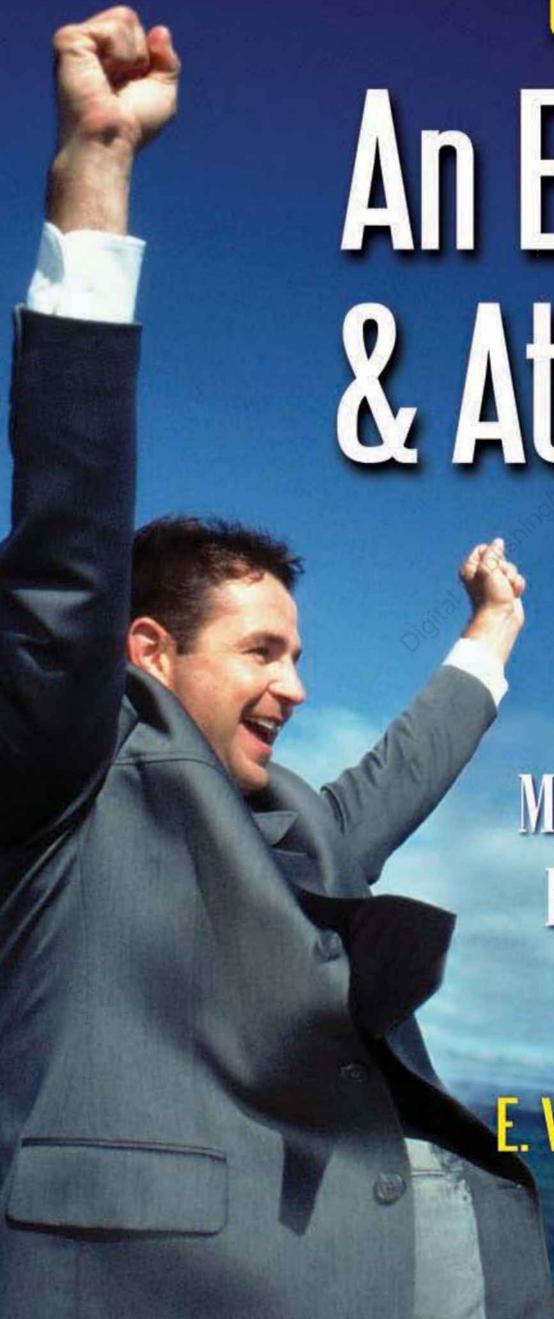


What It Takes to be

An Effective & Attractive Trainer

Menjadi Trainer yang
Efektif dan Menarik

E. Widijo Hari Murdoko
Ferdinand Hindiarto



Apresiasi untuk Menjadi *Trainer* yang Efektif dan Menarik

“Buku ini sangat komprehensif dan terpadu sehingga tidak hanya menambah ilmu pengetahuan dan wawasan, tetapi mampu memberikan pencerahan serta nilai-nilai bagi pembacanya. Buku ini patut dimiliki dan dipelajari bagi Anda yang ingin menjadi trainer yang berkualitas. Pak Ferdinand adalah sosok seorang lecture sekaligus trainer yang hangat, humoris, serta piawai membangkitkan energi positif. Beliau mampu mengajarkan cara aktualisasi ilmu dalam dunia training untuk mewujudkan perubahan yang berkualitas.”

— **Noor Haryadi, S.E.**, Direktur PDAM Kab. Semarang
Alumni Training of Trainers Short Course on Change Management for Indonesian Water Utilities, International Institute for Infrastructural, Hydraulic, and Environmental Engineering (IHE) Delft – The Netherlands

“Mengenal Pak Murdock susah untuk dilupakan. Beliau adalah trainer yang humoris, energik, cara penyampaian materinya sangat menarik dan langsung kena sasaran. Saya jamin 100% peserta tidak akan mengantuk. Proficiat Pak, saya tunggu buku barunya lagi.”

— **Yosaphat Waluya**, Praktisi SDM-Staff P3SDM
Rumah Sakit Santo Borromeus – Bandung

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
tentang HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

What it Takes to be An Effective

Attractive Trainer

E. Widiyo Hari Murdoko
Ferdinand Hindiarto

Penerbit PT Elex Media Komputindo

 KOMPAS GRAMEDIA

What It Takes to be An Effective & Attractive Trainer

Menjadi Trainer yang Efektif dan Menarik

Ditulis oleh E. Widijo Hari Murdoko dan Ferdinand Hindiarto

Copyright ©2011 E. Widijo Hari Murdoko dan Ferdinand Hindiarto

Desain grafis: exfan email: exfan@ymail.com

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali oleh

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kelompok Gramedia—Jakarta

Anggota IKAPI, Jakarta

234 11 0788

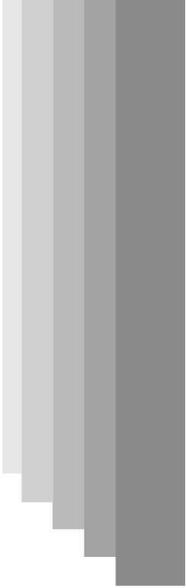
ISBN: 978 - 979 - 27 - 9870 - 8

Self-Development

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Dicetak oleh PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan



Buku ini kami persembahkan dengan tulus kepada orang-orang yang sangat berharga dalam kehidupan kami. Mereka yang sampai saat ini selalu memberikan motivasi kepada kami, yaitu orang tua, istri, anak, dan saudara-saudara kami.

Selain itu, buku ini juga kami persembahkan kepada semua pembaca.



Kata Pengantar

Bila seorang pegawai akan mengikuti sebuah *training* di suatu *training centre* maka yang bersangkutan akan berharap mendapatkan *trainer* (instruktur atau pengajar) yang dapat memberikan *knowlegde*, *skill*, dan pengalaman dengan cara mengajar yang menyenangkan dan mampu menghidupkan suasana kelas serta berharap pulang dengan tambahan pengetahuan dan pengalaman baru.

