

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peranan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi sangatlah penting. Sumber daya manusia ini merupakan penggerak utama atas kelancaran jalannya organisasi. Selain itu, sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga didalam organisasi atau perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi pun perlu diperhatikan karena berpengaruh dalam menentukan kesuksesan dalam pencapaian setiap tujuan organisasi.

Saat ini banyak organisasi atau perusahaan berkembang yang menganggap peranan sumber daya manusia (SDM) penting untuk kemajuan bisnis organisasi atau perusahaan tersebut. Sebagai contoh, perusahaan PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes) menjadikan SDM menjadi aset yang penting untuk kemajuan perusahaan. Perusahaan yang berfokus pada komoditas serta pengembangan spare parts untuk alat berat ini, merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. United Tractors Tbk (Astra Group). PT. Andalan Multi Kencana memiliki 5 depo besar yang terletak di Pekanbaru, Jakarta, Surabaya, Banjarmasin, dan

Balikpapan, serta 30 pusat saham milik dealer retail berbasis penjualan, Allmakes dapat secara efektif menjangkau pelanggan di seluruh Indonesia. Untuk menjadi perusahaan kelas dunia yang dapat memberikan solusi dalam penggunaan spare part alat berat, Allmakes juga menjalankan operasi bisnis manufaktur dengan PT. Astra International Tbk. Berperan sebagai perusahaan induk dengan tujuan memperluas pasarnya di kawasan Asia Tenggara, pada akhir tahun 2010 PT. Andalan Multi Kencana mendirikan Allmakes Asia Pacific Pte Ltd yang berbasis di Singapura. Perusahaan Allmakes memiliki 232 orang karyawan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Dengan jumlah karyawan yang cukup banyak, peranan SDM di perusahaan Allmakes menjadi penting karena perusahaan ini bergerak di bidang perdagangan yang mengutamakan pelayanan terhadap pelanggan dengan komoditi barang yang ditawarkan.

Setiap SDM yang ada di dalam perusahaan Allmakes dituntut agar bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan strategi untuk terus meningkatkan kualitas SDM itu sendiri yaitu dengan terus belajar. Dengan belajar, SDM didalam perusahaan dapat meningkatkan kualitas kinerjanya melalui keterampilan dan pengetahuan yang didapat melalui belajar tersebut.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam konteks belajar merupakan salah satu bidang garapan Teknologi Pendidikan (TP). Teknologi pendidikan adalah bidang keilmuan yang fokus pada proses belajar dan peningkatan kinerja. Hal tersebut tertuang pada definisi teknologi pendidikan menurut *Association for Educational Communication and Technology (AECT) 2004* yaitu studi dan praktek etis dalam memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan, menerapkan, dan mengelola proses dan sumber teknologi yang tepat. AECT 2004 menjelaskan bahwa tujuan utama teknologi pendidikan adalah memecahkan masalah belajar dan mencari solusinya serta meningkatkan kinerja. Teknologi pendidikan dapat diterapkan untuk mencari solusi permasalahan belajar dan peningkatan kinerja belajar tidak hanya di sekolah namun juga di organisasi apapun selama di dalamnya terjadi proses belajar.

Perusahaan Allmakes menyadari pentingnya belajar di dalam sebuah organisasi. Proses belajar dimulai dari orientasi dan pelatihan yang dilakukan untuk memperlengkapi karyawan baru dengan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan baru siap untuk bekerja. Kegiatan orientasi dan pelatihan dilakukan setelah adanya proses rekrutmen calon karyawan baru.

Pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan atau individu atau suatu proses

penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepribadian para karyawan atau calon karyawan yang dilaksanakan dengan cara terbimbing dan sistematis. Pelatihan dalam perusahaan sangat penting dalam rangka memajukan perusahaan. Dengan adanya proses pelatihan ini, perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugasnya. Dengan adanya pelatihan tersebut kepercayaan diri dan semangat kerja dapat ditingkatkan.¹

Perekrutan karyawan baru diawali dengan pengajuan *Man Power Planning* (MPP) yang dilakukan oleh setiap divisi setiap tahun. Perekrutan karyawan baru paling banyak pada divisi *Sales and Operation Area*. Selama empat tahun perusahaan didirikan, divisi *Sales and Operation Area* rata-rata merekrut 20 orang per tahun. Bidang pekerjaannya adalah penjual (*sales*) yang dinamakan *Customer Account Representative* (CAR). dengan latar belakang pendidikan Diploma III (DIII) jurusan teknik. Karyawan yang baru direkrut ini sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan dikarenakan latar pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga perlu diberikan pelatihan. Pelatihan berhubungan dengan efektivitas

¹ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Rosdakarya, 2000), h.23

pekerjaan individu karyawan dan hubungan antar karyawan yang dikembangkan merupakan program untuk memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.

Perusahaan Allmakes memiliki kegiatan pelatihan yang dilakukan untuk memperlengkapi para karyawan baru dengan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk akhirnya mereka siap ditempatkan di unit kerjanya. Namun dalam kenyataan pelaksanaannya tidak dilakukan sesuai dengan prosedur yang benar dalam membuat program pelatihan. Hal ini dapat terlihat dari hasil observasi serta wawancara yang dilakukan kepada *Sales Manager Customer Account Representative* (CAR) yang menyatakan bahwa karyawan baru salesman yang sudah mengikuti orientasi dan pelatihan dan ditempatkan di unit kerja masing-masing banyak mengalami kendala dalam melakukan pekerjaannya. misalnya kecepatan dalam memproses atau mengatur penjualan masih kurang, pengetahuan tentang bagaimana seorang CAR menjual atau bisnis proses CAR masih belum mencapai apa yang diharapkan, belum memahami kelemahan dan kelebihan setiap produk yang dijual. Sehingga dampak yang terjadi sampai pada ketidakpuasan pelanggan dan banyaknya keluhan yang diterima. Selain itu, dampak yang ditimbulkan kepada perusahaan sampai pada jumlah penjualan yang berkurang.

Dari hasil observasi yang dilakukan, pelatihan yang dilakukan tidak memiliki tujuan yang jelas, hal ini terlihat pada tidak adanya modul yang digunakan dan hanya *slide* presentasi, jadwal yang tidak tersusun dengan baik, karena jadwal yang dibuat dengan waktu yang mendadak tanpa ada persiapan susunan jadwalnya, dan tidak adanya evaluasi untuk mengukur keberhasilan pelatihan. Hal ini terjadi karena kurangnya SDM yang dapat mengerti dan memiliki tanggung jawab untuk mengerjakan tugas dalam mengembangkan program pelatihan tersebut sehingga hal yang harusnya dilakukan secara sistematis dalam membuat program pelatihan tidak menjadi fokusnya.

Belum ada usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi masalah pelatihan tersebut. Hal ini disamping kurangnya SDM yang mengerti dan memiliki tanggung jawab untuk mengerjakan tugas dalam mengembangkan program pelatihan, perusahaan Allmakes yang merupakan perusahaan berkembang saat ini masih berfokus pada peningkatan keuntungan bagi perusahaan melalui peningkatan jumlah penjualan.

Berdasarkan masalah tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk merancang dan mengembangkan suatu program pelatihan karyawan baru *Customer Account Representative* (CAR) untuk memfasilitasi belajar, memberikan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan para karyawan baru CAR agar akhirnya para karyawan baru tersebut siap

untuk bekerja. Program ini dinamakan "Pelatihan aktivitas penjualan untuk Karyawan Baru *Customer Account Representative (CAR)*". Rancangan program pelatihan ini akan dikembangkan dengan model pengembangan program pelatihan yang sesuai dengan karakteristik karyawan baru CAR. Dengan melakukan analisis kebutuhan dan wawancara yang dilakukan, hal tersebut menjadi langkah awal dalam merancang program pelatihan. Program ini akan melalui beberapa tahapan yang akan memberikan kesempatan karyawan baru CAR untuk belajar, memperoleh pengetahuan, dan meningkatkan keterampilan yang sesuai dibidang pekerjaannya sebelum mereka nantinya ditempatkan di unit kerja masing-masing. Dengan demikian, diharapkan para karyawan baru CAR memiliki pengetahuan yang memadai yang akan membekali mereka didalam pekerjaannya.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengetahuan karyawan baru *Customer Account Representative (CAR)* sebelum pelatihan?
2. Sejauh mana pelatihan karyawan baru yang dilakukan selama ini meningkatkan pengetahuan bagi karyawan baru *Customer Account Representative (CAR)* Allmakes?

3. Sejauh mana pelatihan karyawan baru yang dilakukan selama ini meningkatkan keterampilan bagi karyawan baru *Customer Account Representative* (CAR) Allmakes?
4. Bagaimanakah bentuk program pelatihan untuk karyawan baru *Customer Account Representative* (CAR) yang paling sesuai dengan karakteristik PT. Andalan Multi Kencana (AllMakes)?
5. Bagaimana teknik yang tepat untuk mengembangkan program Pelatihan untuk karyawan baru *Customer Account Representative* (CAR) PT. Andalan Multi Kencana (AllMakes)?
6. Bagaimanakah mengembangkan program Pelatihan untuk karyawan baru *Customer Account Representative* (CAR) PT. Andalan Multi Kencana (AllMakes)?

C. Ruang Lingkup

Berdasarkan identifikasi masalah mengenai program Pelatihan Karyawan Baru *Customer Account Representative* (CAR) untuk karyawan baru divisi *Sales and Operation Area* Allmakes, agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka penelitian ini akan dibatasi pada satu masalah yaitu cara mengembangkan program "Pelatihan Aktivitas Penjualan untuk Karyawan Baru *Customer Account Representative* (CAR) di PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes)".

D. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini berfokus pada penyusunan atau pembuatan suatu program pelatihan dalam bentuk kegiatan pelatihan karyawan baru *Customer Account Representative* (CAR) yang dilakukan di PT. Andalan Multi Kencana. Sedangkan perumusan masalah yang sesuai dengan penelitian ini adalah :

"Bagaimana mengembangkan program Pelatihan Aktivitas Penjualan untuk Karyawan Baru *Customer Account Representative* (CAR) untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang pekerjaannya?"

E. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan "Program Pelatihan Aktivitas Penjualan untuk Karyawan Baru *Customer Account Representative* (CAR) PT. Andalan Multi Kencana".

F. Kegunaan Penelitian

1. Praktis

a. PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes)

Sebagai salah satu referensi bagi PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes) untuk memfasilitasi belajar karyawan terkhusus karyawan baru sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan melalui penerapan program pelatihan yang efektif diterapkan di PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes).

b. Mahasiswa Teknologi Pendidikan

Sebagai pedoman dan sarana evaluasi pelaksanaan penelitian berikutnya agar berlangsung secara lebih baik dan mendalam.

c. Perancang Pelatihan

Sebagai referensi dalam mengembangkan program pelatihan dengan menggunakan model pengembangan pelatihan yang digunakan peneliti.

d. Praktisi Human Resources (HR)

Sebagai salah satu referensi dalam melakukan intervensi terhadap masalah kinerja karyawan baru di dalam organisasi atau perusahaan.

2. Teoritis

- a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan masukan bagi riset-riset selanjutnya terkait dengan pengembangan program pelatihan.
- b. Penelitian ini bermanfaat sebagai salah satu acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Mengacu pada masalah penelitian yang sudah dibahas pada bab I, berikut ini dilakukan kajian pustaka: A) Hakikat Pengembangan Program, B) Hakikat Pelatihan, C) Karakteristik *Customer Account Representative* (CAR), D) Profil PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes), E) Rasional Pengembangan, F) Penelitian yang Relevan.

A. Hakikat Pengembangan Program

1. Definisi Pengembangan Program dalam Teknologi Pendidikan

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 menjelaskan bahwa:

Pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dari teknologi yang telah ada atau menghasilkan teknologi baru.²

² Rudy Senjaya, *Perspektif Penerapan Penelitian dan Pengembangan (LITBANG) Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah* (Jakarta : 2008), h.1 (<http://bapedakabtasik.wordpress.com>)

Definisi lainnya dijelaskan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengembangan adalah proses, cara atau perbuatan mengembangkan.³

Penjelasan di atas terlihat adanya dua peran dari pengembangan yaitu pada peningkatan fungsi dan manfaat produk yang telah ada maupun menghasilkan produk baru yang mengacu pada suatu kaidah atau teori tertentu. Pengembangan, yang merupakan kajian ilmiah berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi haruslah menggunakan tahapan-tahapan yang sistematis berdasarkan teori yang relevan, sehingga menghasilkan suatu produk yang efektif dan relevan.

Dari penjelasan mengenai pengembangan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah suatu proses sistematis berupa tahapan-tahapan tertentu berlandaskan pada teori atau kaidah ilmu pengetahuan yang merupakan terjemahan sebuah desain dalam meningkatkan suatu produk atau menghasilkan produk baru yang bermanfaat bagi orang lain.

Pengertian lainnya terdapat dalam definisi teknologi pendidikan menurut AECT tahun 1994 sebagai berikut, *instructional technology is the theory and practice of design, development, utilization,*

³ <http://kbbi.web.id/kembang> diunduh pada senin 23 Febuari 2014 pukul.21.06 wib.

*management, and evaluation of processes and resources for learning.*⁴

Artinya teknologi pembelajaran adalah teori dan praktek dalam desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan, serta evaluasi tentang proses dan sumber untuk belajar. Terdapat lima kawasan teknologi pendidikan dalam definisi tersebut yang salahsatunya adalah kawasan pengembangan.

Kawasan Pengembangan diartikan sebagai proses penerjemahan spesifikasi desain ke dalam bentuk fisik⁵. Dengan kata lain, pengembangan merupakan proses terencana dan sistematis yang membuat rancangan menjadi suatu produk dalam bentuk nyata. Kawasan pengembangan dalam teknologi pendidikan mencakup banyak variasi teknologi yang digunakan dalam pembelajaran. Walaupun demikian, tidak berarti lepas dari teori dan praktek yang berhubungan dengan belajar dan desain. Tidak pula kawasan tersebut berfungsi bebas dari penilaian, pengelolaan atau pemanfaatan. Melainkan timbul karena dorongan teori dan desain dan harus tanggap terhadap tuntutan penilaian formatif dan praktek.

Berdasarkan definisi pengembangan yang telah dikemukakan diatas, terdapat penekanan pada aspek proses dan produk. Keduanya dimaksudkan dengan proses sistematis dan terencana

⁴ Januzsweski dan Michael Molenda, *Educational Technology: A Definition with Commentary* (New York: Taylor & Francis Group: 2008), h.274

⁵ Prawiradilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2012), h.50

guna meningkatkan fungsi dan manfaat pada sesuatu yang dihasilkan (produk). Sehingga pada tahap akhir suatu pengembangan pasti akan menghasilkan sebuah produk, baik itu berupa media, sistem, prosedur maupun program.

Program adalah suatu set petunjuk yang menjelaskan kinerja komputer agar dapat melaksanakan suatu tugas tertentu; masih dalam rangka aturan dan konvensi bahasa pemrograman tertentu (Unwind an McAleese 1988)⁶. Program tersebut berkaitan dengan penggunaan komputer. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, program adalah rancangan mengenai asas serta usaha yang akan dijalankan.⁷ Dari pengertian program tersebut, program dapat diartikan sebagai sesuatu yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian pengembangan dan program yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan program dalam teknologi pendidikan dapat diartikan sebagai proses yang sistematis dan terencana dalam mengembangkan sebuah rancangan yang menghasilkan suatu produk berupa program yang berdasarkan kepada kaidah dan teori yang benar dengan tujuan memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja.

⁶ *Ibid.*, h.14

⁷ <http://kbbi.web.id/program> diunduh pada Rabu, 5 Maret 2015 pukul 12.46 wib

2. Model-model Pengembangan

Untuk dapat mengembangkan suatu program, dibutuhkan model yang akan menjadi acuan selama proses pengembangan. Tujuannya agar pelaksanaan pengembangan terjadi dengan sistematis dan efektif. Model dapat diartikan sebagai tampilan grafis, prosedur kerja yang teratur dan sistematis, serta mengandung pemikiran bersifat uraian atau penjelasan berikut saran.⁸ Model juga dapat dipandang sebagai upaya untuk mengkonkretkan sebuah teori sekaligus juga merupakan sebuah analogi representasi dari variabel-variabel yang terdapat didalam teori tersebut. Model Pengembangan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah model pengembangan program untuk pelatihan. Mengacu pada arti dari model diatas, model pengembangan program pelatihan adalah prosedur kerja yang teratur dan sistematis yang mengandung pemikiran bersifat uraian atau penjelasan berikut saran digunakan untuk menghasilkan petunjuk atau rencana yang bertujuan meningkatkan atau mendapatkan keterampilan baru untuk mencapai suatu tujuan dalam waktu yang relatif singkat. Pada prakteknya, pelatihan sama seperti pembelajaran sehingga model-model yang digunakan dalam pengembangan pelatihan juga sama dengan model-model pengembangan pembelajaran.

⁸ Prawiradilaga, *Prinsip Desain Pembelajaran* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup 2008), h.33

Menurut Gustafson dan Branch, klasifikasi model pengembangan pembelajaran dibedakan menjadi tiga, yaitu⁹ :

a. Model Pengembangan Pembelajaran Berorientasi Kelas

Model ini berorientasi dalam rangka membantu guru dalam melaksanakan pembelajaran didalam kelas. Lingkup kategori kelas ini berada dalam lingkup yang kecil di mana guru berperan penting dalam proses pembelajaran di kelas. Sumber daya dalam model ini terbatas pada penyeleksian atau pemilihan bahan pembelajaran untuk guru mengajar.

b. Model Pengembangan Pembelajaran Berorientasi Produk

Jenis model pengembangan produk ini meliputi model-model yang berfokus pada menghasilkan pembelajaran dengan produk yang spesifik. Analisis dalam model berorientasi produk ini berfokus pada asumsi bahwa produk pembelajaran dibutuhkan dan bagaimana teknis produk tersebut diproduksi. Model berorientasi produk ini kemungkinan tidak melibatkan pengguna dalam proses pengembangannya. Pada model dengan orientasi produk ini, uji coba dan revisi adalah aspek yang penting dalam menghasilkan bahan pembelajaran yang berkualitas untuk dimanfaatkan secara luas.

⁹ Benny Pribadi, *Model Desain Sistem Pembelajaran* (Jakarta: PT Dian Rakyat, 2009), h.87

c. Model Pengembangan Pembelajaran Berorientasi Sistem

Jenis model pengembangan berorientasi sistem ini menghasilkan pembelajaran yang luas seperti rangkaian pembelajaran atau kurikulum. Model ini biasanya dimulai dengan tahap pengumpulan data untuk menentukan kemungkinan dan keperluan pengembangan pembelajaran sebagai solusi dari permasalahan yang ada. Pada model ini menekankan analisis pada lingkungan yang luas sebelum melakukan pengembangan.

Berikut ini adalah model-model pengembangan pembelajaran yang dikembangkan oleh para tokoh :

a. Model PPSI (Model Pengembangan Sistem Instruksional)



Gambar 2.1 Langkah-langkah Model PPSI

Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI) digunakan sebagai metode penyampaian dalam kurikulum 1975 untuk SD, SMP, SMA, dan kurikulum 1976 untuk sekolah-sekolah kejuruan. PPSI menggunakan pendekatan sistem yang mengutamakan adanya tujuan yang jelas sehingga dapat dikatakan bahwa PPSI menggunakan pendekatan yang berorientasi pada tujuan.

