukuran tersebut tidak dapat membantu menentukan sejauh apa pegawai yang dilatih yang menggunakan materi pelatihan pada berbagai pekerjaan, yaitu sejauh apa pelatihan telah mengubah perilaku, keterampilan, atau sikap, atau langsung mempengaruhi

ukuran-ukuran objektif yang berkaitan dengan efektivitas organisasi.

(Lijan Poltak sinambela,2016)¹²

2.2.7. Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ)

Di Indonesia, pada saat pandemi Covid, diadakan Pembelajaran Jarak Jauh. Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional termaktub dalam Pasal 31

- (1) Pendidikan jarak jauh dapat diselenggarakan pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan.
- (2) Pendidikan jarak jauh berfungsi memberikan layanan pendidikan kepada kelompok masyarakat yang tidak dapat mengikuti pendidikan secara tatap muka atau reguler.
- (3) Pendidikan jarak jauh diselenggarakan dalam berbagai bentuk, modus, dan cakupan yang didukung oleh sarana dan layanan belajar serta sistem penilaian yang menjamin mutu lulusan sesuai dengan stAndar nasional pendidikan.
- (4) Ketentuan mengenai penyelenggaraan pendidikan jarak jauh sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Terkait belajar dari rumah. Mendikbud menekankan bahwa pembelajaran dalam jaringan (daring)/jarak jauh dilaksanakan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa, tanpa terbebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum untuk

¹² Lijan Poltak Sinambela. Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. cet-ke1. (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). 174-196

kenaikan kelas maupun kelulusan. Mendikbud mengajurkan bagi daerah yang sudah melakukan belajar dari rumah agar dipastikan gurunya juga mengajar dari rumah untuk menjaga keamanan guru, itu sangat penting. Pembelajaran daring/jarak jauh difokuskan pada peningkatan pemahaman siswa mengenai virus korona dan wabah Covid-19.

Adapun aktivitas dan tugas pembelajaran dapat bervariasi antar siswa, sesuai minat dan kondisi masing-masing, termasuk dalam hal kesenjangan akses/fasilitas belajar di rumah. Bukti atau produk aktivitas belajar diberi umpan balik yang bersifat kualitatif dan berguna dari guru, tanpa diharuskan memberi skor/nilai kuantitatif. Walaupun banyak sekolah menerapkan belajar dari rumah, bukan berarti gurunya hanya memberikan pekerjaan saja kepada muridnya. Tetapi juga ikut berinteraksi dan berkomunikasi membantu muridnya dalam mengerjakan tugasnya. Mendikbud menghimau para guru walaupun bekerja dari rumah, siswa-siswa juga harus dibimbing. Mendikbud juga melakukan kerja sama dengan berbagai perusahaan telekomunikasi untuk memberikan subsidi data bagi siswa dan guru yang melakukan pembelajaran daring. untuk Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Tahun 2020, Mendikbud meminta agar Dinas Pendidikan dan sekolah dapat menyiapkan mekanisme PPDB yang mengikuti protokol kesehatan untuk mencegah penyebaran Covid-19, termasuk mencegah

berkumpulnya siswa dan orangtua secara fisik di sekolah. Kemudian, PPDB pada Jalur Prestasi dilaksanakan berdasarkan :

- (1) Akumulasi nilai rapor ditentukan berdasarkan nilai lima semester terakhir; dan/atau daftar
- (2) Prestasi akademik dan non-akademik di luar rapor sekolah.

Lebih lanjut, Mendikbud menjelaskan bahwa Pusat Data dan Informasi (Pusdatin) Kemendikbud akan memberikan bantuan teknis bagi daerah yang memerlukan mekanisme PPDB daring. Terkait pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)/Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP), dalam Petunjuk Teknis (juknis) Pengelolaan Dana BOS/BOP diperbolehkan untuk membeli barang sesuai kebutuhan, termasuk untuk membiayai keperluan untuk pencegahan pandemi Covid-19 seperti penyediaan alat-alat kebersihan, hand sanitizer, disinfektan, masker, serta untuk membiayai pembelajaran daring/jarak jauh.

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nadiem Makarim pada Selasa, 24 Maret 2020, mengeluarkan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam masa darurat penyebaran virus Corona. Surat edaran ini antara lain berisi mengenai kebijakan Mendikbud mengenai peniadaan pelaksanaan Ujian Nasional khusus untuk tahun 2020 dikarenakan merebaknya virus Corona di Indonesia dan di dunia.¹³

¹³ Pengelola web kemdikbud.2020."Mendikbud Terbitkan SE tentang Pelaksanaan Pendidikan dalam Masa Darurat Covid-19",<https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/03/mendikbud-terbitkan-se-tentang-pelaksanaan-pendidikan-dalam-masa-darurat-covid19>. diakses pada 6 April 2022 pukul 13.07

2.2.8. kerangka Pemikiran

Berikut ini kerangka pemikiran yang digambarkan oleh peneliti :

INPUT

Pelaksanaan Manajemen Pelatihan PJJ masih banyak kendala, seperti guru sulit menggunakan teknologi dengan jumlah 48,45%, guru juga tidak dapat fokus menyimak karena pada saat pelatihan sedang melaksanakan tugas tugas tau kegiatan yang lain , sehingga peneliti tertarik untuk meneliti manajemen pelatihan tersebut di SMP N 61 Jakarta apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak

PROSES

Teori Lijan Poltak Sinambela tentang Manajemen Pelatihan

1. Penilaian kebutuhan pelatihan
2. Memastikan kesiapan organisasi terhadap pelatihan
3. Mengkondisikan lingkungan belajar
4. Berbagai keterampilan manajemen diri
5. Metode pelatihan
6. Evaluasi program pelatihan

OUTPUT

Hasil Manajemen Pelatihan Pembelajaran Jarak Jauh di SMPN 61 Jakarta Barat

Berjalan baik

Tidak Berjalan