Di lain sisi, *training centre* selain mempunyai harapan seperti peserta, juga menuntut para *trainer* untuk mampu melakukan evaluasi hasil *training*, mendapatkan umpan balik dari peserta, dan dapat memberikan masukan kepada unit *training centre* untuk meningkatkan kualitas layanan *training* serta dapat memenuhi kebutuhan peserta *training*.

Pada kesempatan ini, saya mengundang para *trainer*, calon *trainer*, manajemen dan pimpinan *training centre*, serta para pembaca lainnya agar membaca buku ini untuk peningkatan kualitas suatu *training* dan hasil maksimum bila mengikuti *training*.

Salah satu penulis, Saudara Ferdinand Hindiarso pernah cukup lama terlibat dan memberikan kontribusi pada *Telkom Learning Centre* dari tahun 1996 sampai dengan 2004 (dulu bernama Divisi Pelatihan PT Telkom), khususnya pada program pelatihan bagi para penyelia (pelatihan Suslia I dan Suslia II) serta pelatihan bagi para *manager* (pelatihan Suspim IV dan Suspim III).

Dengan pengalaman penulis yang begitu banyak, ditambah dengan pengalaman di perusahaan-perusahaan lainnya, telah menjadikan buku ini berisi materi dari hasil pengolahan, pengendapan, dan elaborasi atas berbagai pengalaman nyata di lapangan yang didapatnya sebagai seorang *trainer*. Buku ini disajikan

dengan bahasa sederhana dan mudah dimengerti serta berisi hal-hal yang praktis.

Petunjuk praktis dalam buku ini sangat lengkap. Pembaca dapat mengembangkan pengetahuan tentang pelaksanaan pelatihan yang efektif, baik dalam proses merancang, sampai pada proses mengevaluasi efektivitas sebuah pelatihan.

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana seorang *trainer* harus mampu menyampaikan materi pelatihan dengan berbagai keterampilan, di antaranya adalah keterampilan mengelola kelas, menyajikan presentasi yang menarik, membangun motivasi peserta, hingga keterampilan bagaimana menghidupkan kelas dan mengatasi peserta yang sulit.

Selain itu, buku ini juga memberikan inspirasi bagaimana seorang *trainer* harus memiliki *value*, sikap, dan perilaku yang efektif sehingga akan mampu menampilkan diri secara total dalam sebuah pelatihan.

Saya selaku pemimpin *learning centre* di suatu perusahaan yang sedang mentransformasikan budaya dan bisnis ke TIME, mempunyai keyakinan bahwa buku ini dapat dijadikan salah satu rujukan bagi *trainer* dan manajemen untuk menghasilkan proses pembelajaran yang maksimal. Oleh karena itu, buku ini akan sangat bermanfaat bagi para *trainer* maupun guru di mana pun, termasuk bagi *Telkom Learning Centre* yang merupakan tempat belajar bagi karyawan Telkom Group.

Semoga buku ini dapat dimanfaatkan khususnya oleh para *trainer* di lingkungan *training centre* dan para peserta *training* di mana pun. Buku ini membantu semua pihak mendapatkan hasil yang maksimal dalam sebuah pelatihan. Semoga juga buku ini dapat dimanfaatkan oleh para pengajar maupun para pembaca pada umumnya yang ingin mengembangkan diri.

Ir. Tonda Priyanto, MSc., C.Eng,
Senior General Manager TELKOM Learning Centre

Sekapur Sirih untuk Pembaca

Tidak dapat dimungkiri, kebutuhan akan pelatihan merupakan suatu hal yang akhir-akhir ini mendapatkan perhatian dari organisasi. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya permintaan terhadap pelatihan bagi karyawan. Meskipun alasan, latar belakang, atau motivasi masing-masing organisasi dalam mengadakan pelatihan tidak sama.

Terlepas dari itu semua, tentu saja fenomena ini sangat membahagiakan terutama bagi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Aktivitas *training* dapat dijadikan sebagai salah satu petunjuk bahwa sebuah organisasi mempunyai tujuan yang jelas dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusia sehingga menjadi lebih cakap.

Lebih membahagiakan lagi, ternyata apa yang dikembangkan tidak hanya hal-hal yang berhubungan dengan masalah teknis, tetapi untuk hal-hal yang bersifat nonteknis pun tidak luput dari perhatian organisasi.

Hal ini membuktikan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang dianggap penting keberadaannya dalam sebuah organisasi sehingga perlu mendapatkan perhatian, terutama untuk pengembangan diri para karyawan yang ada dalam organisasi tersebut.

Melalui pelatihan, sangat dimungkinkan bahwa sumber daya manusia akan semakin dapat mengasah dan meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya dapat memenuhi tuntutan pekerjaan ataupun perkembangan teknologi.

Tanpa pelatihan, dapat dipastikan bahwa daya saing sumber daya manusia menjadi menurun, bahkan tidak menutup kemungkinan potensi-potensi yang dimilikinya tidak mampu menjawab tantangan-tantangan yang ada. Pada akhirnya tidak hanya berpengaruh pada sumber daya manusia yang bersangkutan, tetapi cepat atau lambat akan memengaruhi kinerja organisasi.

Pelatihan yang dilakukan memberikan dampak ganda, yaitu bagi sumber daya manusia itu sendiri dan tentu saja bagi organisasi. Hal itu dapat terjadi apabila pelatihan yang diadakan benar-benar efektif. Karena pada kenyataannya masih banyak kesan yang muncul bahwa pelatihan yang diadakan organisasi hanya sekedar formalitas sehingga kurang dapat diukur hasilnya. Artinya, antara pelatihan yang dilakukan tidak dapat menjamin bahwa akan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia yang bersangkutan ataupun organisasi.

Ada banyak faktor atau komponen yang memengaruhi sebuah pelatihan dapat berjalan secara efektif. Salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan adalah faktor kualitas *trainer*.