Sistem Instruksional dalam PPSI menunjukkan pada pengertian pengajaran sebagai suatu sistem, yaitu sebagai suatu kesatuan yang terorganisasi, yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling berhubungan satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁰

Sebagai suatu sistem, pengajaran mengandung sejumlah komponen, antara lain: materi pelajaran, metode, alat evaluasi, yang kesemuanya itu berinteraksi satu sama lain di dalam rangka mencapai tujuan pengajaran yang telah dirumuskan. Antara komponen satu dengan komponen lainnya tidak dapat berdiri sendiri, mereka saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, dalam sistem intruksional tidak boleh hanya memperhatikan dari komponen materi pelajaran saja, dari metodenya saja atau dari alat evaluasinya saja. Komponen materi pembelajaran, metode dan alat evaluasi merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan, karena antara satu dengan komponen lainnya saling terkait, saling mempengaruhi dan saling berhubungan.

PPSI merupakan langkah-langkah pengembangan dan pelaksanaan pembelajaran suatu sistem untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Langkah-langkah pokok dalam model PPSI terdapat lima langkah, yaitu: Merumuskan tujuan instruksional khusus, menyusun

¹⁰ Rusman, *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: Rajagrafindo Persada: 2010), h. 148

alat evaluasi, menentukan kegiatan belajar dan materi pelajaran, merencanakan program kegiatan, melaksanakan program.¹¹

Langkah pertama sampai keempat merupakan langkah pengembangan, sedangkan langkah kelima merupakan langkah pelaksanaan program yang telah tersusun. Dibawah ini akan dijabarkan penjelasan untuk masing-masing langkah pada model PPSI, sebagai berikut:

1) Merumuskan Tujuan Pembelajaran

Dalam merumuskan tujuan instruksional yang dimaksud adalah tujuan pembelajaran khusus, yaitu rumusan yang jelas dan operasional tentang kemampuan atau kompetensi yang diharapkan dimiliki siswa setelah mengikuti suatu program pembelajaran. Kemampuan-kemampuan atau kompetensi tersebut harus dirumuskan secara spesifik dan terukur sehingga dapat diamati dan dievaluasi.

2) Menyusun alat evaluasi

Setelah tujuan pembelajaran dirumuskan, langkah selanjutnya adalah mengembangkan alat evaluasi, yaitu tes yang fungsinya untuk menilai sejauh mana siswa telah menguasai kemampuan atau kompetensi yang telah dirumuskan dalam tujuan pembelajaran khusus tersebut. Dalam model PPSI berbeda dari apa yang biasanya

¹¹ *Ibid.*, h.149

dilakukan, pengembangan alat evaluasi tidak dilakukan pada akhir dari kegiatan pembelajaran, tetapi pada langkah kedua sesudah tujuan pembelajaran khusus ditetapkan. Hal ini didasarkan atas prinsip yang berorientasi pada tujuan (hasil), yaitu penilaian terhadap suatu sistem pembelajaran didasarkan atas hasil yang dicapai. Dalam mengembangkan alat evaluasi ini perlu ditentukan terlebih dahulu jenis-jenis tes dan bentuk-bentuk tes yang akan digunakan. Apakah jenis tes tertulis, lisan atau tes perbuatan. Kemudian bentuk tes yang digunakan apakah pilihan ganda (*multiple choice*), esai, benar-salah atau menjodohkan. Untuk menilai sejumlah tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, dapat digunakan satu jenis tes atau satu bentuk tes, atau dua bahkan tiga jenis dan bentuk tes. Hal ini sangat bergantung pada hakikat tujuan yang akan dicapai.

3) Menentukan Kegiatan Belajar dan Materi Pelajaran

Pada langkah ketiga yaitu menentukan kegiatan belajar dan materi pelajaran dengan merumuskan kegiatan-kegiatan belajar apakah yang perlu ditempuh oleh siswa agar outputnya siswa dapat berbuat sesuai dengan apa yang tercantum dalam tujuan yang sudah dirumuskan di awal.

Untuk menentukan kegiatan belajar dan materi pelajaran perlu diperhatikan langkah-langkah berikut:

- a) Merumuskan semua kemungkinan kegiatan belajar yang perlu untuk mencapai tujuan.
- b) Menetapkan mana dari sekian kegiatan belajar tersebut yang tidak perlu ditempuh lagi oleh siswa.
- c) Menetapkan kegiatan belajar yang masih perlu dilaksanakan oleh siswa.

Pada langkah ini sesudah kegiatan belajar siswa ditetapkan, perlu dirumuskan pokok-pokok materi pembelajaran yang akan diberikan kepada siswa sesuai dengan jenis kegiatan belajar yang ditetapkan.

4) Merencanakan Program KBM

Setelah langkah satu sampai tiga telah ditetapkan, selanjutnya perlu dimantapkan dalam suatu program pembelajaran. Titik tolak dalam merencanakan program kegiatan pembelajaran adalah suatu pelajaran yang diambil dari kurikulum yang telah ditetapkan jumlah jam/SKS-nya dan diberikan pada kelas dalam semester tertentu. Pada langkah ini perlu disusun strategi proses pembelajaran dengan cara merumuskan kegiatan mengajar dan kegiatan belajar yang dirancang secara sistematis sesuai dengan situasi kelas. Pendekatan dan metode pembelajaran yang akan digunakan dipilih sesuai dengan tujuan dan karakteristik materi yang akan disampaikan. Termasuk dalam langkah ini adalah penyusunan proses pelaksanaan evaluasi.

5) Pelaksanaan

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan program ini adalah sebagai berikut:

a) Mengadakan tes awal

Tes yang diberikan kepada siswa adalah yang telah disusun dalam langkah kedua. Fungsi dari tes awal ini adalah untuk menilai sampai dimana siswa telah menguasai kemampuan-kemampuan yang tercantum dalam tujuan-tujuan instruksional. Hasil tes awal sebagai bahan perbandingan dengan tes akhir setelah siswa selesai mengikuti program pengajaran tertentu.

b) Menyampaikan materi pelajaran

Dalam menyampaikan materi pelajaran pada prinsipnya, berpegang pada rencana yang telah disusun dalam langkah “merencanakan program kegiatan”, baik mengenai materi, metode maupun alat yang digunakan. Selain itu, yang penting adalah sebelum guru mulai menyampaikan materi pembelajaran hendaknya dijelaskan dulu tujuan-tujuan instruksional yang ingin dicapai kepada siswa sehingga sejak sebelum pelajaran dimulai siswa telah mengetahui kemampuan-kemampuan apakah yang diharapkan dari siswa setelah selesai mengikuti pelajaran.

c) Mengadakan tes akhir

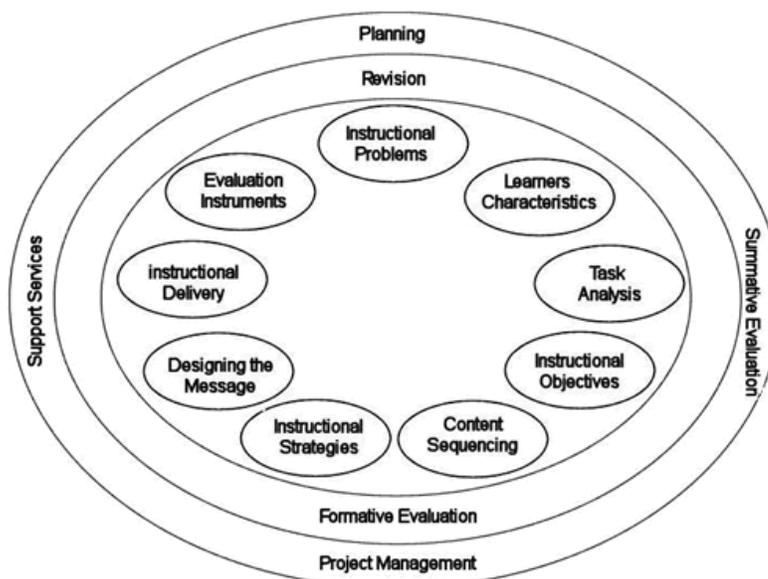
Kalau tes awal diberikan sebelum murid mengikuti pelajaran, maka tes akhir diberikan setelah siswa mengikuti pembelajaran. Tes yang diberikan di awal identik dengan yang diberikan diakhir, artinya bahan tes yang sama. Perbedaan tes awal dengan tes akhir hanya dalam waktu dan fungsi masing-masing.

d) Perbaikan

Perbaikan dilakukan dengan menambah, mengurangi atau mengkombinasikan antara sebelumnya dengan rencana selanjutnya, sehingga diharapkan selalu lebih baik dari waktu ke waktu.

Dari penjelasan di atas, model PPSI terdiri dari lima langkah pokok dalam mengembangkan program pembelajaran. Kelebihan model PPSI yaitu lebih tepat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan perangkat pembelajaran, bukan untuk mengembangkan sistem pembelajaran, uraiannya tampak lebih lengkap dan sistematis dan dalam pengembangannya melibatkan penilaian ahli, sehingga sebelum dilakukan uji coba di lapangan perangkat pembelajaran telah dilakukan revisi berdasarkan penilaian dan saran serta masukan para ahli. selain itu, kekurangan yang dimiliki oleh model PPSI yaitu Bagi pendidik memerlukan waktu, tenaga dan pikiran yang lebih karena guru harus memberikan pretest dan post test untuk setiap unit pelajaran.

b. Model Jerold E.Kemp



Gambar 2.2 Model Desain Pembelajaran Jerold.E kemp

Model pengembangan pembelajaran menurut Kemp terdiri dari sembilan tahap.¹²Tahap pertama adalah mengidentifikasi masalah pembelajaran yang bertujuan untuk mengetahui solusi dari permasalahan tersebut, biasanya berbentuk pembelajaran dan non pembelajaran. Tahap kedua mendefinisikan karakteristik peserta didik guna mengetahui latar belakang pengetahuan dan sosial budaya yang memungkinkan mereka dapat mengikuti program pembelajaran serta langkah-langkah yang perlu diambil.

¹² Morrison, Ross, & Kemp, *Designing Effective Instruction* (United State: John Wiley & sons, Inc., 2007), h.1

Tahap ketiga adalah melakukan analisis tugas dengan cara menggabungkan pengetahuan dan prosedur yang dibutuhkan termasuk petunjuk untuk membantu peserta mencapai tujuan belajar. Tahap keempat adalah merumuskan tujuan pembelajaran, spesifik, operasional, dan terukur. Dengan demikian para siswa mengetahui apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan apa ukuran spesifik memungkinkan disusunnya tes kemampuan, pemilihan materi pembelajaran yang cocok dengan tujuan pembelajaran yang hendaknya dicapai peserta didik.

Tahap kelima yaitu mengurutkan isi pembelajaran pada setiap unit pembelajaran dalam pembelajaran logis yaitu penyajian isi materi disusun dari yang termudah secara bertahap penjabarannya hingga ke uraian yang sulit sehingga membantu pemahaman peserta dari informasi yang disampaikan. Tahap keenam yaitu menentukan strategi pembelajaran yang dapat mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Pada kriteria dalam memilih strategi pembelajaran ini berkaitan erat dengan penggunaan media dan metode pembelajaran.

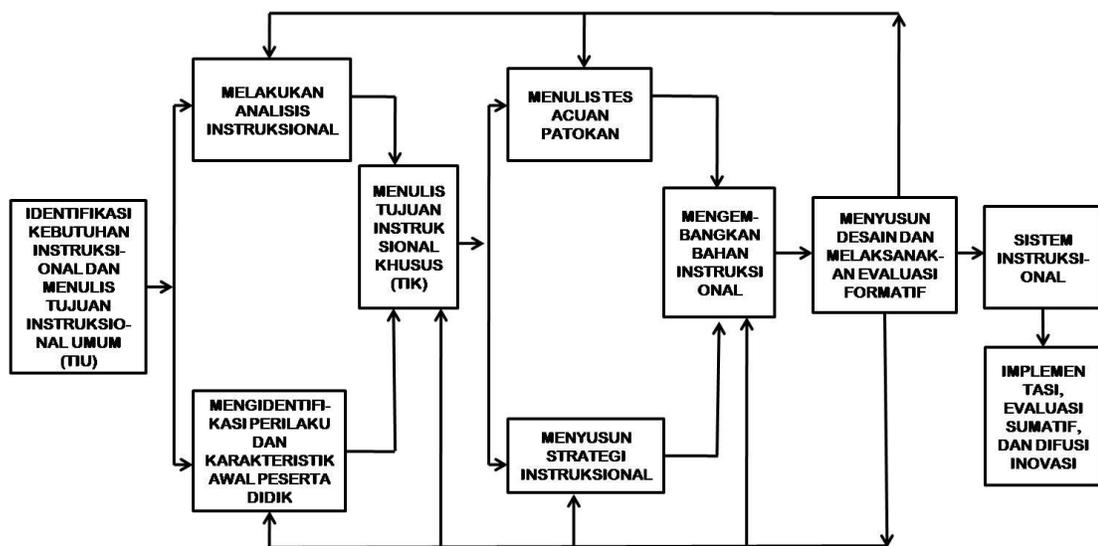
Tahap ketujuh adalah mendesain pesan. Pesan adalah pola kata atau gambar yang dibuat untuk disampaikan pada peserta didik. desain pesan adalah proses yang spesifik dan disengaja dalam mengatur kata-kata dan gambar. Tahap kedelapan adalah

pengembangan pembelajaran, tahap ini merupakan proses meletakkan semua komponen-komponen untuk memproduksi bahan pembelajaran seperti *video tape*, *web pages*, bahan ajar cetak atau *audio tape*. Tahap terakhir adalah mengembangkan instrumen evaluasi untuk menilai tujuan pembelajaran. Instrumen evaluasi digunakan untuk menilai penguasaan peserta didik terhadap tujuan pembelajaran. Evaluasi dalam model ini terdiri dari tiga jenis yaitu evaluasi formatif, sumatif dan konfirmatif.

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa model Jerold E.Kemp memiliki sembilan tahapan, yaitu masalah pembelajaran, karakteristik peserta didik, analisis tugas, tujuan pembelajaran, urutan isi, strategi pembelajaran, mendesain pesan, pengembangan pembelajaran, dan instrumen evaluasi. Model Kemp ini berbentuk melingkar seperti bulat telur menyebabkan desainer pembelajaran tidak terpaku saat mendesain pembelajarannya. Dengan kata lain, setiap desainer pembelajaran bisa memulai desainnya dari mana saja. Ini merupakan kelebihan yang dimiliki oleh model Jerold E.Kemp. selain itu, kekurangan dari model ini yaitu uji coba tidak diuraikan secara jelas kapan harus dilakukan dan kegiatan revisi baru dilaksanakan setelah diadakan tes formatif. Kemudian, pada tahap-tahap pengembangan tes hasil belajar, strategi pembelajaran maupun pada pengembangan dan penilaian bahan pembelajaran

tidak nampak secara jelas ada tidaknya penilaian pakar (validasi). Sistem diagram bulat telur ini menunjukkan langkah yang tidak sistematis, yang idealnya dapat dilakukan dengan diawali identifikasi permasalahan, proses perancangan, lalu pengujian dan penggunaan.

c. Model Pengembangan Instruksional (MPI)



Gambar 2.3 Model Pengembangan Instruksional (MPI)

Model pengembangan Instruksional (MPI) merupakan model yang dikembangkan oleh M. Atwi Suparman. Model ini merupakan modifikasi dari model Dick and Carey.

1) **Mengidentifikasi Kebutuhan Pembelajaran dan Menulis Tujuan Pembelajaran Umum**

Kebutuhan (*needs*) berbeda dengan keinginan (*wants*), kebutuhan adalah kesenjangan antara keadaan sekarang dengan yang seharusnya.¹³ Kebutuhan pembelajaran merupakan bentuk kesenjangan yang memerlukan penyelesaian dengan melaksanakan kegiatan pembelajaran. Pada MPI proses mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran hanya sampai pada perumusan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang perlu diajarkan pada siswa. Terdapat tiga kelompok yang dapat dijadikan sumber informasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran, yaitu a) siswa, b) Masyarakat, dan c) Pendidik, termasuk pengajar dan pengelola program pendidikan. Langkah-langkah dalam mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran yaitu, a) Menentukan kesenjangan penampilan siswa, b) mengidentifikasi bentuk kegiatan pembelajaran yang sesuai, c) menentukan populasi sasaran yang dapat mengikuti kegiatan pembelajaran tersebut. Banyak ragam pendekatan yang dapat dilakukan ketika analisis kebutuhan pelatihan dilakukan. Salah satu pendekatan yang dilakukan adalah analisis pekerjaan. Namun, pendekatan analisis pekerjaan akan

¹³ Atwi Suparman, *Desain instruksional* (PAU-PPAI-UT, 1997), h.60

sulit dilakukan jika program pembelajaran yang akan dikembangkan berorientasi pada segi akademis-teoritis. Tujuan pembelajaran umum merupakan hasil belajar yang diharapkan dikuasai siswa setelah menyelesaikan program pendidikan yang meliputi dimensi pengetahuan, keterampilan dan sikap. Tujuan pembelajaran dirumuskan dalam bentuk kalimat kerja dan operasional serta berorientasi pada hasil belajar siswa.

2) Melakukan Analisis Pembelajaran

Analisis pembelajaran adalah proses menjabarkan perilaku umum menjadi perilaku khusus yang tersusun secara logis dan sistematis.¹⁴ Analisis pembelajaran dapat diberikan gambaran susunan perilaku khusus dari yang paling awal sampai yang paling akhir yang harus dimiliki oleh siswa untuk mencapai perilaku umum.

3) Mengidentifikasi Perilaku dan Karakteristik Awal Siswa

Perilaku awal adalah suatu kemampuan yang telah dimiliki siswa sebelum mempelajari suatu materi yang baru berupa pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang berkaitan dengan materi yang akan dipelajarinya.¹⁵ Karakteristik awal siswa adalah gambaran kemampuan siswa yang berkenaan dengan

¹⁴ *Ibid.*, h.89

¹⁵ Robinson S, Atwi S, dan Rudi S, *Desain Pembelajaran* (Jakarta-UT,2005) h.20

latar belakang siswa.¹⁶ Dua hal yang menjadi indikator dalam mengidentifikasi perilaku awal siswa yaitu, a) Siswa yang mana atau siswa sekolah apa, dan b) Sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang telah mereka miliki sehingga dapat mengikuti pembelajaran tersebut. Dalam analisis pembelajaran perilaku umum yang hendak dikuasai siswa dijabarkan menjadi perilaku khusus yang tersusun secara logis dan sistematis. Proses identifikasi perilaku awal siswa bertujuan untuk mengetahui perilaku-perilaku khusus yang telah dimiliki oleh siswa sehingga pengembang dapat menentukan titik awal pembelajaran. Proses mengidentifikasi karakteristik siswa awal memperhatikan aspek, antara lain a) Pengalaman siswa yang berkaitan dengan materi yang akan dipelajari, b) Kegemaran siswa, c) Kondisi fisik, d) Lingkungan keluarga, e) Lingkungan sosial, f) status sosial siswa.

4) Menulis Tujuan Pembelajaran Khusus

Setelah mengidentifikasi perilaku awal siswa dan karakteristik awal siswa dapat diketahui perilaku-perilaku khusus yang harus diajarkan kepada siswa. Perilaku yang akan diajarkan ini kemudian akan dirumuskan dalam bentuk tujuan pembelajaran khusus. Ada beberapa aspek dalam pembelajaran yang

¹⁶ *Ibid.*, h.21

dipengaruhi rumusan tujuan pembelajaran khusus, antara lain a) Kisi-kisi tes, b) Materi atau isi pembelajaran, c) Metode pembelajaran. Perumusan tujuan pembelajaran khusus harus memiliki pengertian (tidak multi tafsir) dan dalam bentuk kata kerja yang dapat diamati (*Observable*). Oleh karena itu, tujuan pembelajaran khusus memuat setidaknya empat unsur, yaitu, a) *Audience*, yaitu siswa yang akan belajar, b) *Behaviour*, yaitu perilaku spesifik yang akan dimunculkan setelah proses belajarnya, c) *Condition*, yaitu syarat atau keadaan saat evaluasi, d) *Degree*, yaitu tingkat keberhasilan siswa yang dapat diterima dalam mencapai perilaku khusus yang telah ditetapkan.

5) Menulis Tes Acuan Patokan

Tes acuan patokan disusun untuk mengukur tingkat penguasaan setiap siswa terhadap perilaku yang tercantum dalam tujuan pembelajaran khusus.¹⁷

6) Menyusun Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran adalah pendekatan pengajaran dalam mengelola kegiatan pembelajaran untuk menyampaikan materi pelajaran secara sistematis sehingga kemampuan yang diharapkan dapat dikuasai siswa secara efektif dan efisien.¹⁸

¹⁷ *Ibid.*, h.23

¹⁸ Atwi S, *op.cit.*, h.157

Terdapat empat unsur dalam sebuah strategi pembelajaran, yaitu a) Urutan kegiatan pembelajaran, b) Metode pembelajaran, c) Media pembelajaran, dan d) waktu yang digunakan untuk menyelesaikan setiap langkah dalam kegiatan pembelajaran.

7) Mengembangkan Bahan Pembelajaran

Bahan pembelajaran yang akan dikembangkan dipengaruhi oleh bentuk kegiatan pembelajaran yang akan dilaksanakan. Pada dasarnya ada tiga bentuk kegiatan pembelajaran, yaitu a) Pengajar sebagai fasilitator dan siswa mandiri, b) pengeajar sebagai sumber tunggal dan siswa belajar darinya, c) Pengajar sebagai penyaji bahan belajar yang dipilihnya atau yang dikembangkannya. Adapun dalam pengembangan bahan pembelajaran ini meliputi tiga kategori, yaitu penulisan secara mandiri, mengubah format, dan kompilasi

8) Mendesain dan Melaksanakan Tes Formatif

Tes formatif merupakan proses menyediakan dan menggunakan informasi untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kualitas produk atau program pembelajaran. Pengembang pembelajaran dapat melakukan tes formati melalui empat tahap yaitu a) Review ahli materi, b) evaluasi satu-satu (one-to-one evaluation), c) evaluasi

kelompok kecil, d) ujicoba lapangan. Hasil tes formatif yang dilakukan dapat menjadi dasar untuk melakukan revisi terhadap produk atau program pembelajaran yang sedang dikembangkan. Revisi yang dihasilkan dapat dikelompokkan menjadi tiga bidang besar, yaitu a) isi/materi dari produk atau program pembelajaran, b) kegiatan pembelajaran, c) kualitas teknik bahan pembelajaran.

Dari penjelasan di atas, model pengembangan Instruksional (MPI) terdiri dari tiga tahap utama yaitu mengidentifikasi, mengembangkan serta mengevaluasi dan merevisi. Model tersebut menunjukkan urutan kegiatan yang ditempuh orang dalam mendesain sistem instruksional. Langkah pertama adalah menentukan kebutuhan instruksional dan merumuskan tujuan instruksional umum. Langkah kedua melakukan analisis instruksional. Langkah ketiga mengidentifikasi perilaku dan karakteristik awal peserta didik. Langkah keempat merumuskan tujuan instruksional khusus. Langkah kelima menulis tes acuan patokan. Langkah keenam menyusun strategi instruksional. Langkah ketujuh mengembangkan bahan instruksional. Langkah kedelapan mendesain dan melaksanakan evaluasi formatif. Langkah kesembilan mendapatkan sistem instruksional. Model MPI memiliki kelebihan yaitu alur pelaksanaannya digambarkan dengan jelas seperti arah diatur dengan simbol tanda panah dan tanda garis

putus-putus, setiap langkah jelas sehingga mudah untuk diikuti, dan keseluruhan proses digambarkan secara sistematis dan sistematis. Namun, model MPI juga memiliki kelemahan yaitu kaku karena setiap langkah sudah ditentukan oleh langkah sebelumnya.

d. Model ADDIE



Gambar 2.4 Model ADDIE

Latar belakang dan filosofi terciptanya model ADDIE muncul pada tahun 1990an, ketika para pakar Teknologi Pendidikan berupaya untuk menyamakan persepsi mereka tentang desain pembelajaran. Kesepakatan itu adalah ADDIE (*Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate*) yaitu desain pembelajaran yang didasari oleh pendekatan sistem. dua orang pakar yang turut mengembangkan konsep ini

adalah Reiser dan Molenda.¹⁹ Jika dijabarkan maka setiap tahapannya adalah sebagai berikut :

1) *Analysis (Analisis)*

Analisis adalah tahapan pertama, dimana Kaye Shelton dan George Saltman menyatakan ada tiga segmen yang harus dianalisis yaitu siswa, pembelajaran, serta media untuk menyampaikan bahan ajarnya²⁰. Langkah-langkah dalam tahapan analisis ini biasanya meliputi analisis kebutuhan (menganalisis kesenjangan antara keadaan aktual dan faktual), analisis karakteristik peserta didik, analisis materi atau konten yang dibutuhkan.

2) *Design (Perancangan)*

Perancangan adalah pengembangan dari tahap analisis. Dalam tahapan desain dimulai dikembangkan strategi pembelajaran. Menurut Kaye Shelton & George Saltsman, tahapan desain adalah analog dengan pembuatan silabus. Dalam silabus tersebut harus memuat informasi kontak, tujuan-tujuan pembelajaran, persyaratan kehadiran, kebijakan keterlambatan pekerjaan, jadwal pembelajaran, pengarahan, alat bantu

¹⁹ Prawiradilaga, *Op.cit.*, h.21

²⁰ Shelton dan Saltman, *Aplying the ADDIE Model to Online Instruction*, dalam Lawrence A.Tomei (Ed.), *Adapting Information and Communication Technology For Effective Education* (USA : Robert Morris University, 2008), h.42-43

komunikasi, kebijakan teknologi, serta desain antar muka untuk pembelajaran. Tahapan yang dilakukan dalam desain ini meliputi memilih standar kompetensi (*goal*) yang telah dibuat dalam tahapan analisis; menentukan kompetensi dasar (*Objective*); menentukan indikator keberhasilan; memilih bentuk penilaian; menentukan sumber atau bahan-bahan belajar; menerapkan strategi pembelajaran.

3) *Development (Pengembangan)*

Pengembangan adalah tahap dimana rumusan-rumusan yang sudah dirancang diproduksi. Misalnya membuat bahan ajar, membuat media pembelajaran yang akan digunakan, dan dokumen-dokumen lain yang mendukung proses pembelajaran.

4) *Implementation (Implementasi)*

Implementasi adalah dimana pada tahapan ini hal-hal yang sudah dibuat mulai dari tahapan analisis sampai pengembangan diimplementasikan kepada peserta didik. Tahapan ini termasuk mengelola dan memfasilitasi peserta didik selama proses pembelajaran.

5) *Evaluation (Evaluasi)*

Evaluasi adalah tahapan untuk mengukur keberhasilan pembelajaran. Dari hasil evaluasi dapat dijadikan masukan untuk perbaikan selama proses pembelajaran. Melalui tahap ini

akan diketahui bagaimana reaksi peserta didik, dan apakah pelatihan atau pembelajaran telah mencapai tujuannya, sampai dampak pembelajaran atau pelatihan tersebut. Evaluasi ini bisa evaluasi formatif (dilakukan selama dan diantara proses pembelajaran atau pelatihan) atau sumatif (dilakukan diakhir pembelajaran atau pelatihan).

Keunggulan model pengembangan ini yaitu sederhana, sehingga mudah dimenngerti maupun dipelajari, selain itu strukturnya sistematis sehingga mudah diaplikasikan serta fleksibel untuk digunakan dalam pengembangan pembelajaran atau pelatihan. Kelemahan model ini yaitu dalam analisis membutuhkan waktu yang relatif lama, karena dalam model ini analisis yang dilakukan bukan hanya analisis kebutuhan pembelajaran saja seperti pada model MPI, tapi juga analisis kesenjangan antara kondisi aktual dan faktual, serta analisis peserta didik.

Dari model-model pengembangan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemilihan model pengembangan pembelajaran digunakan dengan kondisi dan situasi tertentu. Model-model di atas terdapat perbedaan seperti penetapan langkah-langkah terutama pada langkah pertama model MPI dan ADDIE memulai dengan analisis sedangkan model PPSI dan Kemp memulai dengan perumusan tujuan. Model PPSI mengarah pada pengembangan program pembelajaran yang

bersifat lebih luas. Sejalan dengan konsep model PPSI, model Kemp merupakan perencanaan desain pembelajaran yang mengarah kepada program pembelajaran yang lebih luas seperti pada tingkat sekolah dasar, sekolah lanjutan maupun perguruan tinggi. Selain itu, model Kemp lebih condong ke pembelajaran klasikal atau pembelajaran kelas. Berbeda dengan model PPSI dan Kemp, model MPI memiliki konsep desain pembelajaran yang dimaksudkan untuk digunakan pada tingkat mata pelajaran dan kursus, tidak untuk program studi dan program yang bersifat lebih luas. Oleh karena itu, populasi sasarannya adalah pengajar yang termasuk dosen, pelatih, dan pengelola program pendidikan dan latihan, yang baru bermaksud mengembangkan mata pelajaran atau kursusnya secara sistematis. Pada model ADDIE terlihat sederhana sehingga mudah dipelajari, strukturnya sistematis dan fleksibel sehingga mudah untuk mengembangkan suatu pembelajaran maupun pelatihan. Namun pada tahap analisis cukup membutuhkan waktu yang lama karena analisis yang digunakan lebih detail. Melihat kesimpulan dari model-model diatas, seorang pengembang pembelajaran haruslah menyelaraskan bentuk pembelajaran yang akan dirancang dengan model pembelajaran yang tepat.

Dalam penelitian pengembangan program pelatihan ini digunakan model pengembangan yang berorientasi produk (produk oriented

model). Model pengembangan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model ADDIE menurut Reiser, yakni model ADDIE dengan perbaikan disetiap tahapan.

B. Hakikat Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Robert L. Mathis “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu²¹. Kemampuan yang dimaksudkan adalah pengetahuan, keahlian, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Definisi tersebut didukung oleh Sahlan Asnawi yang mendefinisikan “pelatihan adalah proses pembelajaran dengan memberikan keterampilan tertentu yang berlangsung dalam waktu relative singkat”²². Berdasarkan dua definisi tersebut maka pelatihan dapat didefinisikan sebagai proses pembelajaran untuk mendapatkan keterampilan baru untuk mencapai suatu tujuan dalam waktu yang relatif singkat.

²¹ Robert L.Mathis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat 2002), h. 5

²² Sahlan Asnawi, *Aplikasi Psikologi Manajemen SDM* (Jakarta:Pusgrafin, 1999), h.132

2. Fungsi dan Tujuan Pelatihan

Dalam melaksanakan sebuah pelatihan haruslah mengetahui dan menetapkan fungsi serta tujuan pelatihan yang akan dijalankan. Tanpa fungsi dan tujuan yang jelas tersebut, maka pelatihan tidak akan memberikan hasil yang diterapkan. Menurut Hamanik pelatihan berfungsi: memperbaiki perilaku (performance) kerja para peserta pelatihan itu, mempersiapkan promosi ketenagakerjaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit, mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan pengawasan dan manajemen²³.

Dari penjelasan Hamanik terhadap fungsi-fungsi pelatihan di atas, terdapat tiga fungsi pelatihan yang digunakan sesuai dengan kondisi tertentu. Fungsi pelatihan yang utama adalah perbaikan perilaku peserta pelatihan, karena pada dasarnya pelatihan adalah pemberian pengalaman-pengalaman yang dapat membuat seseorang mencapai standar yang diinginkan.

Selain fungsi pelatihan terdapat tujuan pelatihan yang merupakan harapan dari hasil pelatihan yang telah dijalankan. Harapan-harapan tersebut merupakan sebuah hal yang utama dalam mengembangkan pelatihan. Pada dasarnya tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu yang terdiri dari kognitif, afektif, dan psikomotor.

²³ Hamanik, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara), h.13

Menurut Hamanik tujuan pelatihan yang bersumber pada kualitas manusia yang diharapkan antara lain:

peningkatan semangat kerja; pembinaan budi pekerti; peningkatan keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa ; peningkatan taraf hidup; meningkatkan kecerdasan; meningkatkan keterampilan; meningkatkan derajat kesehatan dan kesejahteraan; menciptakan lapangan kerja; meratakan pembangunan dan pendapatan.²⁴

Dari penjelasan secara menyeluruh tentang tujuan pelatihan menurut Hamanik di atas terdapat sembilan tujuan pelatihan yang terkait dengan peningkatan kualitas diri individu, kualitas dalam pekerjaannya, sampai dengan pembangunan serta peningkatan kualitas hubungan terhadap Tuhan YME. Sedangkan menurut Moekijat tujuan pelatihan secara khusus adalah untuk mengembangkan keahlian, mengembangkan pengetahuan, dan mengembangkan sikap.²⁵

Berbeda dengan Hamanik yang menjelaskan tujuan pelatihan secara menyeluruh, penjelasan tujuan menurut Moekijat di atas jelas sekali bahwa tujuan pelatihan secara spesifik berkaitan dengan kinerja seseorang yaitu pengembangan tiga aspek, antara lain kognitif, afektif dan psikomotor. Ketiga aspek ini yang akan dikembangkan melalui serangkaian kegiatan dalam pelatihan sehingga menghasilkan perubahan perilaku yang diinginkan.

²⁴ *Ibid.* h 14

²⁵ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Mandar Maju, 1991), h.38

Dalam tujuan pembelajaran yang terkait dengan perubahan perilaku dalam mencapai kinerja yang diharapkan, terdapat istilah kompetensi. Spencer mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari individual yang dimiliki maksud dan tujuan kepada acuan kriteria mencapai kinerja unggul (*Superior Performace*) dalam pekerjaan atau situasi. Terdapat lima karakteristik dasar dan kompetensi, yakni motif, sifatk atau watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Motif (*Motives*), adalah dorongan dari individu yang konsisten dalam melakukan suatu tindakan. Sifat atau watak (*Traits*), adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu. Konsep diri (*Self Concept*), adalah nilai-nilai, sikap atau citra diri yang dimiliki individu. Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki individu untuk bidang tertentu. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Keterampilan (*Skill*), adalah kecakapan untuk melakukan tugas secara fisik atau mental.²⁶

Dari lima karakteristik dasar yang diuraikan di atas, apabila dikaitkan dengan kawasan dari konsep bloom yaitu kognitif, afektif dan psikomotor dapat dijelaskan bahwa motif, sifat dan konsep diri

²⁶ Spencer, *Competence at work, Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, inc.1993), h.9-11

merupakan bagian dari aspek afektif yang merupakan cerminan sikap atau tingkah laku pada suatu hal. Sedangkan pengetahuan termasuk dalam kawasan kognitif dan keterampilan merupakan kawasan psikomotor. Sehingga karakteristik dasar dari kompetensi terkait dengan kawasan Bloom dapat disederhanakan menjadi tiga hal yaitu afektif, kognitif, dan psikomotor.

Sebuah program pelatihan dirancang oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerjanya agar mencapai kompetensi tertentu. Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan yang dapat di ukur guna mendapatkan kinerja yang unggul pada diri seseorang.

3. Komponen Pelatihan

Menurut Kemp, Morrison & Ross, komponen pelatihan meliputi empat aspek, yaitu peserta didik, tujuan pembelajaran, metode, dan penilaian.²⁷

- a) Peserta didik. Istilah yang berkembang di Indonesia terkait dengan peserta didik ini diantaranya adalah siswa, mahasiswa, peserta pelatihan, dan seterusnya. Peserta didik yang dimaksud adalah pihak yang menjadi fokus pada suatu desain pembelajaran.²⁸ Jadi, tanpa adanya peserta didik maka suatu pembelajaran adalah sia-sia karena tidak ada yang dijadikan fokus desain pembelajaran.

²⁷ Prawiradilaga, *Prinsip Desain Pembelajaran* (Jakarta: Kencana, 2008), h. 17

²⁸ *Ibid.*, h.37

- b) Tujuan Pembelajaran. Rumusan tujuan pembelajaran merupakan penjabaran kompetensi yang akan dikuasai oleh peserta didik setelah diberikan materi ajar tertentu. Keberhasilan suatu desain pembelajaran terletak pada tercapainya tujuan pembelajaran yang telah disusun sebelumnya.
- c) Metode. Metode adalah cara-cara atau teknik yang digunakan pengajar untuk menyampaikan materi ajar. Metode merupakan komponen strategi pembelajaran yang sederhana. Metode sebagai strategi pembelajaran biasa dikaitkan dengan media dan waktu yang tersedia untuk belajar.²⁹ Jadi, metode merupakan cara yang digunakan untuk mendukung tercapainya tujuan pembelajaran yang telah disusun.
- d) Penilaian. Penilaian merupakan aspek penting karena proses ini menentukan tingkat keberhasilan sebuah proses pembelajaran melalui pengukuran hasil belajar, baik dengan menggunakan instrumen tes maupun non tes.

Sejalan dengan pendapat Kemp, Morrison & Ros, Hal tersebut juga dikatakan Dewi Salma Prawradilaga dalam buku Prinsip Desain Pelatihan bahwa dasar-dasar komponen dalam program pelatihan

²⁹ *Ibid.*, h.18

yaitu: peserta pelatihan, tujuan pelatihan, analisis pembelajaran, strategi pelatihan, bahan ajar, dan penilaian pelatihan.³⁰

a) Peserta Pelatihan (Pemelajar/sasaran)

Peserta pelatihan adalah pihak yang menjadi fokus suatu desain pelatihan dan harus memenuhi prasyarat atau kemampuan awal yang telah ditentukan sesuai dengan karakteristik peserta pelatihan.

b) Tujuan Pelatihan

Rumusan tujuan pelatihan merupakan penjabaran kompetensi yang akan dikuasai oleh pebelajar. Tujuan pelatihan dalam lingkup besar dianggap sebagai tujuan umum, sedangkan tujuan yang dicapai untuk keahlian khusus yang dapat diamati disebut tujuan khusus.

c) Analisis Pembelajaran

Proses menjabarkan perilaku umum menjadi perilaku khusus yang tersusun secara logis dan sistematis". Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku khusus yang dapat menggambarkan perilaku umum secara lebih terperinci. Dengan adanya analisis pembelajaran akan tergambar susunan perilaku khusus dari yang paling awal hingga akhir, ini akan mempermudah perancang dalam

³⁰ Prawiradilaga, *Prinsip Desain Pembelajaran* (Jakarta: Kencana, 2008), h.37.

mendesain suatu pelatihan karena dalam analisis pelatihan ini perancang telah mengidentifikasi perilaku khusus secara terperinci.

d) Strategi Pelatihan

Dewi S. Prawiradilaga mendefinisikan “strategi pembelajaran sebagai upaya yang dilakukan oleh perancang dalam menentukan teknik penyampaian pesan, penentuan metode, dan media, alur isi pelajaran, serta interaksi antara pengajar dan peserta didik”.³¹

Atwi Suparman dalam bukunya desain Instruksional mendefinisikan:

“strategi pembelajaran merupakan perpaduan dari urutan kegiatan, cara pengorganisasian materi pelajaran dan mahasiswa, peralatan dan bahan serta waktu yang digunakan dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan”.³²

Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi pembelajaran adalah cara mengkomunikasikan isi pelajaran kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran melalui metode dan media tertentu.