Untuk situasi dan kondisi sekarang ini, seorang *trainer* berperan penting dalam menentukan efektif atau tidaknya sebuah *training* dilaksanakan. Mengapa demikian? Karena adanya perkembangan tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang *trainer*.

Konsep kita kalau berbicara peran *trainer* maka yang terbayang hanyalah berorientasi pada tanggung jawab dalam menyampaikan materi sehingga hal ini mengandung konsekuensi bahwa *trainer* hanya mengurus hal-hal yang bersifat materi saja.

Namun pada praktiknya, seperti yang kami berdua alami bahwa organisasi mempunyai tuntutan yang lebih terhadap peran seorang *trainer*. Organisasi mengharapkan bahwa keberadaan *trainer* bagaikan “konsultan” yang dapat membantu organisasi dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan pelatihan.

Konsekuensinya, keterlibatan *trainer* tidak hanya saat pelaksanaan pelatihan dengan melakukan aktivitas “mengajar”, tetapi lebih jauh dari itu banyak organisasi yang menuntut *trainer* su-

dah terlibat sejak proses munculnya ide sebuah organisasi untuk mengadakan pelatihan. Dalam hal ini seorang *trainer* harus mempunyai kemampuan pemahaman mengenai konsep-konsep pelatihan.

Lebih jauh dari itu, seorang *trainer* dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam melakukan analisis kebutuhan yang pada akhirnya akan dijadikan sebagai salah satu pertimbangan pelatihan seperti apa yang akan dilakukan oleh organisasi.

Dalam tahap pelaksanaan pelatihan tampaknya tuntutan terhadap *trainer* semakin kompleks karena *trainer* tidak cukup hanya melakukan “pengajaran” atau menyampaikan materi. Tuntutannya adalah bagaimana semua itu dapat dilakukan dengan efektif dan menarik.

Konsekuensinya adalah seorang *trainer* harus mempunyai kemampuan dalam melakukan presentasi, mengemas materi, memilih metode yang sesuai sehingga peserta pelatihan akan tertarik dan mudah menyerap apa yang dipelajarinya. Di sinilah seorang *trainer* harus mempunyai kemampuan yang bersifat teknis ataupun nonteknis dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai seorang *trainer*.

Tampaknya tuntutan tidak berhenti pada tahapan pelaksanaan saja. Sering kali organisasi mengharapkan *trainer* juga dapat membantu dalam melakukan evaluasi pelatihan. Bagi organisasi jelas bahwa pelatihan dikatakan berhasil bila mempunyai dampak terhadap kinerja individu ataupun organisasi.

Seorang *trainer* harus mampu mendesain model evaluasi pelatihan yang dapat mengukur efektivitas sebuah pelatihan. Mampu pula membantu organisasi dalam menemukan jawaban mengenai efektivitas pelatihan tersebut.

Dari paparan tersebut jelas sekali bahwa seorang *trainer* harus mempunyai banyak kemampuan (*multiple skills*) sehingga ia mampu menjalankan fungsinya tidak hanya sebatas pada kemampuan mengajar atau menyampaikan materi. Seorang *trainer* harus dapat terlibat secara aktif dalam setiap proses bagaimana sebuah pelatihan dijalankan secara efektif. Di sinilah seorang

trainer harus dapat membentuk dirinya menjadi *trainer* yang efektif dan menarik.

Buku ini mencoba mengulas hal-hal apa saja yang dapat dilakukan oleh seorang *trainer* sehingga dirinya mampu menjadi pribadi yang efektif dan menarik dalam memberikan sebuah pelatihan.

Buku ini tidak hanya berisi teori-teori, tetapi lebih jauh dari itu, buku ini merupakan petunjuk praktis apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang *trainer* dalam mengembangkan dirinya.

Buku ini menjadi lebih mudah dipahami karena ditulis oleh dua orang yang benar-benar mempunyai pengalaman nyata sebagai seorang *trainer*. Apa yang ditulis dalam buku ini merupakan tindakan nyata yang dilakukan oleh para penulis.

Disajikan dengan tutur bahasa yang sederhana, lugas, dan jelas sehingga akan mempermudah pembaca dalam memahami isi buku ini. Disertai dengan contoh-contoh yang konkret akan semakin mempermudah pembaca dalam mengimplementasikan apa yang ada di dalam buku ini.

Semoga buku ini menjadi salah satu sumber inspirasi bagi pembaca untuk menjadikan diri Anda seorang *trainer* yang efektif dan menarik.

Selamat membaca!

Penulis

E. Widiyo Hari Murdoko dan Ferdinand Hindiarto

Ucapan Terima Kasih

Pertama-tama kami ucapkan puji syukur kepada Tuhan Allah Sang Pencipta yang telah membimbing kami dalam membuat tulisan ini sehingga dapat berwujud menjadi sebuah buku.

Hanya karena kasih dan kemurahan dari Tuhan buku ini dapat sampai di tangan pembaca semua.

Di samping itu, kami sadar bahwa buku ini dapat selesai karena hadirnya pribadi-pribadi yang dengan rela dan tulus hati menjadi guru, sahabat, serta memberikan semangat dan masukan kepada kami.

Dengan tulus hati kami ingin mengucapkan banyak terima kasih untuk semua pihak yang telah membantu kami dalam penulisan buku ini. Terima kasih kepada PT Elex Media Komputindo, yang masih membuka diri untuk menerbitkan buku kami ini.

Terima kasih kepada Ibu Paulina Dewanti (Mbak Dewi) yang senantiasa memberikan dukungan kepada kami untuk terus berkarya.

Ucapan terima kasih kepada perusahaan-perusahaan, instansi, dan lembaga yang memercayai kami sebagai *trainer*, antara lain Bank Panin, Bank Haga, Bank Buana, Bank of Tokyo-Mitsubishi, Kadin Jawa Tengah, AXA Mandiri, Daihatsu, PT Yamaha Motor Kencana Indonesia, PT Rio Tinto Indonesia, PT Serasi Autoraya, Percetakan PT Gramedia, PT Garuda Food, PT LG Electronics Indonesia, PT Frisian Flag Indonesia (Susu Bendera), PT Indosat, PT Telkom, Texmaco Group, Minamas Gemilang Plantation, PDAM Kota dan Kabupaten Semarang, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yayasan Salib Suci (Bandung), Rumah Sakit Santo Yusup Bandung, Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung, Rumah Sakit Telogorejo Semarang, Yayasan Pangudi Luhur, Universitas Terbuka, BKPM,

dan masih banyak perusahaan/instansi lainnya yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu di sini.

Terima kasih kepada SMA Kolese De Britto, Yogyakarta tempat di mana kami belajar untuk berani “mempresentasikan” potensi-potensi kami secara alamiah.

Ucapan terima kasih kepada para dosen Fakultas Psikologi UGM yang telah sudi menjadi “*trainer*” yang baik bagi kami untuk semakin dapat mengasah dan mengembangkan potensi-potensi.

Terima kasih juga untuk keluarga dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu. Terima kasih atas dukungannya.

Akhir kata kami haturkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada para pembaca yang telah menunjukkan apresiasinya dengan membeli dan membaca buku ini. Kritik dan saran dari Anda sungguh merupakan kehormatan bagi kami.

Terima kasih.

Daftar Isi

Kata Pengantar	vii
Sekapur Sirih untuk Pembaca	ix
Ucapan Terima Kasih	xiii
Bab 1 Mengapa Perlu Pelatihan	1
Bab 2 <i>Training Needs Analysis-TNA</i>	11
Bab 3 Prinsip Belajar Orang Dewasa (<i>Andragogi</i>)	23
Bab 4 <i>Experiential Learning</i>	39
Bab 5 Metode Pengajaran	47
Bab 6 Menjadi <i>Trainer</i> Andal	61
Bab 7 Peran Seorang <i>Trainer</i>	81
Bab 8 Menguasai Peserta Pelatihan	87
Bab 9 Membangun Hubungan dengan Peserta Pelatihan ...	95
Bab 10 Memahami Gaya Komunikasi Peserta Pelatihan	105
Bab 11 Mempersiapkan Pelatihan	119
Bab 12 Membuka Pelatihan	127
Bab 13 Mengajukan dan Menanggapi Pertanyaan	141
Bab 14 Presentasi yang Menarik	153
Bab 15 Evaluasi Pelatihan	171
Sekilas Tentang Penulis	185
Daftar Pustaka	187

Mengapa Perlu Pelatihan

Tidak dapat dimungkiri masih ada pandangan bahwa pelatihan hanya menghambur-hamburkan uang.

Penyebabnya karena pelatihan dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan, hanya sekadar formalitas, ataupun mengisi waktu luang saja.

Seorang trainer harus dapat membantu organisasi dalam menyelenggarakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan.

Kebutuhan akan pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia tampaknya sudah tidak dapat ditawar-tawar lagi. Bahkan sudah menjadi sebuah kewajiban dan keharusan untuk dilakukan.

Sebuah kalimat bijak berikut, “if you don’t develop your people, they don’t know how to develop your business”, dapat menjadi dasar berpikir para pengelola perusahaan atau organisasi dalam menentukan pentingnya sebuah pelatihan. Apabila beberapa tahun lalu pelatihan-pelatihan hanya merupakan “agenda sampingan” dalam arti baru sadar dilakukan apabila muncul persoalan, kini sudah bergeser pada pemahaman bahwa pelatihan harus selalu diagendakan dan bahkan menjadi kegiatan yang rutin.

Oleh beberapa perusahaan, hasil dari pelatihan ini digunakan sebagai salah satu faktor yang akan menentukan karier atau penilaian kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Tidaklah mengherankan apabila kondisi saat ini menunjukkan bahwa antara perusahaan yang satu dengan yang lain berlomba-lomba untuk menjadikan pelatihan sebagai nilai lebih dari perusahaannya dalam menjawab tantangan perkembangan zaman. Hal itu dilakukan karena salah satu indikator bahwa perusahaan tersebut memperhatikan masalah sumber daya manusia adalah kepeduliannya terhadap pelatihan yang diberikan kepada karyawan.

Apa Itu *Training*?

Berbicara mengenai pelatihan, pertama kali yang muncul dalam benak kita adalah adanya aktivitas fisik yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang yang awalnya tidak mampu menjadi mampu. Dengan demikian, untuk memampukan seseorang melalui pelatihan tentu saja akan diberikan hal-hal yang bersifat pengetahuan, keterampilan, ataupun perilaku.

Kalau kita membicarakan arti atau pengertian dari pelatihan maka ada beberapa hal yang dapat kita pahami, yaitu:

1. Usaha-usaha secara berencana yang diselenggarakan supaya terwujud penguasaan berbagai aspek, antara lain keterampilan, pengetahuan, sikap, mental, serta perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. Suatu proses pendidikan dengan prosedur yang sistematis, terorganisir, di mana sumber daya manusia mempelajari kecakapan, pengetahuan, dan keterampilan yang bersifat teknis.
3. Serangkaian aktivitas yang dibutuhkan dalam rangka peningkatan kompetensi dan prestasi seseorang dalam lingkungan organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan standar prestasi dalam organisasi.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa fokus dari *training* adalah pengembangan sikap, mental, perilaku, pengetahuan, dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya, serta berbasis pada suatu kebutuhan. Oleh karena berbasis pada kebutuhan maka hakikat munculnya aktivitas pelatihan berdasarkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan sikap, pengetahuan, ataupun keterampilan.