1) Metode

Metode adalah cara pengajar mengorganisasikan materi pelajaran dan peserta pelatihan agar terjadi proses belajar secara efektif dan efisien. Tidak semua metode

³¹ *Ibid.*, h.37

³² Atwi Suparman, *op.cit.*, h.300

pembelajaran sesuai untuk digunakan dalam mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Karena, itu pengembang harus memilih dan menyesuaikan metode untuk setiap TIK yang ingin dicapai. Metode instruksional berfungsi sebagai cara dalam menyajikan (menguraikan, memberi contoh, dan memberi latihan) isi pelajaran kepada peserta didik. Berbagai metode antara lain ceramah, demonstrasi, diskusi, simulasi, *brainstorming*, studi kasus, insiden, bermain peran, dll.

2) Media

Media adalah alat yang digunakan untuk menyalurkan pesan atau informasi dari pengirim kepada penerima pesan. Gagne dan Briggs (1975) dalam Azhar secara implisit menyatakan media pembelajaran meliputi alat yang secara fisik digunakan untuk menyampaikan isi materi pengajaran, yang terdiri dari antara lain buku, tape recorder, kaset, video kamera, video recorder, film, *slide* (gambar bingkai), foto, gambar, grafik, televisi, dan komputer.³³

Salah satu kriteria yang sebaiknya digunakan dalam pemilihan media adalah dukungan terhadap isi bahan

³³ Azhar Arsyad, *Media Pembelajaran* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), h. 4

pelajaran dan kemudahan memperolehnya. Prinsip-prinsip desain dalam mengembangkan suatu media berbasis visual adalah sebagai berikut:³⁴

(a) Kesederhanaan

Secara umum kesederhanaan itu mengacu kepada jumlah elemen yang terkandung dalam suatu visual. Jumlah elemen yang lebih sedikit memudahkan peserta didik menangkap dan memahami pesan yang disajikan visual itu.

(b) Keterpaduan

Keterpaduan mengacu kepada hubungan yang terdapat di antara elemen-elemen visual yang ketika diamati akan berfungsi secara bersama-sama.

(c) Penekanan

Meskipun penyajian visual dirancang sesederhana mungkin, sering kali konsep yang ingin disajikan memerlukan penekanan terhadap salah satu unsur yang akan menjadi pusat perhatian peserta didik.

(d) Keseimbangan

³⁴ *Ibid.*, h. 107.

Bentuk atau pola yang dipilih sebaiknya menempati ruang penayangan yang memberikan persepsi keseimbangan meskipun tidak seluruhnya simetris.

e) Bahan Ajar

Menurut Abdul Majid bahan ajar adalah segala bentuk bahan, informasi, alat, dan teks yang digunakan untuk membantu guru/instruktur dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.³⁵

Bahan ajar didesain sedemikian rupa baik berbentuk *handouts* atau berbentuk buku teks yang dapat membantu seorang guru atau instruktur dalam menyampaikan informasi yang ada. Sedangkan menurut B.P.Sitepu dalam bukunya Penyusunan Buku Pelajaran menjelaskan bahwa bahan pelajaran adalah sebagai berikut:

Bahan pelajaran adalah informasi yang disusun secara sistematis dengan metode tertentu dalam suatu bidang ilmu, disajikan dan dikemas dalam bentuk/rupa media cetak atau non-cetak yang dijadikan sebagai sumber informasi dalam belajar atau pembelajaran oleh pebelajar dan pembelajar untuk mencapai suatu tujuan belajar atau pembelajaran.³⁶

Bahan ajar itu sendiri merupakan informasi yang berfungsi sebagai salah satu sumber belajar yang disusun secara sistematis baik dalam bentuk cetak atau non cetak. Agar

³⁵ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), h. 124.
http://lib.uin-malang.ac.id/thesis/chapter_ii/09760012-tri-sukitman.ps Diunduh tanggal 30 Oktober 2012

³⁶ Sitepu, *Penyusunan Buku Pelajaran* (Verbum Publishing, 2006), h. 61

penyampaian informasi yang terdapat dalam bahan ajar mencapai tujuan pembelajaran dan menarik bagi pemelajar maka harus disusun sedemikian rupa.

1) Materi / Konsep

Materi pokok yang tertera pada kurikulum pelatihan dapat dianggap sebagai pokok bahasan untuk mencapai kompetensi dasar. Pokok bahasan itu perlu dirinci menjadi sub-sub pokok bahasan, dalam mengembangkan materi pokok yang menjadi acuan utama antara lain kelengkapan konsep, urutan dan hubungan masing-masing konsep, kebenaran dan keakuratan konsep, contoh-contoh yang memperjelas konsep, latihan.

2) Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran pada hakekatnya upaya untuk memberikan pengalaman belajar yang sesuai dengan pemelajar dan materi bahan pembelajaran/pelatihan itu sendiri.

3) Bahasa

Bahasa sebagai alat komunikasi ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pembelajaran itu sendiri dan juga dapat mempengaruhi minat dan motivasi belajar.

Penggunaan bahasa yang harus diperhatikan antara lain pilihan kata, gaya bahasa dan keterbacaan.

4) Ilustrasi

Ilustrasi dalam penyusunan bahan ajar dapat diartikan sebagai satu gambar yang bersifat deskriptif untuk membantu memahami teks. Ilustrasi dapat juga diartikan sebagai gambar yang memberikan uraian yang jelas tentang gagasan yang ingin disampaikan.

5) Perencanaan Produksi

Bahan ajar pelatihan yang sudah dikembangkan dapat disajikan dalam berbagai bentuk. Dalam perencanaan produksi bahan ajar pelatihan hal-hal yang harus diperhatikan antara lain desain, *lay out*, dan tipografi.

f) Penilaian Pelatihan

Penilaian adalah masukan bagi perancang agar mengetahui apa yang menyebabkan pebelajar berhasil atau tidak, dengan demikian dapat mengambil langkah selanjutnya untuk memperbaiki strategi pembelajaran. Penilaian yang sering dilakukan dalam bentuk asesmen tes.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul *Perencanaan dan Pengembangan SDM komponen-komponen dalam pelatihan dan pengembangan adalah:*

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur,
- 2) Instruktur (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi dan memadai (*profesional*),
- 3) Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai,
- 4) Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta,
- 5) Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.³⁷

Dari komponen-komponen pelatihan yang paparkan diatas, maka peneliti menyimpulkan komponen pelatihan terdiri dari peserta didik, tujuan pelatihan, strategi pelatihan, metode, bahan pelatihan dan penilaian pelatihan. Komponen pelatihan tersebut menjadi bagian dalam penelitian pengembangan program pelatihan yang dikembangkan peneliti.

4. Pelatihan dalam Perspektif Teknologi Pendidikan

Menurut definisi yang dikeluarkan AECT (*Association for Education Communications and Technology*) tahun 2004, Teknologi Pendidikan

³⁷ Mangkunegara, *log. cit.*, h. 52.

adalah studi dan praktik etis dalam memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan, menggunakan dan mengelola proses dan sumber teknologi yang tepat³⁸.

Dari definisi di atas terlihat jelas misi dari Teknologi Pendidikan, yaitu “Memfasilitasi Belajar” dan “Meningkatkan Kinerja”. Kedua misi tersebut dilaksanakan dengan pendekatan yang sistemik dan sistematis, dalam merancang, memanfaatkan dan mengelola berbagai proses dan sumber teknologi yang tepat. Teknologi Pendidikan meyakini bahwa permasalahan belajar dan juga kinerja harus dilihat secara holistik. Keduanya merupakan sebuah sistem, maka dari itu, bila timbul masalah, maka harus dilihat secara menyeluruh agar akar masalah sebenarnya dapat ditemukan.

Pada awal kemunculannya (sekitar tahun 1963) Teknologi Pendidikan masih berfokus pada misi “Memfasilitasi Belajar”. Dimana para Teknolog Pendidikan melakukan berbagai kajian untuk memfasilitasi siswa belajar, baik dengan melakukan kajian terkait media pembelajaran maupun desain pembelajaran yang dibutuhkan. Hal ini memberi gambaran bahwa saat itu Teknologi Pendidikan hanya berkuat pada Organisasi Sekolah. Namun, seiring banyaknya penelitian yang dilakukan oleh para Teknolog Pendidikan, ditemukan

³⁸ Januzeswki dan Michael Molenda, *Educational Technology* (New York : Lawrence Erlbaum Associates, 2008), h.1.

bahwa orang Dewasa yang bekerja juga mengalami permasalahan belajar yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya. Karena itu kini Teknologi Pendidikan juga merambah Organisasi Non-Sekolah.

Meski tetap berurusan dengan masalah belajar, namun dalam konteks Organisasi Non-Sekolah, Teknolog Pendidikan harus mengetahui berbagai hal yang mempengaruhi kinerja. Hal ini merupakan suatu keharusan karena pendekatan yang dipakai adalah pendekatan yang sistemik dan sistematis. Karena itu, Teknologi Pendidikan juga mempelajari seluk beluk organisasi, sistem manajemen kinerja, hingga manajemen organisasi dan lain-lain yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja.

Dalam perkembangan organisasi masa kini, belajar menjadi sebuah kebutuhan. Saat ini sudah banyak ditemui organisasi yang menempatkan Pendidikan dan Pelatihan sebagai salah satu bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusianya. Buka hanya itu, budaya *Sharing Knowledge* juga dibangun dan berbagai program pengembangan Sumber Daya Manusia (non-instructional) juga dibangun untuk meningkatkan kinerja setiap individu yang tergabung di dalam organisasi.

Dari penjelasan perkembangan teknologi pendidikan yang telah dijabarkan di atas, pelatihan merupakan salah satu intervensi dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi. Pelatihan

adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang hasilnya dapat dilihat melalui kinerja yang meningkat dalam pekerjaan mereka. Maka dapat kita lihat sebuah benang merah bahwa pelatihan merupakan bagian dari definisi Teknologi Pendidikan, karena sebuah pelatihan itu sendiri adalah salah satu upaya memfasilitasi belajar seseorang untuk meningkatkan kinerja. Dalam proses pelatihan tersebut, terjadi proses menciptakan, menggunakan dan mengelola proses dan sumber teknologi yang tepat. Hal ini dapat kita lihat dari proses pengembangan pelatihan yang peneliti lakukan, dimana dalam proses peneliti menciptakan (program pelatihan itu sendiri, bahan ajar), menggunakan (media, sumber belajar), dan mengelola hal-hal tersebut menjadi satu kesatuan sebuah program pelatihan yang sistemik dan sistematis.

5. Pelatihan sebagai Pembelajaran Orang Dewasa

Miarso (1993) mengemukakan bahwa pembelajaran adalah upaya pendidikan yang dilaksanakan secara sengaja, dengan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses pelaksanaan, serta pelaksanaannya terkendali.³⁹ Dalam definisi tersebut, Miarso menekankan bahwa pembelajaran merupakan sebuah upaya dalam

³⁹ Siregar dan Nara, *Buku Ajar Teori Belajar dan Pembelajaran* (Universitas Negeri Jakarta, 2007), hal 10

memberikan pendidikan kepada seseorang, yang sebelumnya harus direncanakan secara matang, sistemis, dan sistematis sehingga memiliki tujuan yang jelas. Dengan demikian, hasil dari sebuah proses pembelajaran akan efektif dan optimal. Pembelajaran tidak dapat dilakukan dengan *spontan*, dan tanpa perencanaan yang baik sebelumnya. Hal ini dapat berakibat buruk terhadap hasil pembelajaran yang diberikan.

Dalam buku *Mozaik Pendidikan*, dijelaskan pula bahwa pembelajaran adalah upaya menciptakan kondisi dengan sengaja agar tujuan pembelajaran dapat dipermudah pencapaiannya.⁴⁰ Definisi ini menjelaskan bahwa dengan adanya sebuah pembelajaran yang telah terorganisir dengan baik, maka tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan mudah oleh peserta didik. Sebaliknya, jika sebuah pembelajaran yang akan dilaksanakan belum terorganisir atau belum dipersiapkan dengan matang, maka tujuan pembelajaran yang telah ditentukan sulit untuk dicapai oleh peserta didik. Peneliti merasa bahwa pembelajaran didalam sebuah pelatihan perlu dirancang dengan baik sehingga tujuan pelatihan yang ditetapkan dapat tercapai.

⁴⁰ Prawiradilaga dan Siregar, *Mozaik Pendidikan* (Jakarta : Kencana, 2007), h.4

Bila dikaitkan dengan orang dewasa, Pembelajaran orang dewasa berbeda dengan pembelajaran anak usia dini maupun remaja. Proses pembelajaran orang dewasa akan berlangsung jika dia terlibat langsung, idenya dihargai dan materi ajar sangat dibutuhkannya atau berkaitan dengan profesinya serta sesuatu yang baru bagi dirinya. Pembelajaran orang dewasa pada hakikatnya berupa proses peningkatan kemampuan untuk menanggulangi masalah kehidupan yang dialaminya sekarang.⁴¹

Menurut Jarvis dan Kidd (dalam Basleman dan Mappa 2011:113), menguraikan ada bermacam ragam pendidikan pembelajaran dan terdapat banyak perspektif teoretis pembelajaran sehingga perlu ditelaah perspektif teoretis pembelajaran bagi orang dewasa. Ada tiga macam pembelajaran, yaitu pembelajaran didaktik, sokratik dan fasilitatif. Pembelajaran didaktik lebih tepat bagi anak-anak, tetapi kurang sesuai digunakan bagi pendidikan orang dewasa. Pembelajaran sokratik dan fasilitatif penting bagi pendidikan orang dewasa. Hendaknya pendekatan yang berpusat pada fasilitator menjamin fasilitator mengendalikan proses belajar dan metode berpusat pada peserta belajar menyerahkan beberapa kewenangan

⁴¹ Basleman dan Mappa, *Teori Belajar Orang Dewasa* (Bandung: ROSDA, 2011), h.112

kepada peserta belajar.⁴² Jarvis dan Kidd menekankan pembelajaran orang dewasa menggunakan pembelajaran fasilitatif. Dimana pembelajaran dipusatkan pada fasilitator sebagai pengendali pembelajaran dan memberi kewenangan peserta belajar untuk belajar dengan caranya masing-masing.

Dalam buku yang sama, John Dewey, salah seorang eksponen utama pendidikan modern dan dianggap sebagai pendidik paling berjasa dalam pengembangan pendidikan orang dewasa mengemukakan pendapatnya bahwa prinsip-prinsip dasar konsep pendidikan yang harus diperbarui agar pendidikan berhubungan dengan seluruh kehidupan melebihi tahun-tahun sebelumnya. Ia berpendapat bahwa pengalaman merupakan jantung kehidupan manusia yang akan mengantarkannya ke arah pertumbuhan dan kedewasaan. Pendidikan yang sebenarnya (*genuine*), hendaknya diperoleh melalui pengalaman. Oleh karena itu fasilitator berperan menyediakan jenis pengalaman yang baik yang memungkinkan peserta belajar memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang memudahkan berlangsungnya pertumbuhan dan perkembangan. Peserta belajar akan menjadi dewasa dengan struktur pengetahuan

⁴² *Ibid.*, hal 115

dan aturan sosial yang tidak dipaksakan kepadanya. Menurut Dewey, tanggung jawab kepemimpinan fasilitator mencakup hal-hal yaitu :⁴³

a) upaya mengetahui kapasitas, kebutuhan, dan pengalaman dari mereka yang dibelajarkan; b) pengajuan saran untuk dipelajari dalam kelompok belajar serta menyiapkan saran tindak lanjut sehingga kegiatan belajar menjadi upaya kerja sama; c) penggunaan lingkungan dan pengalaman serta penyesuaian semua yang telah dipelajari; d) pemilihan kegiatan yang mendorong peserta belajar mengorganisasikan pengetahuan yang diperolehnya dari pengalaman mempelajari mata pelajaran; e) upaya melihat ke depan untuk mengetahui arah pengalaman belajar dan meyakini bahwa pengalaman belajar tersebut berguna melanjutkan pertumbuhan dan perkembangan.

Pendapat Dewey kemudian dilengkapi oleh Bruner yang mengemukakan teori belajar meliputi lima aspek utama, yaitu: ⁴⁴

a) pengalaman optimal untuk memengaruhi peserta belajar agar mau belajar; b) penstrukturan pengetahuan untuk pemahaman optimal; c) spesifikasi optimal urutan penyajian materi yang akan dipelajari; d) peranan sukses dan kegagalan serta hakikat ganjaran (*reward*) dan hukuman; e) prosedur untuk merangsang pemikiran dalam kegiatan pembelajaran dalam latar satuan pembelajaran (sekolah, kursus, kelompok belajar).

Dalam perspektif teoretis pembelajaran yang diungkapkannya, ia menganjurkan diterapkan metode penemuan dalam proses pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan belajar menemukan (*discovery learning*) ialah kegiatan belajar yang dilakukan oleh peserta belajar tanpa diberikan bahan pelajaran dalam bentuk final, karena diminta untuk mengorganisasikannya sendiri. Metode ini dianggap

⁴³ *Ibid.*, hal 116

⁴⁴ *Ibid.*, hal 117

melibatkan upaya penemuan hubungan yang ada di antara pokok-pokok informasi.

Dalam pembelajaran orang dewasa, Bruner berpendapat bahwa pembelajaran hendaknya memberikan kemudahan dalam mengatur eksplorasi alternatif dan kondisi utama untuk mengusahakan keingintahuan (*curiosity*). Hendaknya diingat bahwa keingintahuan timbulnya dalam masa kedewasaan, ketika interpretasi mereka mengenal lingkungan sosio-budaya tidak memberikan pengetahuan yang relevan untuk meliputi pengalaman mereka sekarang. Oleh karena itu, dalam membelajarkan orang dewasa, seorang fasilitator menyediakan pengalaman belajar yang membangkitkan proses bertanya sehingga pertanyaan peserta belajar dewasa berorientasikan ke arah yang khas bagi kebutuhan belajar orang dewasa. Selain itu, pembelajaran merupakan upaya pembimbingan peserta belajar menempuh suatu urutan pertanyaan dan pernyataan masalah atau tubuh pengetahuan yang meningkatkan kemampuan peserta belajar untuk memahami, mengubah (*transform*), dan mentransfer apa yang mereka pelajari. Akhirnya semua peserta belajar membutuhkan penguatan (*re-inforcement*) sehingga relevansinya sangat jelas dalam pendidikan dewasa.

Sejalan dengan pendapat Bruner, Knowles melihat andragogi sebagai pencakupan proses belajar atau membelajarkan, dan dalam

konteks ini sepertinya penting untuk memahami bahwa prinsip-prinsip ini mencakup pendidikan progresif bagi orang dewasa sehingga agak berbeda dalam bentuk perspektif dari pendekatan lalu yang telah diuji. Prinsip-prinsip ini selalu diterapkan oleh Knowles pada proses pembelajaran yang menurutnya memiliki tujuh tahap, yaitu: ⁴⁵

a) menciptakan iklim yang kondusif untuk belajar; b) mengadakan struktur untuk saling merencanakan; c) mendiagnosis kebutuhan belajar; d) merumuskan arah belajar; e) merancang pola pengalaman belajar; f) mengelola pelaksanaan pengalaman belajar; g) mengevaluasi hasil dan mendiagnosis kembali kebutuhan belajar.

Iklim belajar sesungguhnya lebih penting dibandingkan dengan anggapan banyak pendidik. Menurut Knowles iklim belajar mencakup lingkup fisik dari kegiatan belajar serta etos psikologis. Ia berpendapat bahwa iklim belajar juga mempengaruhi cara berinteraksi antara fasilitator dan peserta belajar. Hal ini terutama berlaku pada pertemuan awal, saat yang dianggap sangat penting oleh kebanyakan tenaga kependidikan orang dewasa. Merupakan hal penting bagi fasilitator untuk berusaha membina hubungan baik antara fasilitator dengan kelompok belajar dan di antara sesama peserta belajar sendiri, sejak awal kegiatan belajar. Hanya dengan iklim yang demikian dapat dilakukan diagnosis yang memungkinkan fasilitator mengenal tiga

⁴⁵ *Ibid.*, hal 118

tahap kegiatan, yaitu: mengembangkan model keadaan akhir dari kegiatan belajar-pembelajaran yang diinginkan, mengukur tingkat pengetahuan peserta belajar pada awal pertemuan serta celah (gap) di antara keduanya. Kemudian setelah itu fasilitator dan peserta belajar bersama-sama merumuskan tujuan belajar. Setelah mencapai keadaan ini, Knowles menganjurkan agar mengikutsertakan peserta belajar dewasa dalam merancang pola pengalaman belajar yang diinginkan, mencakup kontinuitas, urutan dan integrasi diantara berbagai peristiwa belajar. Peranan fasilitator untuk mengelola pengalaman belajar sebagaimana yang dianjurkan oleh Knowles bahwa fasilitator hendaknya berfungsi melayani dalam kedudukannya sebagai seorang ahli teknik yang menguasai prosedur teknis dengan menyarankan cara yang paling efektif yang memungkinkan peserta belajar dapat membantu dalam pelaksanaan keputusan-keputusan dan sebagai narasumber atau pelatih yang menyediakan bahan informasi yang berkaitan dengan bahan belajar unit, teknik, dan bahan yang tersedia bila dibutuhkan. Akhirnya fasilitator hendaknya bersama-sama dengan peserta belajar mengevaluasi proses belajar-pembelajaran, serta mendiagnosis ulang kebutuhan belajar yang akan datang. Dari sini dapat dilihat Knowles secara tegas berpendapat bahwa peserta belajar harus berperan sebagai penyelidik yang aktif dalam proses belajar, berpartisipasi dalam setiap tahap, sedangkan

fasilitator sebagai narasumber hendaknya berperan, baik dalam hal isi maupun dalam hal proses. Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa gagasan Knowles sependapat dengan banyak gagasan yang dijelaskan secara terperinci oleh Dewey, karena itu Knowles sesungguhnya telah menerapkan pendidikan progresif dalam pendidikan orang dewasa. Oleh karena itu dapat ditegaskan bahwa ideologi andragogi sebenarnya humanistik.

Dari penjelasan pembelajaran orang dewasa yang diungkapkan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran orang dewasa perlu diperhatikan dalam pengembangan program pelatihan. Karakteristik peserta didik dalam pelatihan tidaklah sama dengan karakteristik dalam pembelajaran anak usia dini atau remaja. Dalam pelatihan, pembelajaran lebih berarah pada pengalaman yang nyata untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan.

6. Metode dan Teknik Pembelajaran Orang Dewasa dalam Pelatihan

Metode dan teknik pembelajaran memegang peranan penting dalam penyusunan strategi dan pelaksanaan kegiatan membelajarkan. Metode dapat diartikan sebagai cara yang berkaitan dengan pengorganisasian kegiatan belajar bagi warga belajar, seperti kegiatan belajar individual, kegiatan belajar kelompok, atau kegiatan belajar

massal. Teknik dapat diartikan sebagai prosedur atau langkah pembelajaran sesuai dengan pengorganisasian warga belajar sehingga mereka dapat mencapai tujuan pembelajaran. Teknik pembelajaran dapat digolongkan menjadi tiga bagian, yaitu teknik yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran perseorangan (*individual*), kegiatan pembelajaran kelompok (*group*), dan kegiatan pembelajaran orang banyak (*massal*).⁴⁶

Teknik pembelajaran perseorangan dapat digolongkan kepada teknik yang berpusat pada warga belajar dan teknik yang berpusat pada sumber belajar. Teknik yang dapat digunakan dalam pembelajaran perseorangan antara lain modul, paket belajar, penugasan, bermain peran (*role play*) dan permainan. Teknik pembelajaran perseorangan yang berpusat pada sumber belajar, antara lain tutorial. Tutorial merupakan teknik pembelajaran mengarah pada kegiatan belajar individual dengan bantuan sumber belajar yang memiliki pengetahuan dan pengalaman lebih banyak daripada warga belajar.

Teknik pembelajaran yang dapat digunakan dalam membantu anggota kelompok melakukan kegiatan belajar di antaranya ialah tutorial, diskusi kelompok, diskusi enam-enam, latihan, kerja kelompok, curah pendapat, cawan ikan, seminar dan simposium, tutorial dapat

⁴⁶ *Ibid.*, hal 162

dilakukan antara seorang sumber belajar dengan warga belajar dalam kelompok kecil/besar. Pendekatannya pada dasarnya sama dengan tutorial kepada perseorangan, yaitu pemberian bantuan, contoh, atau bimbingan dari sumber belajar yang kemampuannya lebih tinggi daripada warga belajar.

a) Teknik diskusi kelompok

Teknik ini digunakan dalam situasi pembelajaran yang ditandai oleh tingginya interaksi antarwarga belajar dan antara warga belajar dan sumber belajar. Diskusi kelompok diartikan sebagai teknik penyajian bahan pelajaran dan sumber belajar memberikan kesempatan kepada warga belajar untuk berbincang-bincang ilmiah guna mengumpulkan pendapat, membuat simpulan, atau menyusun alternatif pemikiran. Teknik ini akan tepat digunakan untuk mengembangkan pemikiran warga belajar dalam menyelesaikan suatu masalah. Dalam kegiatan belajar dengan teknik ini, warga belajar dirangsang untuk responsif terhadap lingkungan, mengidentifikasi dan merumuskan masalah, mencari alternatif pemecahan masalah, menetapkan prioritas penyelesaian setelah mempertimbangkan sumber yang tersedia dan kendala yang mungkin dihadapi, serta merencanakan, melaksanakan, dan menilai kegiatan penyelesaian masalah. Langkah penyelesaian masalah perlu dijelaskan dan dihubungkan dengan tujuan

pembelajaran. Teknik diskusi yang berpusat pada kelompok belajar ditekankan pada penampilan yang menunjukkan tingginya dinamika interaksi antarwarga belajar.

b) Teknik diskusi enam-enam

Teknik ini merupakan salah satu pengembangan teknik diskusi kelompok. Diskusi dilakukan oleh kelompok dengan enam anggota selama enam menit. Dalam praktik sering terjadi bahwa waktu yang digunakan lebih dari enam menit dan jumlah anggota kelompok berkisar antara 4 sampai 8 orang. Karena waktunya singkat, topik diskusi perlu lebih spesifik dan jelas, serta peraturan diskusi hendaknya dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh peserta.

c) Latihan

Beberapa pakar menyebutnya format atau satuan pendidikan luar sekolah. Sebagai proses pembelajaran, latihan ini sering digunakan oleh berbagai lembaga pemerintah dan swasta serta oleh masyarakat. Pada umumnya latihan berkaitan dengan perolehan dan peningkatan pengetahuan, sikap dalam mengerjakan sesuatu atau dalam melakukan tugas tertentu.

d) Kerja kelompok

Teknik ini digunakan dalam pembelajaran yang sumber belajarnya memberikan tugas yang harus dilakukan kelompok. Tugas kelompok dapat dilaksanakan dengan baik apabila setiap warga

belajar dalam kelompok itu berpartisipasi aktif untuk melakukan tugas yang diberikan. Untuk menstimulasi partisipasi setiap anggota kelompok, sumber belajar tidak hanya menerima laporan hasil kerja kelompok, tetapi juga memantau pelaksanaan tugas itu, misalnya, dengan menggunakan teknik tanya jawab dan diskusi. Kerja kelompok biasanya dilakukan dalam kelompok kecil. Apabila terlalu besar jumlah warga belajar perkelompok dapat dipecah menjadi beberapa kelompok kecil sehingga tugas itu dapat dilakukan secara efektif. Pengelompokan akan lebih bermanfaat apabila memperhatikan perbedaan kebutuhan, kemampuan, minat, atau masalah setiap warga belajar. Kelompok yang memiliki kesamaan latar belakang cenderung lebih efektif melaksanakan tugasnya. Kerja kelompok sangat berguna untuk memacu motivasi belajar, mengembangkan sikap positif, menggunakan bahan dan alat belajar, dan meningkatkan keterampilan penyelesaian masalah.

e) Curah pendapat (*Brainstorming*)

Teknik pembelajaran yang digunakan untuk menghimpun pendapat, gagasan, dan pemikiran setiap warga belajar (dalam kelompok). Penyampaian pendapat warga belajar secara bergantian, misalnya dengan urutan tempat duduk dari kiri ke kanan atau sebaliknya, dari depan ke belakang atau sebaliknya.

Kadang-kadang pendapat yang disampaikan warga belajar secara spontan. Sumber belajar perlu menyiapkan pertanyaan, masalah atau topik yang akan disampaikan kepada kelompok. Kelompok diberi waktu singkat untuk memikirkan dan kemudian secara bergantian, mereka diminta untuk menyampaikan pendapat dan gagasannya.

f) Teknik cawan ikan (fish-bowl)

Sering digunakan untuk menghimpun gagasan yang dapat digunakan untuk perencanaan awal suatu kegiatan atau untuk mengevaluasi program. Gagasan dan pendapat dihimpun melalui diskusi antarwarga belajar dalam suatu kelompok. Tempat duduk mereka dibagi dua, satu kelompok di lingkaran dalam dan satu kelompok di lingkaran luar. Diskusi dilakukan oleh mereka yang di lingkaran dalam, sedangkan yang di lingkaran luar berperan sebagai pengamat. Apabila warga belajar di lingkaran luar ingin bicara, ia harus masuk ke lingkaran dalam dengan memberikan isyarat bertukar tempat dengan salah seorang rekannya di lingkaran dalam. Sebelum melakukan diskusi ini, warga belajar dibantu oleh sumber belajar untuk menyusun topik atau masalah yang akan disajikan. Topik atau masalah dapat mengenai langkah dan materi perencanaan, proses dan hasil suatu program, atau isi dan proses pembelajaran.

g) Seminar

Merupakan teknik pembelajaran untuk membahas secara ilmiah masalah dalam bidang kehidupan tertentu, seperti ekonomi, pendidikan, kesehatan, agama dan kehidupan sehari-hari. Sumber belajar dapat mencari, menentukan, dan meminta kesediaan narasumber, yaitu orang atau pakar di bidang yang dibahas dalam seminar. Narasumber mengajukan pokok-pokok pikirannya, kemudian warga belajarmenanggapi dan mengajukan gagasannya yang berkaitan dengan masalah itu. Hasil seminar dapat berupa rumusan masalah dan rekomendasi tentang alternatif upaya untuk penyelesaian masalah itu.

h) Simposium

Sebagai teknik pembelajaran melibatkan dua orang narasumber atau lebih (biasanya pakar dibidang tertentu) yang membahas secara singkat suatu topik yang telah ditentukan oleh sumber belajar, mungkin bersama warga belajar di depan warga belajar yang mengikuti simposium tersebut. Sumber belajar yang berperan sebagai moderator bertugas mengordinasi jalannya pembicaraan antara narasumber dan seluruh warga belajar, serta menyimpulkan hasil pembicaraan dalam simposium tersebut.

Metode dan teknik pembelajaran yang telah dijelaskan diatas merupakan metode dan teknik pembelajaran yang dapat digunakan

didalam sebuah pembelajaran orang dewasa seperti pelatihan. Pada pengembangan pelatihan yang akan dikembangkan, peneliti menggunakan teknik pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran kelompok. Hal ini dilakukan karena disesuaikan dengan karakteristik peserta pelatihan yang didalam tugasnya dibutuhkan kerjasama yang baik.

C. Karakteristik *Customer Account Representative* (CAR)

1. Profil *Customer Account Representative* (CAR)

Seorang penjual (*sales*) adalah ujung tombak dalam perusahaan yang bergerak pada bidang perdagangan. Seperti halnya seorang *sales* yang biasa disebut *Customer Account Representative* di perusahaan Allmakes. Seorang CAR di perusahaan Allmakes memiliki kualifikasi latar pendidikan Diploma III (DIII), memiliki karakter baik dalam bernegosiasi, memiliki komunikasi yang baik, memiliki pengetahuan akan *sales operation, marketing, inventory, dan finance*. Secara garis besar tugas seorang CAR adalah melakukan semua aktivitas penjualan yang terkait dengan sebelum penjualan, saat penjualan, dan setelah penjualan sehingga aktivitas di areanya berlangsung secara efektif dan efisien, serta dapat mencapai target yang telah ditentukan dan menjaga hubungan dengan pelanggan.

2. Kompetensi *Customer Account Representative (CAR)*

Seorang CAR harus memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan penjualan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan customer, mendapatkan kontrak yang sah secara legal dan administratif hingga mendapatkan pembayaran dari *customer*, serta mengelola, memonitor dan mendevelop performance barang (unit/parts) yang ada di customer termasuk mengelola keluhan dan menindaklanjuti sampai selesai.⁴⁷

Kompetensi seorang CAR perusahaan Allmakes yaitu:

a. *Develop Sales Plan*

Kemampuan untuk membuat perencanaan penjualan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pelanggan, termasuk menghitung dan menentukan prospek, menghitung jumlah dan kebutuhan alat berat, memperkirakan prospek yang akan menjadi deal, serta memastikan tersedianya unit sesuai dengan rencana penjualan tersebut kepada pihak berwenang.

b. *Manage Good Performance & Complaints Handling*

Kemampuan untuk mengelola, memonitor dan mendevelop *performance* barang (unit/parts) yang ada di pelanggan serta mengelola keluhan, mulai dari menerima, mendistribusikan dan menindaklanjuti sampai selesai.

⁴⁷ AMK books of Competences (Jakarta: Allmakes 2010) h.16

c. *Closing Deal*

Kemampuan untuk mendapatkan kontrak yang sah secara legal dan administratif dari pelanggan hingga mendapatkan pembayaran dari pelanggan.

D. Profil PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes)

1. Profil PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes)

PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes), perusahaan yang berfokus pada komoditas serta pengembangan spare parts untuk alat berat ini didirikan pada 18 Februari 2010. Allmakes merupakan anak perusahaan dari PT United Tractors Tbk, salah satu terbesar perusahaan afiliasi Astra Group di Indonesia. PT. Andalan Multi Kencana memiliki 5 depo besar yang terletak di Pekanbaru, Jakarta, Surabaya, Banjarmasin, dan Balikpapan, serta 30 pusat saham milik dealer retail berbasis penjualan, AllMakes dapat secara efektif menjangkau pelanggan di seluruh Indonesia. Untuk menjadi perusahaan kelas dunia yang dapat memberikan solusi dalam penggunaan spare part alat berat, AllMakes juga menjalankan operasi bisnis manufaktur dengan PT. Astra International Tbk. Berperan sebagai perusahaan induk dengan tujuan memperluas pasarnya di kawasan Asia Tenggara, pada akhir tahun 2010 PT Andalan Multi

Kencana mendirikan AllMakes Asia Pacific Pte Ltd yang berbasis di Singapura.

2. Visi dan Misi PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes)

PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes) memiliki visi yaitu: “menjadi perusahaan terbaik di komoditas dan pengembangan suku cadang alat berat dan menjadi terkenal di seluruh dunia. Adapun misi yang dimiliki PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes) yaitu: Menciptakan nilai tambah manfaat bagi stakeholders secara berkelanjutan, dan berhasil menjadi kebanggaan bagi Astra Heavy Equipment Mining & Energy Group.

E. Rasional Pengembangan

Bila kita melihat kawasan Teknologi Pendidikan maka pengembangan program pelatihan karyawan baru CAR merupakan hal yang masuk ke dalam kawasan desain. Atau lebih spesifik lagi berkaitan dengan desain sistem pembelajaran. Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa desain dilaksanakan untuk proses pemenuhan kebutuhan. Dalam pengembangan program pelatihan banyak hal yang akan dilaksanakan. Hal-hal ini berkaitan dengan prosedur yang harus ditempuh dalam mengembangkan program pelatihan. Prosedur dalam pengembangan

disesuaikan dengan model yang akan dikembangkan yaitu menurut model pengembangan ADDIE.

ADDIE dipilih sebagai model acuan dalam mengembangkan program pelatihan karyawan baru CAR didasarkan karena prosedur dalam model ADDIE melalui proses yang sistematis ddalam membangun sistem instruksional yang efektif dan efisien. Selain itu, model ADDIE juga praktis dan fleksibel untuk digunakan oleh praktisi pendidikan baik junior maupun senior yang dapat disesuaikan dengan kondisi pengajar, karyawan dan lingkungan serta sumber-sumber lain yang tersedia. Hal yang terpenting adalah model ADDIE sesuai dengan kebutuhan pengembang untuk mengembangkan pelatihan serta relevan digunakan di dalam pengembangan pelatihan di organisasi perusahaan.

Tahap pertama yaitu tahap analisis. Analisis yang akan dilakukan adalah analisis kebutuhan pelatihan yang terdiri dari analisis organisasional, analisis tugas dan pekerjaan karyawan CAR, dan analisis dokumentasi. Analisis organisasional didapatkan dengan melakukan wawancara kepada *Human Resources & General Services Departement Head* mengenai budaya di PT.Andalan Multi Kencana serta visi dan misinya. Selain itu, dilakukan pula analisis tugas dan pekerjaan karyawan CAR dengan wawancara kepada *Sales Departement Head* mengenai pekerjaan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang AR. Analisis dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data

berupa dokumen visi, misi, dan strategi Allmakes, dokumen profil karyawan baru AR, dan dokumen budaya Allmakes. Hasil analisis ini selanjutnya ditinjau atau diperiksa oleh ahli untuk selanjutnya dibuat rancangan program.

Tahap kedua yaitu tahap desain. Tahap ini merupakan tahapan membuat rancangan dari informasi yang didapatkan pada saat analisis. Hasil analisis tersebut digunakan sebagai rancangan untuk membuat program pelatihan karyawan baru CAR. Program ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai salah satu intervensi dalam meningkatkan kinerja karyawan baru CAR Allmakes. Hasil rancangan ini selanjutnya dilakukan review kembali oleh ahli untuk selanjutnya dikembangkan menjadi sebuah prototipe.