Perlu dipahami pula bahwa untuk menyelenggarakan sebuah pelatihan, harus ada sistem yang dipatuhi sehingga pelatihan yang dilakukan benar-benar dapat menjawab kebutuhan yang ada. Namun pada kenyataannya, sebuah pelatihan belum dapat dipahami sebagai aktivitas yang banyak manfaatnya karena dilakukan hanya sekadar mengikuti “*trend*”, tanpa mempertimbangkan apakah pelatihan tersebut muncul karena adanya tuntutan kebutuhan.

Fenomena yang Ada

Sungguh, berbahagialah perusahaan yang dalam kondisi krisis ekonomi seperti ini, masih memberi perhatian kepada karyawannya dengan memberikan pelatihan. Mengingat bahwa masalah pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang masih dipandang sebagai *cost*, menghambur-hamburkan *budget* saja.

Sering kali biaya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ini dijadikan sebagai “kambing hitam” untuk dipangkas. Artinya, *budget-budget* yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan mudahnya akan ditunda untuk selanjutnya ditiadakan.

Pengalaman kami mendampingi klien, banyak alasan yang bersifat operasional dijadikan sebagai dasar untuk menunda, bahkan membatalkan pelaksanaan sebuah pelatihan meskipun hal itu sudah direncanakan jauh-jauh hari. Bahkan ada beberapa perusahaan yang tinggal besok pagi melaksanakan pelatihan, tiba-tiba membatalkan dengan alasan sangat teknis.

Tentu saja hal ini menjadi indikasi bahwa masalah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia belum merupakan “sesuatu” yang penting dan mendesak. Dapat ditunda, dikesampingkan untuk waktu yang belum dapat ditentukan, bahkan ada pula yang berpikir bahwa pelatihan dan pengembangan SDM baru akan diadakan jika ada sisa *budget* yang tidak digunakan.

Jika hal tersebut terjadi (meskipun tidak semua perusahaan melakukannya), dapat disimpulkan bahwa sebuah pelatihan tidak mempunyai tujuan yang jelas bahkan hanya sekadar untuk mengisi program saja maka dapat dipastikan sebuah organisasi akan mudah sekali diombang-ambingkan situasi. Memang dalam hal ini dibutuhkan sebuah kesadaran dan komitmen yang tinggi bahwa pelatihan merupakan kebutuhan pokok yang tidak dapat dengan mudah dibatalkan atau ditunda karena alasan teknis ataupun operasional.

Dari fenomena tersebut dapat diambil suatu *benang merah* bahwa **pelatihan dan pengembangan masih dipandang sebagai aktivitas *human resource development* yang berorientasi kepada *COST*, karena tidak segera dapat menghasilkan “uang”, tetapi harus menunggu beberapa saat baru terlihat hasilnya. Itu pun tidak menjamin apakah hasil tersebut merupakan dampak langsung dari adanya pelatihan atau tidak. Apabila hasil kerja karyawan tidak menunjukkan tingkat produktivitas maka dengan mudah yang dijadikan sebagai pusat kesalahan adalah bagian *training*.**

Akan tetapi, masih ada perusahaan yang memandang bahwa pelatihan dan pengembangan SDM sebagai salah satu alat untuk memanusiaikan SDM sehingga terjadi hubungan timbal balik. Perusahaan sadar, bahwa ada *cost* yang harus dibayar, tetapi perusahaan juga bersabar bahwa *cost* tersebut akan kembali melalui meningkatnya produktivitas karyawan, baik secara sikap, mental, maupun perilaku.

Sejauh yang kami alami sebagai seorang pekerja *professional* di bidang pengembangan SDM, banyak perusahaan yang pada masa sulit seperti ini justru dengan gencarnya mengadakan

penyegaran terhadap potensi karyawannya dengan melakukan pelatihan. Alasannya adalah justru ketika perusahaan berada pada posisi yang sulit akan terlihat bagaimana sikap dan perilaku dari karyawan dalam menghadapi situasi tersebut.

Dengan kata lain, situasi yang sulit sering kali dipahami sebagai munculnya suatu kesadaran bahwa ada hal yang harus diperbaiki. Dampak dari perbaikan tersebut cenderung lebih mudah apabila *training* dilakukan pada masa-masa yang sulit. Akan tetapi sebaliknya, ketika perusahaan atau organisasi tidak ada masalah, sering kali *training* dianggap bukan sesuatu yang penting karena merasa tanpa *training* pun perusahaan tetap hidup, dapat beroperasi dengan baik, dan tetap mendapatkan keuntungan.

Pandangan seperti ini sah-sah saja, tetapi akan menjadi hal yang berisiko tinggi bagi perkembangan perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Tampak di permukaan tidak terjadi apa-apa, padahal ada sesuatu yang terjadi di dasar yang tidak terungkap. Untuk mengantisipasi atau melakukan usaha-usaha preventif salah satunya apabila *training* menjadi sebuah “*habit*” yang dilakukan saat perusahaan “aman” ataupun sedang mengalami masalah.

Ingat! *Training* bukan hanya identik dilakukan saat perusahaan/organisasi sedang bermasalah, justru dengan *training* diharapkan tidak akan muncul masalah. Meskipun pada kenyataannya banyak perusahaan/organisasi yang melakukan *training* ketika masalah muncul.

- Contoh yang pernah kami alami saat memberikan pelatihan di sebuah perusahaan minuman. Pelatihan tersebut dilakukan untuk seluruh karyawannya yang berjumlah sekitar 1.200 orang. Seperti biasanya kami melakukan *interview* awal dengan pihak manajemen perusahaan untuk menggali masalah apa yang muncul sehingga perlu diadakan pelatihan.

Manajemen tidak mengatakan bahwa ada masalah, tetapi justru manajemen mengatakan bahwa dengan adanya

pelatihan ini diharapkan tidak akan muncul masalah di kemudian hari. Ternyata pelatihan tersebut dilakukan untuk mengantisipasi dampak dari akan di-*merger*-nya tiga perusahaan ke dalam satu perusahaan saja. Padahal, *merger* tersebut tidak akan merugikan karyawan terutama dalam hal hak-hak yang diterima karyawan apalagi sampai terjadi pemutusan hubungan kerja.