Tahap ketiga yaitu tahap pengembangan. Tahap pengembangan berfokus pada pembangunan hasil dari tahap desain. Proses ini mencakup berbagai langkah seperti konsep awal, pemeriksaan oleh ahli, dan pengujian. Tahap keempat yaitu pelaksanaan dari program yang sudah dirancang dan dikembangkan. Pada tahap ini, yang akan dilakukan adalah pemilihan teknik dan strategi dalam mengimplementasikan program sebagai intervensi di Allmakes. Tahap kelima atau terakhir yaitu tahap evaluasi. Pada tahap ini program yang dirancang dan dikembangkan sebagai intervensi tersebut dievaluasi kegunaannya. Tujuan evaluasi adalah sebagai pengukur keberhasilan

intervensi berupa program yang diberikan dalam memfasilitasi belajar karyawan baru CAR Allmakes. Evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rancangan program pelatihan karyawan baru CAR Allnakes sesuai dengan kebutuhan karyawan baru CAR yaitu evaluasi satu-satu dan evaluasi kelompok kecil.

F. Penelitian yang Relevan

Dalam mengembangkan program pelatihan ini, penelitian mengacu pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, diantaranya :

1. “Pengembangan Pelatihan Employability Skills Untuk Siswa SMK di SMK Negeri 1 Kelapa Kampit, Belitung Timur, Bangka Belitung” oleh Virzha Aulianna Dhaksietsatsura, Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta 2013.
2. “Pengembangan Program Pelatihan Editing Video Tingkat Lanjut Untuk Editor di Want Production” oleh Anggia Widhi Astrini, jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta 2014.

BAB III

STRATEGI DAN PROSEDUR PENGEMBANGAN

A. Strategi Pengembangan

1. Tujuan Pengembangan

Pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan Program Pelatihan Aktivitas Penjualan untuk karyawan baru *Customer Account Representative* (CAR) di PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes). Program pelatihan ini diharapkan dapat membantu memberikan solusi dalam pembuatan dan pelaksanaan program pelatihan yang diadakan pihak *Human Capital Development* Allmakes untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan baru CAR di perusahaan.

2. Metode Pengembangan

Berdasarkan metodenya penelitian ini termasuk kedalam metode penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), yaitu metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu dan menguji keefektifan produk tersebut.⁴⁸

Model pengembangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model ADDIE. Model ini berisikan tahapan untuk mengembangkan

⁴⁸ Suharsimi Arikunto, *Metode R&D Penelitian dan Pengembangan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), h. 333

suatu produk dengan melakukan serangkaian kegiatan yaitu analisis, disain, pengembangan, implemementasi, dan evaluasi, dengan revisi pada setiap tahapannya.

3. Pengkaji dan Responden

Dalam pengembangan Program Pelatihan Aktivitas Penjualan ini melibatkan beberapa ahli yang terdiri dari ahli materi, ahli desain pembelajaran, dan ahli media.

a. Ahli Materi

Ahli materi yaitu seorang yang menguasai materi aktivitas penjualan CAR untuk memberikan penilaian mengenai ketepatan materi yang disampaikan pada program pelatihan ini.

b. Ahli Desain Pembelajaran/Pelatihan

Ahli desain pembelajaran/pelatihan ini yaitu orang yang menguasai konsep dan teori mengenai desain pembelajaran/pelatihan, fungsi dari ahli desain pembelajaran dan pelatihan ini adalah memberikan penilaian dan memberikan masukan untuk pelatihan ini. Ahli desain pembelajaran/pelatihan yang terlibat adalah seorang dosen dalam mendisain pembelajaran/pelatihan.

c. Ahli Media

Ahli media adalah orang yang menguasai teori dan konsep mengenai media terutama media dalam pelatihan, fungsi dari

ahli media disini yaitu memberikan penilaian dan saran dari media yang digunakan dalam pelatihan ini. Ahli media yang terlibat adalah seorang dosen atau praktisi media.

Responden yang digunakan terkait dengan proses pengembangan Program Pelatihan Aktivitas Penjualan ini adalah karyawan CAR di PT. Andalan Multi Kencana.

4. Tempat dan Waktu Uji Coba

a. Tempat Uji Coba

Uji coba bahan pelatihan program “Pelatihan Aktivitas Penjualan untuk Karyawan Baru CAR” ini dilaksanakan di PT. Andalan Multi Kencana (Allmakes) kepada karyawan CAR.

b. Waktu Uji Coba

Waktu uji coba yang melibatkan responden dilakukan bulan November-Desember 2015.

5. Instrumen

Instrumen adalah alat yang digunakan untuk mempermudah proses pengumpulan data yang menggunakan suatu metode. Pengembangan instrumen yang digunakan dalam pengembangan program pelatihan aktivitas penjualan untuk karyawan baru CAR ini berupa kuesioner yang akan diberikan kepada responden yaitu ahli materi, ahli disain pembelajaran/pelatihan dan pengguna untuk mengevaluasi produk yang telah dikembangkan. Dalam mengevaluasi program pelatihan

digunakan instrumen berbentuk *skala* likert dengan opsi 4-3-2-1. Sebelum instrumen diberikan kepada responden, instrumen yang telah dibuat tersebut terlebih dahulu dinilai oleh ahli instrumen Bapak Mulyadi, M.Pd dan dosen pembimbing untuk menilai kelayakkan instrumen yang telah dibuat.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas logis. Sebuah instrumen dikatakan memiliki validitas logis apabila instrumen tersebut secara penalaran dan akal sudah sesuai dengan isi dan tujuan yang akan dicapai. Instrumen ini dimaksudkan untuk menilai kualitas produk yang sedang dikembangkan dan bukan dimaksudkan untuk menentukan apakah produk ini akan digunakan atau tidak. Aspek-aspek yang akan di evaluasi didiskusikan bersama dengan dosen pembimbing. Karena penelitian ini menggunakan uji validitas logis, maka realibilitas instrument diperhitungkan dengan cara “cross check” antar responden.

a. Penilaian Disain Pembelajaran

Instrumen Disain Pembelajaran akan diberikan kepada ahli disain pembelajaran/pelatihan dalam hal ini seorang yang menguasai bidang disain pembelajaran/pelatihan. Hal ini bertujuan untuk menilai kesesuaian disain yang telah dikembangkan dengan tujuan dari pelatihan tersebut. Hal ini guna mengetahui apakah hal-hal dalam disain pembelajaran/pelatihan sudah terwakili atau belum.

Di bawah ini adalah kisi-kisi instrumen untuk ahli disain pembelajaran/pelatihan.

Tabel 3.1 Kisi Instrumen Evaluasi Formatif Desain Pembelajaran

Kriteria	Indikator	No Soal
Tujuan Pembelajaran	Kejelasan rumusan tujuan pembelajaran	1
	Kelengkapan tujuan pembelajaran	2
	Kesesuaian tujuan khusus dengan tujuan umum	3
Sasaran	Ketepatan karakteristik sasaran pembelajaran	4
Materi	Kesesuaian materi dengan tujuan program	5
	Ketepatan urutan penyajian materi	6
	Kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta	7
Metode (Teori dan Praktek)	Ketepatan penggunaan metode dengan tujuan pembelajaran	8
	Kesesuaian metode dengan karakteristik peserta	9
	Kesesuaian metode dengan materi	10
Media dan Bahan Ajar	Kesesuaian penggunaan media dan bahan ajar dengan tujuan pembelajaran	11
	Kesesuaian penggunaan media dan bahan ajar dengan peserta didik	12
	Kesesuaian penggunaan media dan bahan ajar dengan materi	13
	Kesesuaian media untuk pencapaian tujuan pembelajaran	14
Evaluasi	Kesesuaian tes dengan tujuan pembelajaran	15

b. Penilaian Materi Pembelajaran

Instrumen Penilaian Materi Pembelajaran akan diberikan kepada ahli materi dalam hal ini seorang ahli di bidang *sales and marketing* yang bertujuan untuk menilai kesesuaian isi materi yang telah dikembangkan. Hal tersebut untuk mengetahui apakah hal-

hal yang tercantum dalam materi sudah tepat atau belum. Di bawah ini adalah kisi-kisi instrumen untuk ahli materi pembelajaran.

Tabel. 3.2 Kisi Instrumen Evaluasi Formatif Materi Pembelajaran

Kriteria	Indikator	No Soal
Tujuan Pembelajaran	Kesesuaian materi mendukung pencapaian tujuan pembelajaran	1
	Kesinambungan sub pokok bahasan dengan pokok bahasan	2
Kebenaran Konsep	Kebenaran konsep berdasarkan disiplin ilmu	3
	Konsep-konsep disusun sesuai perkembangan saat ini	4
Struktur Konsep	Kesesuaian sub pokok bahasan dan pokok bahasan berdasarkan hubungan antar konsep	5
Keluasan Konsep	Jumlah pokok bahasan mendukung pencapaian tujuan pembelajaran umum	6
Kedalaman Konsep	Sub pokok bahasan dapat mencapai tujuan pembelajaran khusus	7
Kebermanfaatan	Menambah pengetahuan tentang aktivitas penjualan	8
	Menambah keterampilan dalam melakukan penjualan	9
	Menambah pengetahuan tentang pekerjaan sebagai tenaga penjual	10
Bahan Evaluasi	Sesuai dengan tujuan pembelajaran khusus	11
	Memberikan pengalaman belajar	12
	Memotivasi peserta untuk mencari tahu	13

c. Penilaian Bahan Pelatihan

Instrumen Penilaian Bahan Pelatihan akan diberikan kepada ahli media dalam hal ini seorang yang berkompeten dalam media yang bertujuan untuk menilai bahan pelatihan yang dikembangkan dalam pelatihan ini. Hal tersebut untuk mengetahui apakah hal-hal yang tercantum dalam bahan pelatihan sudah tepat atau belum.

Di bawah ini adalah kisi-kisi instrumen untuk ahli media pelatihan.

**Tabel 3.3 Kisi Instrumen Evaluasi Formatif
Bahan Pelatihan**

Kriteria	Indikator	No Soal
Desain	Kesesuaian desain cover	1
	Kesesuaian bentuk dan ukuran bahan ajar	2
	Ketepatan pemilihan jenis kertas	3
	Kerapihan penjilidan	4
Materi	Kesesuaian contoh dengan materi	5
	Kesesuaian non contoh dengan materi	6
	Kesesuaian materi dengan peserta didik	7
	Ketercakupan materi dengan tujuan pembelajaran yang akan dicapai	8
Bahasa	Kesesuaian bahasa dengan karakteristik peserta didik	9
	Ketepatan bahasa yang digunakan	10
	Kesesuaian penggunaan istilah	11
	Penggunaan struktur kalimat jelas	12
	Tingkat keterbacaan	13
Ilustrasi	Ketepatan penggunaan ilustrasi dengan materi	14
	Kejelasan ilustrasi dengan materi	15
	Kesesuaian komposisi warna dengan tulisan dan karakteristik siswa	16
Tipografi	Penggunaan warna pada huruf sesuai	17
	Penggunaan ukuran spasi sesuai	18
	Penggunaan ukuran huruf sesuai pada bahan ajar	19
	Penggunaan jenis huruf sesuai	20
Lay out	Tampilan efisien	21
	Tampilan menarik	22
	Kesesuaian antara letak ilustrasi dan teks	23

B. Prosedur Pengembangan

Pengembangan program pelatihan aktivitas penjualan untuk karyawan baru CAR Allmakes didasarkan pada kerangka berpikir sesuai

dengan model ADDIE menurut Reiser, dengan revisi atau perbaikan pada setiap tahapannya. Adapun tahapan pengembangan program pelatihan karyawan baru CAR yang didasarkan pada model ADDIE adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model ADDIE

1. Analisis (*Analysis*)

Diawali dengan tahapan analisis. Analisis ini dinamakan analisis masalah dan kebutuhan pelatihan. Analisis yang akan dilakukan antara lain : analisis organisasional, analisis tugas dan pekerjaan karyawan, analisis dokumentasi. Tahap analisis memiliki tujuan untuk memberikan gambaran dan penjelasan mengenai kondisi yang terjadi di Allmakes secara faktual dan kondisi yang diharapkan atau kondisi

ideal. Hasil dari analisis selanjutnya ditinjau atau diperiksa oleh ahli untuk selanjutnya dibuat rancangan program.

a) Analisis organisasional

Didapatkan dengan melakukan wawancara kepada *Human Capital Development staff*. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui deskripsi *company profile*. Selain itu, analisis organisasional juga dilakukan dengan melakukan analisis dokumentasi yaitu dengan melihat data mengenai visi dan misi Allmakes, budaya Allmakes, dan juga data mengenai orientasi dan pelatihan karyawan baru CAR seperti profil peserta, materi yang diberikan, jadwal pelaksanaan yang pernah dilakukan dan beberapa dokumen pelaksanaan pelatihan.

b) Analisis Tugas dan Pekerjaan Karyawan

Analisis pekerjaan seorang CAR Allmakes dilakukan dengan melakukan wawancara dengan *Sales Manager* untuk mendapatkan data mengenai pekerjaan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab seorang CAR. Selain itu analisis juga dilakukan dengan analisis dokumentasi yaitu dengan melihat data tentang tugas dan pekerjaan karyawan baru CAR Allmakes termasuk kualifikasi dan kompetensinya.

c) Analisis Instruksional

Analisis instruksional dilakukan setelah mendapatkan data hasil dari analisis organisasional dan analisis tugas yang bertujuan untuk mengkaji materi ajar atau topik pelatihan.

Analisis di atas terdiri dari analisis organisasional, analisis tugas dan pekerjaan, dan analisis instruksional. Analisis organisasional yang dilakukan dengan wawancara dan pengumpulan dokumen menghasilkan gambaran tentang perusahaan dan kegiatan orientasi serta pelatihan yang dilakukan selama ini. Analisis tugas dan pekerjaan yang dilakukan dengan wawancara dan pengumpulan dokumen menghasilkan pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan dalam menentukan tujuan program pelatihan. Analisis Instruksional yang dilakukan menghasilkan kajian materi atau topik pelatihan. Dari hasil analisis yang dilakukan merupakan analisis kebutuhan pelatihan yang akan dikembangkan sebagai program pelatihan. Setelah analisis dilakukan dan mendapatkan data-data yang dibutuhkan maka akan dilakukan review dan evaluasi. Tujuannya untuk memastikan data-data maupun informasi yang didapatkan pada tahap analisis sudah cukup untuk dapat membuat rancangan program pelatihan yang akan dibuat.

2. Perancangan (*Design*)

Setelah melakukan tahap analisis, tahap berikutnya yang harus dilakukan adalah tahap desain. Dari hasil analisis dapat ditemukan

gambaran kebutuhan pelatihan yang akan dikembangkan menjadi program pelatihan aktivitas penjualan untuk karyawan baru CAR. Untuk selanjutnya hasil analisis berupa informasi tersebut akan digunakan sebagai rancangan program Pelatihan aktivitas penjualan untuk Karyawan Baru CAR. Kegiatan dalam perancangan Program ini meliputi:

- a) Merumuskan tujuan pembelajaran (umum dan khusus) berdasarkan analisis organisasional, analisis tugas karyawan CAR Allmakes dan analisis instruksional yang sudah dilakukan.
- b) Mengolah materi dan penyajian materi, teknik, metode, dan bentuk.
- c) Membuat desain program pelatihan dengan merujuk pada landasaan teoritis belajar dan pembelajaran.
- d) Membuat Garis Besar Program Pelatihan.
- e) Menyusun penilaian belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.

Hasil rancangan ini selanjutnya dilakukan review atau dievaluasi kembail oleh ahli untuk selanjutnya dikembangkan menjadi sebuah prototipe.

3. Pengembangan (*Development*)

Tahap ketiga yaitu tahap pengembangan. Proses pengembangan berfokus pada pembangunan hasil dari tahap desain. Proses ini mencakup berbagai langkah yaitu rumusan konsep awal, perbaikan, dan produk akhir. Dari hasil rancangan yang telah dibuat, maka akan dikembangkan menjadi sebuah program pelatihan aktivitas penjualan untuk karyawan baru CAR. Program ini terdiri dari tujuan umum program, garis besar pelaksanaan program, media atau bahan ajar yang digunakan untuk pelatihan. Selain itu, penyusunan pola evaluasi dari satu-satu (*one-to-one*) hingga evaluasi lapangan atau implementasi dan seluruh keperluan untuk pengembangan yang disiapkan termasuk dalam *development*.

4. Implementasi (*Implementation*)

Tahap keempat yaitu menerapkan atau menggunakan program atau produk, atau implementasi. Pada tahap ini, penggunaan program/produk dimaksudkan agar apa yang telah diasumsikan pada tahap desain, diuji ketepatannya.

Dalam penelitian dan pengembangan ini, implementasi dilakukan untuk menguji bahan pelatihan yang dikembangkan untuk di uji ketepatannya. Uji ketepatan produk yang dikembangkan dilakukan dengan instrumen evaluasi yang telah disiapkan pada tahap pengembangan. Hal ini dilakukan dengan evaluasi satu-satu (*one-to-*

one) dan evaluasi kelompok kecil (*small group*). Evaluasi satu-satu dilakukan kepada tiga orang karyawan CAR dengan wawancara. Sedangkan, evaluasi kelompok kecil dilakukan kepada delapan orang karyawan CAR dengan mengisi kuesioner. Hasil dari implementasi ini menjadi bahan untuk perbaikan produk yang sudah dikembangkan agar nantinya dapat digunakan dalam program pelatihan yang akan dilaksanakan.

5. Evaluasi (Evaluation)

Tahap kelima atau terakhir yaitu tahap evaluasi. Pada tahap ini yang dilakukan adalah memperbaiki atau merevisi program berdasarkan kesimpulan data yang diperoleh sewaktu uji coba (tahap implementasi). Selain itu, evaluasi dilakukan disetiap tahapan sebelumnya yaitu analisis, desain dan pengembangan. Tujuan evaluasi adalah sebagai pengukur keberhasilan intervensi berupa program yang diberikan dalam memfasilitasi belajar karyawan baru CAR Allmakes.

C. Teknik Evaluasi

Dalam pengembangan program pelatihan ini, evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi formatif. Terdapat tiga tahap evaluasi formatif yang dilakukan, yaitu:

1. Expert Review (Reviu ahli)

Reviu ahli dilakukan dengan ahli bidang studi yaitu *Sales Departement Head* untuk mendapatkan masukan mengenai ketepatan isi atau materi produk instruksional tersebut. Masukan dari ahli ini perlu segera digunakan untuk merevisi produk instruksional yang dibuat. Selain itu, reviu ahli juga dilakukan dengan ahli desain pembelajaran untuk mendapatkan masukan mengenai ketepatan disain pembelajaran dan ahli media yang berkaitan dengan relevansi bahan ajar yang digunakan.

2. Evaluasi satu-satu (*one-to-one*)

Evaluasi satu-satu digunakan dengan 3 orang karyawan CAR Allmakes secara individual. Maksud evaluasi ini untuk mengidentifikasi dan mengurangi kesalahan-kesalahan yang secara nyata terdapat dalam bahan pelatihan. selain itu evaluasi ini dimaksudkan untuk mendapatkan komentar langsung dari peserta didik tentang isi atau materi. Evaluasi ini dilaksanakan dengan melakukan wawancara terhadap kekurangan modul yang sebelumnya sudah dibagikan kepada peserta.

3. Kelompok Kecil (*small group*)

Evaluasi kelompok kecil dilakukan untuk mengetahui program pelatihan dengan uji coba secara kolektif berdasarkan pandangan kelompok. Pada tahap evaluasi ini,peneliti akan memberikan bahan

pelatihan yang telah dikembangkan. Evaluasi kelompok kecil ini bertujuan sebagai perbaikan produk secara lebih lanjut dibandingkan evaluasi tahap sebelumnya.