Dari contoh kasus ini jelas sekali terlihat bahwa pola pikir manajemen dalam mengadakan pelatihan bukan selalu harus dikaitkan dengan bagaimana mengatasi masalah yang muncul, tetapi justru bagaimana mengantisipasi supaya masalah tidak muncul. Bagaimanapun harus disadari bahwa pelatihan bukanlah satu-satunya cara untuk mengatasi masalah. Atau kalau disederhanakan tidak semua masalah harus diselesaikan melalui *training*.

Tentu saja contoh tersebut tidak dapat dijadikan sebagai indikator bahwa semua perusahaan mempunyai pola pikir yang sama, tetapi bergantung pada budaya perusahaan (*corporate culture*) dan visi perusahaan terlebih-lebih komitmen dari manajemen yang pada akhirnya akan menentukan bagaimana cara pandang dan pola pikirnya terhadap konsep pelatihan dan pengembangan karyawan.

Faktor Pendorong Dilakukannya *Training*

Adanya kesenjangan atau *gap* antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dengan tuntutan organisasi (perusahaan/kelompok/bagian).

Faktor ini adalah pertimbangan yang sangat rasional dan segera harus mendapatkan perhatian penuh. Bagaimanapun, dalam menjalankan sebuah pekerjaan “senjata” andalan karya-

wan adalah kompetensi yang dimilikinya. Artinya, pekerjaan tertentu pasti membutuhkan kompetensi tertentu pula.

Apabila kompetensi ini tidak mampu menjawab tuntutan pekerjaan, tentu saja akan muncul *gap* atau kesenjangan yang akan berpengaruh terhadap produktivitas individu yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada turunnya kinerja organisasi. Dengan demikian, kompetensi karyawan ini dapat menjawab tuntutan organisasi sehingga tidak terjadi *gap*, itulah sebabnya *training* dilakukan.

Kompetensi yang dilatih tidak hanya yang bersifat *hard competencies* (kompetensi yang berkaitan dengan teknis pekerjaan), tetapi *soft competencies* (kompetensi yang berkaitan dengan perilaku) juga mendapatkan perhatian. Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan, tetapi saling mendukung dan melengkapi satu sama lain.

Apalagi, jika konsep berpikir kita mengacu pada pemahaman bahwa pada dasarnya sumber daya manusia adalah sosok pembelajar, maka setiap kali harus dilakukan pengecekan terhadap kemampuannya—apakah sudah sesuai dengan tuntutan yang ada.

Sering kali hal ini terjadi karena belum efektifnya sistem rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Pengisian suatu pekerjaan bukan berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki oleh individu, tetapi karena sekadar mengisi “tempat” yang kosong. Hal inilah yang menyebabkan terjadinya *gap* antara kompetensi dengan tuntutan yang ada.

Dalam hal ini, pelatihan merupakan suatu tuntutan yang harus terjadi mengingat kemajuan teknologi ataupun cara kerja mengharuskan seseorang untuk mau berubah sehingga keterampilan yang dimiliki tidak aus atau ketinggalan. Oleh sebab itu, pelatihan diyakini akan mampu mengatasi persoalan tersebut.

Individu harus selalu belajar dan beradaptasi dengan cepat supaya tidak tertinggal oleh kemajuan-kemajuan yang ada. Oleh sebab itu, pelatihan akan membantu individu untuk selalu mengembangkan keterampilan yang dimilikinya.

Beberapa hal yang menyebabkan munculnya *gap* antara kompetensi dengan pekerjaan yang ada.

a. Perubahan jenis pekerjaan

Perubahan jenis pekerjaan akan mengandung konsekuensi bahwa kompetensi yang pernah dimiliki oleh individu juga harus mendapatkan penyesuaian. Bagaimanapun, setiap jenis pekerjaan memerlukan tuntutan kompetensi tersendiri.

Di sinilah *training* perlu dilakukan, terutama untuk menyiapkan individu dalam menghadapi jenis pekerjaan yang berbeda. Tentu saja yang perlu dilatih bukan hanya terbatas pada masalah pekerjaan, tetapi mentalitas individu juga harus dilatih supaya mempunyai kesiapan dalam menghadapi sesuatu yang baru dan berbeda dari biasanya.

b. Karyawan yang baru masuk kerja

Ini diperlukan karena karyawan yang baru masuk kerja tentu saja belum mempunyai pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukannya. Itu adalah tanggung jawab perusahaan untuk memberikan pelatihan. Apabila hal ini tidak dilakukan, tentu saja akan menghambat karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya.

Adanya tuntutan pekerjaan yang baru maka mereka harus mau berubah. Kalau tidak berubah, berarti punah!

Seorang individu (karyawan) membutuhkan pertumbuhan dan perkembangan untuk dirinya. Oleh sebab itu, melalui PELATIHAN individu akan merasa dirinya mempunyai kesempatan untuk selalu berkembang.

c. Kehadiran teknologi yang baru

Pelatihan dilakukan karena adanya teknologi baru yang harus dikuasai karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan lebih cepat dan efektif. Dengan adanya teknologi baru ini tentu saja akan menuntut karyawan untuk dapat menyesuaikan diri terhadap teknis pengoperasiannya.

Untuk itu pelatihan harus dilakukan supaya karyawan mempunyai kecakapan menggunakan teknologi baru agar ti-

duk menimbulkan *gap* antara tuntutan penguasaan teknologi dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

d. Adanya produk baru

Pelatihan dilakukan karena adanya produk baru yang tentu saja harus dikuasai oleh para karyawan. Dalam hal ini *product knowledge* karyawan perlu dikembangkan sehingga mempunyai pemahaman yang baik terhadap produk tersebut.

e. Tuntutan peraturan atau undang-undang

Pelatihan dilakukan karena peraturan mewajibkan suatu perusahaan untuk melakukan *training* bagi karyawannya. Misalnya perusahaan jasa keuangan (Bank) harus mengalokasikan 5% dari keuntungan untuk program pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya. Dengan demikian, mau tidak mau dengan alasan apa pun *training* harus tetap dilaksanakan.

f. Tuntutan dari customer

Pelatihan harus dilakukan karena adanya desakan dan tuntutan dari *customer* yang disampaikan dalam bentuk komplain. Adanya komplain dari *customer* harus disikapi secara positif dengan melakukan evaluasi dan perbaikan kinerja sehingga *customer* akan semakin puas. Salah satu cara untuk memperbaikinya adalah dengan melakukan *training*. Jadi dalam hal ini pelaksanaan *training* sebagai salah satu solusi untuk mengatasi komplain dari pelanggan tersebut.

g. Bentuk perhatian terhadap SDM

Ada beberapa realitas yang kami temui bahwa pertimbangan diadakannya pelatihan bukan semata-mata karena adanya “masalah”, tetapi justru sebagai salah satu bentuk perhatian dari perusahaan dalam mengembangkan pribadi karyawannya. Hal ini dilakukan mengingat bahwa karyawan merupakan aset perusahaan yang tetap harus mendapatkan perhatian terus-menerus.

Apabila hal ini tidak diperhatikan maka diyakini bahwa karyawan sebagai aset tidak dapat mengembangkan dirinya. Pada akhirnya, hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja yang

dimiliki oleh karyawan dan akan memengaruhi pula kinerja perusahaan.

Manusia merupakan sumber daya yang harus mendapatkan perhatian dalam segala aspek kehidupannya. Salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah perkembangan keterampilan. Salah satu sarana yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan tersebut adalah PELATIHAN.

Bahkan tidak jarang terjadi bahwa perusahaan menjadikan *training* sebagai alasan untuk memberikan “hadiah” atau penghargaan bagi orang-orang yang berprestasi. Asumsinya adalah supaya yang berprestasi tetap terus mengembangkan prestasinya, sementara yang tidak berprestasi mempunyai motivasi untuk memperbaiki dirinya.

h. Untuk penyegaran bagi karyawan

Tidak sedikit perusahaan/organisasi yang mengadakan pelatihan untuk karyawannya dengan tujuan sebagai sarana penyegaran. Penyegaran ini biasanya dilakukan untuk karyawan-karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan itu dan jarang mendapatkan pelatihan. Hal yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah bagaimana membuat para karyawannya menjadi segar kembali.

Untuk tujuan ini, perusahaan dapat membuat pelatihan yang tidak terlalu “berat”, yang penting karyawan merasa disegarkan kembali. Setelah selesai pelatihan, diharapkan muncul kembali motivasi atau semangat yang baru.

Apa pun alasan yang dimiliki oleh perusahaan/organisasi dalam melakukan pelatihan, sekali lagi bergantung pada tujuan perusahaan tersebut. Hal yang terpenting bagaimana pelatihan diberikan dan mempunyai sasaran yang jelas. Apa pun sasarannya tentu saja setiap perusahaan/organisasi mempunyai pertimbangan tersendiri.

Training Needs Analysis - TNA (Analisis Kebutuhan Pelatihan)

Analisis kebutuhan pelatihan akan mendasari bahwa pelatihan yang dilakukan benar-benar menjawab kebutuhan, bukan sekadar formalitas belaka.

Seorang trainer harus mempunyai kemampuan dalam membuat training needs analysis, sekaligus mengimplementasikannya.

Mengapa Harus Melakukan TNA?

Para pemimpin perusahaan sering kali merasa bahwa *training* yang diberikan kepada karyawannya tidak membawa perubahan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, padahal biaya yang telah dikeluarkan untuk *training* cukup besar. Karyawan merasakan hal yang sama pula. *Training* yang diikutinya tidak berpengaruh terhadap kinerjanya, walaupun *trainer* yang memandu sangat andal dan kompeten.

Mengapa hal itu dapat terjadi? Jawabannya adalah karena *training* yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Mengapa tidak

sesuai dengan kebutuhan? Hal ini terjadi karena tidak dilakukan analisis kebutuhan pelatihan sebelum pelatihan dilaksanakan.

Aktivitas analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Needs Analysis* sering disebut dengan TNA adalah proses yang dilakukan untuk menentukan apakah *training* diperlukan atau tidak oleh sebuah perusahaan atau karyawan. Mengapa TNA harus dilakukan? Alasan-alasan yang mendasari adalah sebagai berikut:

1. Untuk memastikan apakah sebuah permasalahan yang terkait dengan kinerja karyawan atau kinerja perusahaan dapat diatasi dengan *training*.
2. Jika *training* menjadi solusi atas sebuah permasalahan kinerja karyawan maka harus diberikan sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian tidak akan terjadi kesalahan dalam menetapkan tujuan, materi, dan metode *training*, maupun dalam menentukan peserta *training*.
3. Setiap *training* yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan atau yang diikuti oleh seorang karyawan seharusnya mendukung strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya.
4. Agar tidak menghambur-hamburkan anggaran perusahaan.

Dari keempat poin tersebut, jelaslah bahwa TNA sangat penting dalam pelaksanaan suatu *training*.

Cakupan TNA

TNA terdiri atas tiga elemen, yaitu:

1. Analisis pada level organisasi
2. Analisis pada level tugas
3. Analisis pada level individu karyawan

1. Analisis Level Organisasi (*Organizational Analysis*)

Pada analisis level ini, TNA dilakukan untuk mengungkap tiga hal berikut ini.

- (a) Arah strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan. Jika perusahaan menempatkan karyawan sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan, maka *training* adalah salah satu cara terbaik yang dapat dipilih.
- (b) Dukungan dari manajemen pada peserta *training* untuk menerapkan hasil pelatihan yang telah diikuti.
- (c) Kesiapan perusahaan untuk mengadakan suatu *training*. Kesiapan itu termasuk kesiapan anggaran maupun kesiapan peserta tanpa mengganggu kinerja perusahaan.