D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam hal ini adalah statistik deskriptif kualitatif. Teknik ini digunakan untuk menganalisis data dengan cara menjelaskan data yang terkumpul berupa tabel, grafik atau angka yang kemudian akan dijelaskan menjadi sebuah deskripsi sistematis tentang suatu fenomena⁴⁹. Data tersebut didapatkan setelah melakukan berbagai rangkaian uji evaluasi formatif mulai dari peninjauan ahli, uji satu-satu hingga kelompok kecil.

Analisis data pada tahap peninjauan ahli, evaluasi satu-satu, dan kelompok kecil dimulai setelah melakukan analisis terhadap hasil wawancara dan pengisian kuesioner. Analisis ini diawali dengan menganalisis data kuesioner untuk meneliti kelengkapan dan kebenaran responden dalam mengisi instrumen tersebut. Data yang diperoleh dari hasil evaluasi tersebut dianalisis dengan mendaftar seluruh masukan terhadap program pelatihan dari para responden. Selanjutnya masukan tersebut akan ditindaklanjuti dengan melakukan perbaikan program sesuai dengan masukan yang diberikan.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), h.134

BAB IV

HASIL PENGEMBANGAN

A. Hasil Proses Pengembangan

Proses pengembangan program pelatihan ini mengacu pada alur model ADDIE yang terdiri dari tahap *analysis* (analisis), *design* (disain), *development* (pengembangan), *implementation* (implementasi), dan *evaluation* (evaluasi). Berikut adalah hasil proses pengembangan dalam setiap tahapan.

1. Analisis (*Analysis*)

Pada tahap analisis ini dilakukan analisis organisasional, analisis tugas dan pekerjaan serta analisis instruksional dalam pembuatan program pelatihan.

a) Analisis organisasional

Analisis organisasional dilakukan dengan wawancara kepada Kristina Andina Nugrahaningtyas sebagai *Human Capital Development staff*. Hasil dari wawancara ini adalah informasi mengenai profil perusahaan, nilai dan budaya perusahaan, program apa saja yang telah dilakukan dalam mengembangkan kompetensi karyawan dan kebutuhannya. (*Lihat lampiran 1.a*)

Selain itu, analisis organisasional juga dilakukan dengan melakukan analisis dokumentasi yaitu dengan melihat data mengenai visi dan misi

Allmakes, budaya Allmakes, dan juga data mengenai orientasi dan pelatihan karyawan baru CAR seperti profil peserta, materi yang diberikan, jadwal pelaksanaan yang pernah dilakukan dan beberapa dokumen pelaksanaan pelatihan.

b) Analisis tugas dan pekerjaan karyawan

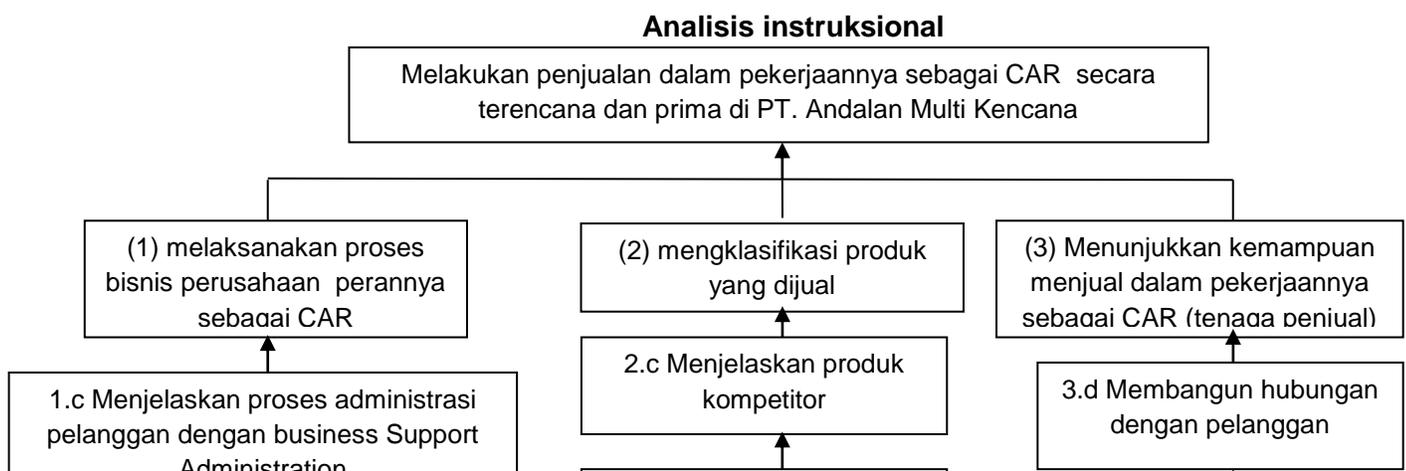
Analisis pekerjaan seorang tenaga penjual atau CAR Allmakes dilakukan dengan melakukan wawancara kepada Bapak Sartono sebagai *Sales Manager*. Hasil wawancara yang dilakukan adalah informasi mengenai gambaran pekerjaan tenaga penjual atau CAR, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki seorang CAR dalam melakukan pekerjaannya, serta informasi mengenai kegiatan orientasi yang dilakukan untuk karyawan baru CAR. Pada analisis ini didapatkan juga informasi terkait hasil dari orientasi dan pelatihan karyawan baru yang telah dilakukan. Hasil dari wawancara ditemukan masalah atau kebutuhan untuk karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya. Masih banyak kendala yang dihadapi, seperti kecepatan dalam memproses atau mengatur penjualan masih kurang, pengetahuan tentang bagaimana seorang CAR menjual atau bisnis proses CAR masih belum mencapai apa yang diharapkan, belum memahami kelemahan dan kelebihan setiap produk yang dijual. Sehingga dampak yang terjadi sampai pada ketidakpuasan pelanggan dan banyaknya keluhan yang diterima. Selain itu, dampak yang ditimbulkan kepada perusahaan sampai pada jumlah penjualan yang berkurang. Selain wawancara,

pengembang juga melakukan analisis dokumentasi yaitu dengan melihat data tentang tugas dan pekerjaan karyawan baru CAR Allmakes termasuk kualifikasi dan kompetensinya. (*Lihat lampiran 1.b*)

Hasil analisis tugas berbentuk draft ini kemudian dikonsultasikan dan didiskusikan dengan dosen pembimbing dan *Sales Manager* yang kemudian direvisi. Peneliti mendapatkan revisi analisis tugas yaitu untuk dapat lebih memerincikan tugas dari seorang CAR dan setelah itu, mengklasifikasikan tugas-tugas tersebut kedalam mata pelatihan. (*Lihat lampiran 1.c*)

c) Analisis Instruksional

Analisis instruksional ini bertujuan untuk menggambarkan susunan perilaku-perilaku khusus dari awal sampai akhir. Analisis ini pula yang kemudian menjadi langkah dalam merumuskan tujuan umum pembelajaran. Selain itu, analisis instruksional juga mengkaji materi atau topik pelatihan yang kemudian akan disusun dalam tahap perancangan (*design*).





Bagan. 4.1 Analisis Instruksional

Hasil analisis organisasional, analisis tugas dan pekerjaan serta analisis instruksional diatas merupakan rumusan dari analisis kebutuhan pelatihan yang kemudian menjadi acuan dalam membuat rancangan program pelatihan. Hasil analisis kemudian dievaluasi dan diskusikan kembali oleh dosen pembimbing dan ahli materi yaitu *Sales Manager*.

2. Perancangan (*Design*)

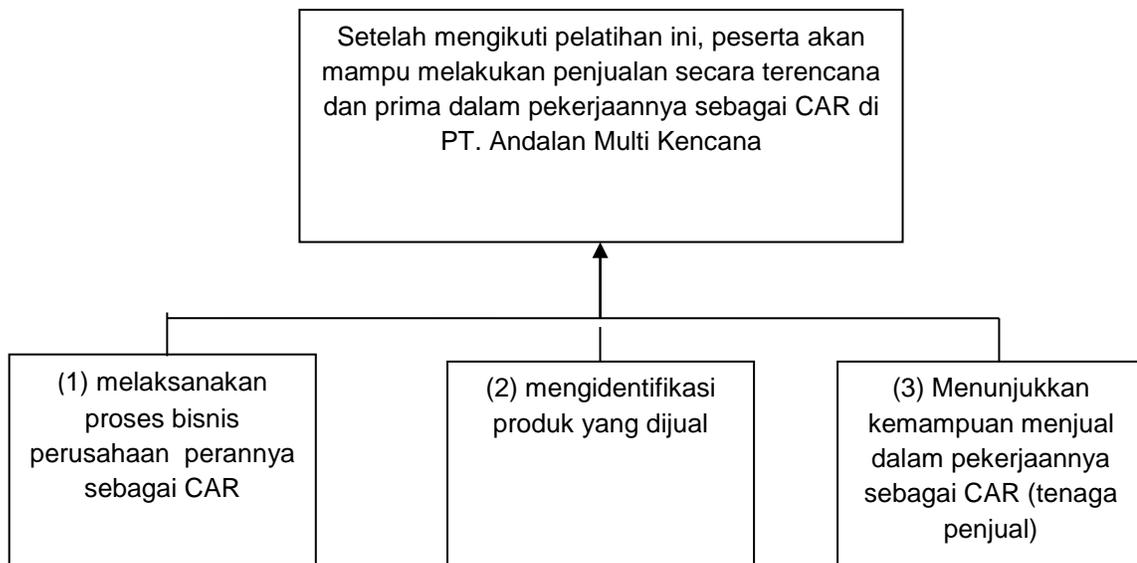
Setelah mengetahui hasil analisis masalah atau kebutuhan yang didapat dari hasil analisis organisasional, analisis tugas dan analisis instruksional maka tahapan selanjutnya adalah membuat desain atau *blue print*. Dalam tahapan ini, peneliti lakukan adalah merumuskan tujuan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran, pengorganisasian materi, menentukan bentuk penilaian dan bahan pembelajaran pendukung yang sesuai dengan

tujuan. Hasil desain dalam bentuk *blue print* dievaluasi dan didiskusikankan dengan dosen pembimbing, ahli desain pembelajaran dan *Sales Manager*.

Hal pertama yang dilakukan pada tahap desain adalah merumuskan tujuan pembelajaran umum dalam pelatihan. Rumusan tujuan pembelajaran didiskusikan kepada ahli materi untuk mendapatkan tujuan pembelajaran yang tepat. Tujuan umum pembelajaran ini juga melihat pada hasil analisis instruksional yang sebelumnya sudah dilakukan. Tujuan pembelajaran umum dalam program pelatihan ini mengacu pada rumusan program pelatihan dan hasil analisis kebutuhan pelatihan, adalah: **“peserta mampu melakukan penjualan secara terencana dan prima dalam pekerjaannya sebagai *Customer Account Representative (CAR)*.”**

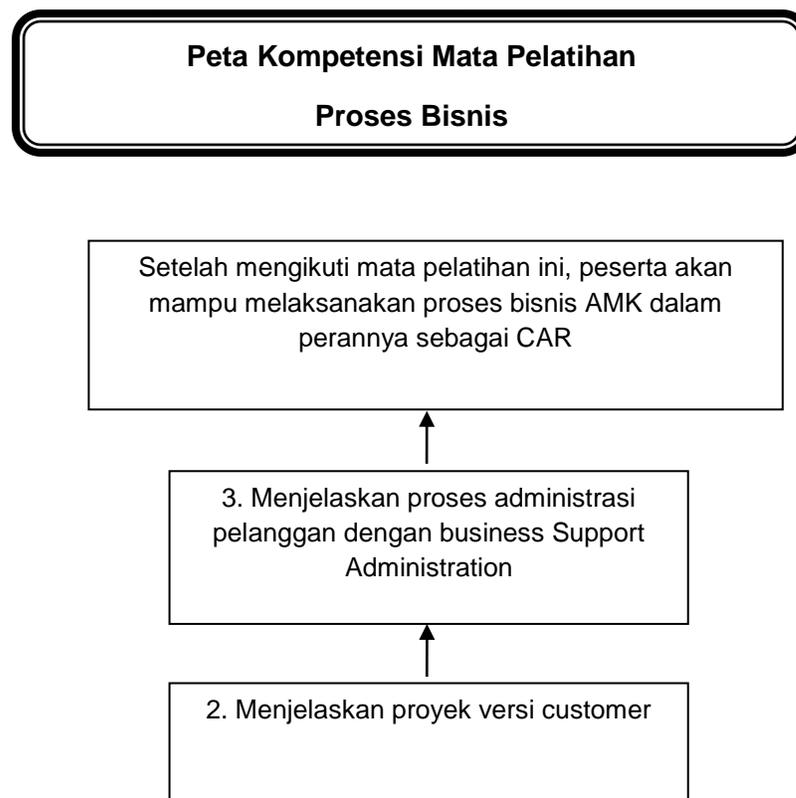
Setelah membuat tujuan pembelajaran umum dari pelatihan, yang peneliti lakukan yaitu menentukan tujuan-tujuan khusus pelatihan yang kemudian dipetakan dalam peta kompetensi yang akan di capai oleh peserta pelatihan setelah mengikuti program pelatihan.

Peta kompetensi program pelatihan karyawan baru CAR

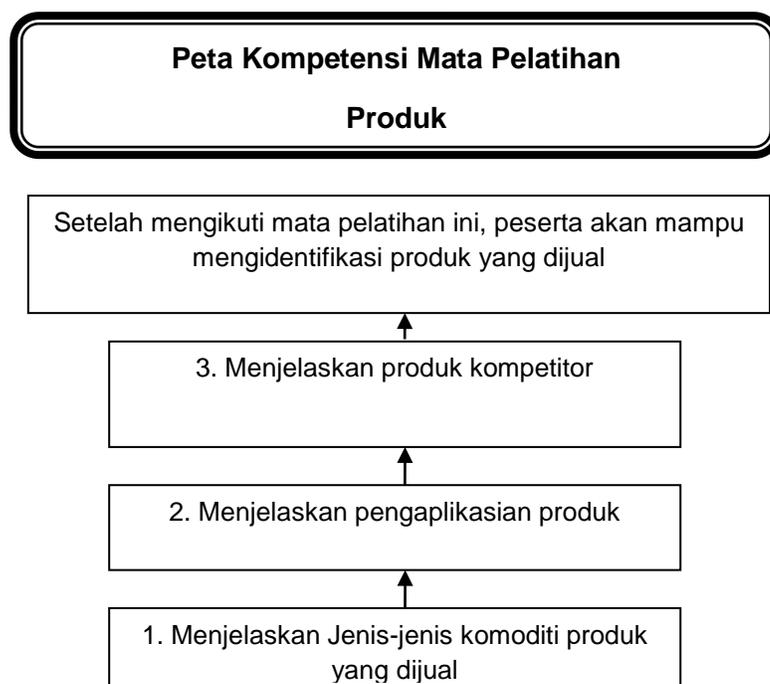


Bagan. 4.2 Peta Kompetensi Program Pelatihan

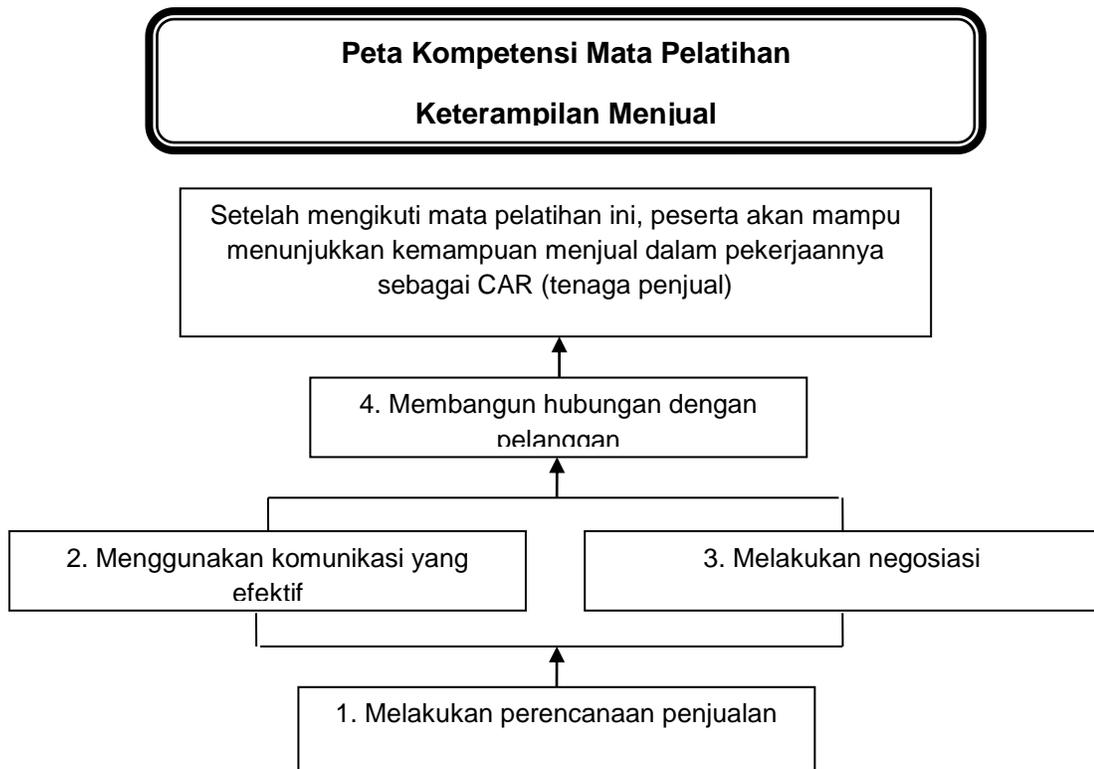
Dari peta kompetensi program pelatihan diatas, peneliti kemudian memerinci kompetensi-kompetensi tersebut per mata pelatihan.



Bagan. 4.3 Peta Kompetensi Mata Pelatihan Proses Bisnis



Bagan. 4.4 Peta Kompetensi Mata Pelatihan Produk



Bagan. 4.5 Peta Kompetensi Mata Pelatihan Keterampilan Menjual

Setelah merumuskan dan menentukan tujuan umum dari program pelatihan dan menyusun peta kompetensi setiap mata pelatihan, hal kedua yang dilakukan adalah menyusun strategi pembelajaran dalam garis besar program pelatihan. Dalam penyusunan garis besar program pelatihan mengacu pada kompetensi atau tujuan khusus dari setiap mata pelatihan.

Dalam tahap ini, tujuan umum pembelajaran atau pelatihan, tujuan khusus pelatihan, analisis kompetensi dan kurikulum pelatihan dibuat menjadi satu rancangan program. Hasil desain program berbentuk draft ini kemudian dikonsultasikan dan didiskusikan dengan dosen pembimbing dan dosen ahli desain pembelajaran. (*Lihat lampiran 2.a*)

Setelah dikonsultasikan dan didiskusikan dengan dosen pembimbing dan dosen ahli desain pembelajaran, masukan yang diberikan dalam memperbaiki program adalah dengan mengganti peta kurikulum pelatihan menjadi peta kompetensi pelatihan, menambahkan instruktur dengan menyebutkan keahliannya, mengubah tujuan instruksional dalam Garis Besar Program Pelatihan (GBPP) menjadi tujuan khusus pelatihan, mengubah tujuan khusus instruksional di dalam tabel GBPP menjadi indikator dan menambahkan metode dalam strategi pembelajaran yaitu simulasi atau praktek, mengganti kata mengklasifikasi dengan mengidentifikasi dalam tujuan khusus mata pelatihan produk, dan menambahkan kolom evaluasi dalam GBPP. Dari masukan yang diberikan, maka draft tersebut diperbaiki dan disusun menjadi program. (*Lihat Lampiran 2.b*)

3. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah tahap mewujudkan *blue print* atau desain menjadi kenyataan. Dalam tahap pengembangan, yang dikembangkan adalah salah satu bahan pelatihan sebagai contoh yaitu modul. Sebelum mengembangkan modul, peneliti berdiskusi dengan ahli materi untuk menanyakan materi apa saja yang akan ditulis dalam modul dan juga mencari sumber-sumber referensi materi lain. Selain itu, peneliti berdiskusi dengan dosen pembimbing dan ahli media untuk menanyakan struktur penulisan modul.

Dalam tahap penyusunan modul, peneliti menyusun jabaran materi modul yang nantinya menjadi isi dari modul yang dikembangkan. Selanjutnya, peneliti membuat draft modul yang dikonsultasikan dengan dosen pembimbing dan ahli media. Masukan yang diberikan adalah dengan menambahkan manfaat dari modul, menambahkan glosarium dan membuat modul berukuran B5. (*Lihat lampiran 3*)

4. Implementasi (*Implementation*)

Pada tahap ini, penggunaan program/produk dimaksudkan agar apa yang telah diasumsikan pada tahap desain, diuji ketepatannya. Dalam penelitian dan pengembangan ini, implementasi dilakukan untuk menguji media pelatihan yang dikembangkan untuk di uji ketepatannya. Uji ketepatan produk yang dikembangkan dilakukan dengan instrumen evaluasi yang telah

disiapkan pada tahap pengembangan. Hal ini dilakukan dengan evaluasi satu-satu (*one-to-one*) dan evaluasi kelompok kecil (*small group*). Evaluasi satu-satu dilakukan kepada tiga orang karyawan CAR dengan wawancara. Sedangkan, evaluasi kelompok kecil dilakukan kepada delapan orang karyawan CAR dengan mengisi kuesioner. Hasil dari implementasi ini menjadi bahan untuk perbaikan produk yang sudah dikembangkan agar nantinya dapat digunakan dalam program pelatihan yang akan dilaksanakan.

5. Evaluation (Evaluasi)

Tahapan evaluasi ini dilakukan dengan review ahli yaitu ahli desain pembelajaran, ahli materi dan ahli media. Selain itu, evaluasi juga dilakukan pada setiap tahapan analisis, desain, pengembangan dan implementasi. Pada tahapan ini, peneliti memperbaiki program dan produk berdasarkan kesimpulan data yang diperoleh dari review ahli dan hasil implementasi.

Instrumen yang digunakan dalam tes formatif untuk ahli review menggunakan tingkatan skala nilai dengan rentang nilai 1-4. Berikut adalah tingkat pencapaian masing-masing aspek yang diukur dengan instrument tes formatif dalam Pengembangan Program Pelatihan Aktivitas Penjualan untuk Karyawan Baru di PT. Andalan Multi Kencana.

- 3,28 – 4,0 = baik sekali
- 2,52 – 3,27 = baik
- 1,76 – 2,51 = cukup (sedang)
- 1,0 – 1,75 = kurang

Berikut ini merupakan data penilaian yang diperoleh pada tiap reuiu ahli.

a. Materi Pengembangan Program Pelatihan Aktivitas Penjualan

Tabel 4.1
Hasil Reviu Ahli Materi

INDIKATOR	NO SOAL	NILAI	RATA-RATA
Tujuan Pembelajaran	1	3	3
	2	3	
Kebenaran Konsep	3	3	3
	4	3	
Struktur Konsep	5	3	3
Keluasan Konsep	6	2	2
Kedalaman Konsep	7	2	2
Kebermanfaatan	8	2	2
	9	2	
	10	2	

Bahan Evaluasi	11	3	3
	12	3	
	13	3	
Total rata-rata			2,57

Berdasarkan dari data tes formatif di atas pengukuran oleh ahli materi sebesar **2,57**. Hal ini dapat disimpulkan bahwa materi yang sedang dikembangkan dinilai **baik** oleh ahli materi dengan beberapa kesimpulan, yaitu:

1) Kelebihan

Standard seorang CAR minimal memahami hal tersebut, tetapi itu masih belum cukup seseorang bisa berjualan produk AMK.

2) Kekurangan

System IT harus dipelajari dan lebih dijelaskan yang dimaksud “praktek” itu bagaimana.

3) Saran

Ditambahkan waktu untuk proses belajar mandiri dengan OJT (On Job Training), langsung menjalankan sehingga bisa lebih memahami.

b. Desain Pembelajaran Pengembangan Program Pelatihan Aktivitas Penjualan

Tabel 4.2
Hasil Evaluasi reviu ahli desain pembelajaran

INDIKATOR	NO SOAL	NILAI	RATA-RATA
Tujuan Pembelajaran	1	3	3,3
	2	4	
	3	3	
Sasaran	4	2	3
Materi	5	4	4
	6	4	
	7	4	
Metode	8	2	2,3
	9	3	
	10	2	
Media dan Bahan Ajar	11	3	3
	12	3	
	13	3	
	14	3	
Evaluasi	15	2	2
Total Rata-rata			2,93

Berdasarkan dari data tes formatif di atas pengukuran oleh ahli desain pembelajaran sebesar **2,93**. Hal ini dapat disimpulkan bahwa

desain program pelatihan yang sedang dikembangkan dinilai **baik** oleh ahli desain pembelajaran dengan beberapa kesimpulan, yaitu:

1) Kelebihan

Desainnya sistematis dan mudah diterapkan.

2) Kekurangan

Konsistensi rumusan tujuan dengan komponen lain belum memadai (lihat produk).

3) Saran

Diperbaiki produk desainnya. Lengkapi komponen evaluasi.

**c. Bahan Pelatihan Pengembangan Program Pelatihan Aktivitas
Penjualan**

Tabel. 4.3
Hasil Reviu Ahli Media Pelatihan

INDIKATOR	NO SOAL	NILAI	RATA-RATA
Desain	1	2	2,5
	2	3	
	3	3	
	4	2	
Materi	5	4	2,75
	6	2	
	7	3	
	8	2	
Bahasa	9	4	3,4
	10	3	
	11	4	
	12	3	
	13	3	
Ilustrasi	14	3	2,6
	15	3	
	16	2	
Tipografi	17	3	3
	18	3	
	19	2	

	20	4	
Lay out	21	2	2,6
	22	3	
	23	3	
Total rata-rata			2,80

Berdasarkan dari data tes formatif di atas pengukuran oleh ahli media sebesar **2,80**. Hal ini dapat disimpulkan bahwa bahan pelatihan yang sedang dikembangkan dinilai **baik** oleh ahli media dengan beberapa kesimpulan, yaitu:

1) Kelebihan

Bahan ajar ini bisa dijadikan suplemen pelatihan yang efektif karena disertai studi kasus, ilustrasi dan contoh.

2) Kekurangan

Cover kurang menarik dan spasi, tab, dan layout belum konsisten.

3) Saran

Perbaiki cover dan lihat kembali sistematika modul.

6. Revisi

Berdasarkan hasil tes formatif dan kesimpulan saran dari para ahli, pengembang melakukan beberapa perbaikan untuk meningkatkan kualitas produk yang akan dikembangkan, antara lain :

- a. Memperbaiki pemilihan metode dalam strategi pembelajaran
- b. Menambahkan komponen evaluasi

- c. Memperbaiki cover modul

7. Evaluasi satu-satu (*one to one*)

Tujuan dari dilakukannya evaluasi satu-satu ini adalah melihat kesalahan-kesalahan yang terdapat dalam media pelatihan yaitu modul. Kegiatan ini dilakukan dengan cara responden membaca modul. Data yang diperoleh ini melalui wawancara dengan 3 orang responden dan data yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel. 4.4
Hasil Evaluasi satu-satu (*one to one*)

NO.	PERTANYAAN	RESPONDEN		
		1	2	3
1.	Bagaimana penggunaan bahasa pada materi modul?	Sudah baik dan dapat dimengerti	Bahasa yang digunakan sudah sesuai dan dapat dimengerti	baik, sesuai dengan pengguna yaitu karyawan CAR
2.	Apakah ukuran huruf yang terdapat pada modul mudah terbaca?	Ukuran hurufnya mudah terbaca	Ukuran huruf mudah terbaca dan sudah sesuai	Mudah terbaca, tidak terlalu kecil atau terlalu besar
3.	Bagaimana tata letak (layout) isi modul?	Layoutnya sudah baik	Layout dalam modul sudah cukup baik	Layout modul baik dan menarik
4.	Apakah desain modul sudah menarik?	Desain menarik, terlihat fun	Desain modul menarik, warna yang dipakai bagus	Desain modul menarik, pemilihan warna sudah cukup baik untuk menarik perhatian.

8. Evaluasi Kelompok Kecil (*Small Group*)

Pada evaluasi kelompok kecil dilakukan uji coba kepada 8 karyawan CAR untuk menilai media pelatihan yang dikembangkan yaitu modul sebagai salah satu contoh media pelatihan yang akan digunakan dalam program pelatihan. Kegiatan ini dilakukan dengan memberikan instrumen yang diisi oleh responden berupa kuesioner. Uji coba ini dilakukan dalam waktu dan tempat yang bersamaan. Data yang diperoleh ini melalui kuesioner dengan 8 orang karyawan CAR dan data yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel. 4.5
Hasil Evaluasi Kelompok Kecil (*Small Group*)

No	INDIKATOR	NILAI RESPONDEN								RATA-RATA
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1.	Kejelasan bahasa yang digunakan dalam bahan pelatihan (modul)	4	4	3	3	4	4	4	3	3,6
2.	Kesesuaian ukuran huruf dalam bahan pelatihan (modul)	4	4	3	3	4	3	3	4	3,5
3.	Kesesuaian jenis huruf dalam bahan pelatihan (modul)	4	3	3	3	4	3	3	4	3,3
4.	Daya tarik tata letak (layout) bahan pelatihan (modul)	4	3	3	3	3	4	3	3	3,2
5.	Ilustrasi sesuai dengan materi	4	4	4	4	3	4	3	3	3,6
6.	Kesesuaian komposisi warna dalam bahan pelatihan (modul)	4	3	3	4	3	4	4	4	3,6
7.	Kejelasan bahasa dalam butir latihan	4	3	4	3	4	3	4	4	3,6
8.	Tingkat kesulitan butir latihan	3	3	3	3	4	3	3	3	3,1
Total rata-rata										3,43

Berdasarkan dari data uji coba evaluasi kelompok kecil yang dilakukan kepada 8 orang karyawan CAR diatas diperoleh nilai total rata-rata sebesar **3,43**. Hal ini dapat disimpulkan bahwa bahan pelatihan berupa modul yang dikembangkan dalam program pelatihan aktivitas penjualan dinilai **baik sekali** oleh responden.

Dibawah ini saran yang diberikan oleh responden untuk meningkatkan kualitas modul yang dikembangkan:

- a. Menambahkan contoh kasus dalam materi
- b. Menambahkan materi tentang penjualan

B. Nama Produk

Penelitian pengembangan ini menghasilkan suatu produk bernama “Program Pelatihan Karyawan baru *Customer Account Representative* (CAR) di PT. Andalan Multi Kencana”. Program pelatihan ini bertujuan untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang CAR dalam melakukan aktivitas penjualan. Pengembangan program ini menggunakan model ADDIE yang terdiri dari tahap *analysis* (analisis), *design* (disain), *development* (pengembangan), *implementation* (impelementasi), dan *evaluation* (evaluasi).

1. Program Pelatihan

Program pelatihan ini adalah rancangan secara keseluruhan mengenai ”Program Pelatihan Aktivitas Penjualan Untuk Karyawan

baru di PT.Andalan Multi Kencana”. Kegunaan dari program pelatihan ini adalah panduan yang dapat digunakan untuk membantu pelatih dalam penyelenggaraan pelatihan. Adapun isi dari program pelatihan ini antara lain adalah tujuan pelatihan, kurikulum pelatihan, garis besar program pelatihan.

2. Bahan Pelatihan

Bahan pelatihan yang dikembangkan pada program pelatihan ini berupa modul yang menjadi salahsatu sumber belajar peserta. Bahan pelatihan ini berisikan materi-materi yang disusun berdasarkan hasil wawancara dari ahli dan gabungan dari berbagai sumber kemudian di olah oleh pengembang menggunakan bahasa yang mudah dimengerti. Modul ini berisi rangkuman pada setiap materi dan soal latihan yang dapat dikerjakan oleh peserta.

C. Karakteristik Program

Program pelatihan karyawan baru CAR ini telah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan CAR di PT. Andalan Multi Kencana yaitu sebuah program pelatihan yang dapat mempersiapkan karyawan baru CAR untuk dapat menjadi seorang CAR yang siap melakukan tugas dan pekerjaannya.

D. Kelebihan Program

Program pelatihan karyawan baru CAR ini memiliki berbagai kelebihan. Program pelatihan ini disusun dengan sistematis dan sistemik melalui tahapan-tahapan yang telah ditentukan yaitu melalui desain pelatihan atau pengembangan sistem pembelajaran, sehingga hasilnya akan lebih tepat guna dan bermanfaat.

E. Keterbatasan Pengembangan

Berbagai tahapan telah dilakukan mulai dari mendesain, mengembangkan dan mengevaluasi program pelatihan aktivitas penjualan untuk karyawan baru CAR di PT. Andalan Multi Kencana. Dalam prosesnya masukan dan revisi dilakukan untuk memperbaiki kualitas pengembangan program ini. Namun, tentunya masih banyak terdapat keterbatasan yang terdapat dalam program pelatihan ini. Idealnya dalam menghasilkan sebuah produk program pelatihan yang efektif dan efisien, dilakukan empat tahapan evaluasi formatif yaitu review ahli, evaluasi satu-satu, evaluasi kelompok kecil, dan uji coba lapangan. Namun, evaluasi formatif pada pengembangan ini dilakukan hanya tiga tahapan tanpa melalui evaluasi uji coba lapangan. Selain itu, bahan pelatihan yaitu modul yang dikembangkan hanya sebagai salah satu contoh bahan pelatihan yang nantinya digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan tersebut. Hal ini dilatarbelakangi oleh keterbatasan waktu dan

biaya pengembang pembelajaran dalam mengembangkan program pelatihan aktivitas penjualan.

F. Prosedur Pemanfaatan

Berikut ini adalah prosedur dalam memanfaatkan program pelatihan aktivitas penjualan.

1. Menyiapkan segala macam bahan, media serta tempat yang dibutuhkan dalam kegiatan pembelajaran seperti materi, soal latihan, ruang kelas, LCD dan segala macam fasilitas yang menunjang agar pelatihan dapat berjalan dengan baik.
2. Pelatih harus memahami rancangan program, yang didalamnya terdapat kurikulum pelatihan dan garis besar program pelatihan sehingga dapat menggunakannya dengan maksimal.
3. Mempersiapkan peserta pelatihan yaitu karyawan baru CAR. Dan memberitahukan waktu pelatihan kepada peserta pelatihan.
4. Pelatih harus menguasai materi yang akan diajarkan dalam pelatihan tersebut dan menyiapkan strategi pembelajaran agar pelatihan berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.
5. Pelatih harus dapat menggunakan waktu sesuai dengan pelatihan yang ada.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengembangkan sebuah program pelatihan aktivitas penjualan untuk karyawan baru CAR di PT. Andalan Multi Kencana. Pengembangan Program pelatihan ini dilakukan melalui proses sebagai berikut:

1. Analisis

Analisis yang dilakukan pengembang yaitu analisis organisasional, analisis tugas dan pekerjaan, serta analisis instruksional. analisis ini dilakukan dengan wawancara kepada staff HCD dan *Sales Manager* yang menghasilkan gambaran dan penjelasan mengenai kondisi yang terjadi di Allmakes secara faktual dan kondisi yang diharapkan atau kondisi ideal. Selain itu, hasil analisis ini menghasilkan pengorganisasian materi yang kemudian akan dijadikan rumusan tujuan pembelajaran pada tahap desain.

2. Desain

Pada tahap desain yang pengembang lakukan adalah merumuskan tujuan pembelajaran umum dari hasil analisis yang sudah dilakukan. Selain itu, desain ini menghasilkan garis besar program pelatihan, penilaian hasil belajar, dan rancangan bahan pelatihan yaitu modul.

3. Pengembangan

Tahap pengembangan yang dilakukan adalah mengembangkan salah satu bahan pelatihan yaitu modul. Modul merupakan salah satu contoh bahan belajar yang akan digunakan peserta disamping penggunaan *slide powerpoint* yang dibuat oleh instruktur.

4. Implementasi

Implementasi yang dilakukan yaitu dengan uji coba satu-satu kepada 3 orang karyawan CAR dengan wawancara dan kelompok kecil kepada 8 orang karyawan CAR dengan kuesioner. Hal ini dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan mendapatkan masukan untuk perbaikan salah satu contoh media pelatihan yang dikembangkan yaitu modul.

5. Evaluasi

Evaluasi dilakukan disetiap tahapan pengembangan. Evaluasi juga dilakukan dengan evaluasi reviu ahli, evaluasi satu-satu dan evaluasi kelompok kecil. Evaluasi ini masing-masing

dilakukan dengan instrumen kuesioner dan wawancara. hasil yang peroleh pada tahap evaluasi ini kemudian menjadi bahan revisi dan masukan untuk meningkatkan kualitas program yang dikembangkan.

Dari proses diatas, penelitian ini menghasilkan program pelatihan aktivitas penjualan untuk karyawan baru CAR di PT. Andalan Multi Kencana, garis besar program pelatihan yang berisi materi pelatihan yang akan diberikan, strategi pembelajaran, dan penilaian belajar. Selain itu, peneliti juga mengembangkan salah satu contoh bahan pelatihan yaitu modul dari salah satu mata pelatihan.

B. Implikasi

Pengembangan Program Pelatihan Aktivitas Penjualan untuk Karyawan Baru CAR ini mempunyai implikasi, antara lain:

1. Program pelatihan aktivitas penjualan untuk karyawan baru CAR akan lebih terencana, terarah, dan terukur sehingga tidak bertitik berat hanya pada kegiatan orientasi karyawan semata.
2. Program pelatihan aktivitas penjualan ini membantu perusahaan dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi seorang CAR yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan

sikap dalam melakukan pekerjaannya sebagai tenaga penjual atau *sales person*.

3. Prosedur pengembangan yang dilakukan peneliti dapat diadopsi oleh perancang pelatihan di perusahaan Allmakes dalam mengembangkan program pelatihan.

C. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Agar program pelatihan ini dapat berjalan efektif maka diperlukan peran dan komitmen dari pihak *Human Capital Deveploment* dan *Sales and Operation Division* dalam menjalankan program pelatihan ini.
2. Dalam pengembangan program pelatihan ini, bahan pelatihan berupa modul yang dikembangkan hanya salah satu mata pelatihan karena hanya sebagai contoh dalam mengembangkan bahan pelatihan. Diharapkan dalam mengembangkan program pelatihan selanjutnya, dapat membuat bahan pelatihan dari semua mata pelatihan yang ada.