Metode pengumpulan data yang dapat digunakan antara lain:

- Wawancara dengan *top management* untuk mengungkap data tentang target perusahaan, strategi yang digunakan, tantangan dan hambatan.
- Dokumentasi, misalnya data kinerja unit-unit yang ada dalam perusahaan, data rekapitulasi kehadiran karyawan, data *turn over*, data keluhan pelanggan, dan lain-lain.
- Observasi, untuk mendapatkan gambaran riil tentang situasi organisasi dikaitkan dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Berikut ini adalah contoh pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan kepada *top management*.

- Apakah perusahaan telah mengalokasikan anggaran untuk pengembangan karyawan melalui *training*? Jika ya, berapa besarnya anggaran tersebut?
- Bagaimanakah pengalaman perusahaan selama ini dalam melaksanakan *training*? Apakah cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan?
- Karyawan di bagian mana saja yang menurut perusahaan harus dikembangkan melalui *training*?

Keluaran atau output analisis pada level organisasi adalah:

1. Sebuah KESIMPULAN apakah organisasi membutuhkan *training* atau tidak untuk meningkatkan kinerja organisasi. Jika dibutuhkan, unit atau gugus tugas manakah yang membutuhkannya. Jika tidak dibutuhkan, bentuk solusi lain apa yang dapat diberikan?
2. Jika dibutuhkan *training*, apakah pimpinan telah mengalokasikan anggaran untuk pelaksanaannya?
3. Jika akan dilaksanakan *training* apakah pimpinan organisasi telah menyiapkan mekanisme tertentu bagi peserta untuk menerapkan hasil *training* tersebut?

Hasil dari analisis pada level organisasi ini akan menjadi dasar untuk melakukan analisis pada level tugas maupun individu.

Contoh:

Suatu perusahaan akan menerapkan sebuah budaya organisasi yang baru. Dalam implementasinya ditempuh melalui berbagai media, antara lain sosialisasi melalui buletin perusahaan dan acara-acara seremonial. Top management melihat bahwa budaya baru ini belum terinternalisasi secara kuat pada seluruh karyawan. Dari hasil wawancara dan diskusi dengan pihak top management, “diduga” peran supervisor belum maksimal dalam menginternalisasikan budaya baru ini kepada bawahannya.

2. Analisis Level Tugas (Task Analysis)

Tujuan analisis pada level ini adalah:

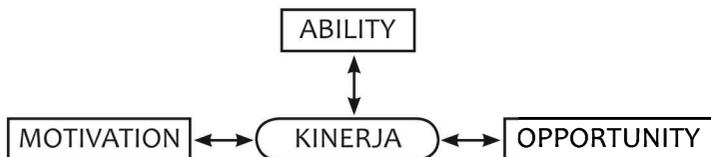
- (a) Mengidentifikasi gugus tugas mana sajakah yang dinilai belum selaras dengan strategi organisasi dan harus dikembangkan melalui *training*

(b) Menentukan elemen dari tugas-tugas tertentu (yang diduga membutuhkan *training*) dan akan menjadi sasaran *training*. Elemen yang dimaksud adalah pengetahuan (*knowledge*), *skill*, sikap, atau perilaku.

Langkah-langkah yang dilakukan pada tahap ini adalah sebagai berikut.

- Dari hasil analisis level organisasi dapat diketahui unit, divisi, atau gugus tugas yang kinerjanya tidak maksimal dalam mendukung tercapainya target kinerja perusahaan. Dengan demikian, fokus pertama dalam analisis ini adalah unit atau gugus tugas yang “diduga” kinerjanya belum maksimal.
- Melakukan pengambilan data kepada pimpinan unit atau gugus tugas. Data yang harus diungkap antara lain kinerja unit dalam kurun waktu minimal 3 tahun terakhir, analisis pimpinan unit atau gugus tugas terkait penyebab tidak maksimalnya kinerja unit, dan mencari penyebab dari faktor internal.
- Melakukan observasi, wawancara, kuesioner, atau FGD dengan “*sample*” karyawan di unit atau gugus tugas dimaksud. Fungsi observasi dan wawancara ini untuk *cross-check* atau validasi data yang telah diberikan oleh pimpinan unit.
- Melakukan analisis data yang telah dikumpulkan.

Salah satu metode untuk menganalisis kinerja adalah sebagai berikut:



Sumber: M. Blomberg & C.D. Pringle, 1982, *The Missing Opportunity in organizational Research: Some Implications for Theory of Work Performance*.

Dari teori tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja ditentukan oleh 3 faktor utama, yaitu:

- (1) *Ability*, meliputi potensi karyawan, kemampuan, dan keterampilan karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.
- (2) *Motivation*, yaitu dorongan yang dimiliki seorang karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.
- (3) *Opportunity*, yaitu kesempatan yang dimiliki seorang karyawan untuk menyelesaikan tugasnya, misalnya *job description* yang jelas, peralatan tugas yang memadai, lingkungan kerja yang kondusif, dan wewenang yang dimiliki.

Cara lain yang dapat digunakan untuk membantu analisis adalah dengan konsep kompetensi. Definisi kompetensi adalah kumpulan atribut yang terdiri atas *knowledge*, *skill*, *attitude*, dan *behavior* yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sempurna.

Dengan demikian, penyebab kinerja yang kurang maksimal dapat ditelaah dari keempat aspek kompetensi tersebut. Dari hasil analisis ini akan dapat diketahui apakah kinerja seseorang yang tidak maksimal disebabkan oleh kemampuan, motivasi, atau kesempatan yang tidak dimiliki. Hasil analisis inilah yang akan menentukan sasaran *training* yang akan dilaksanakan—apakah *training* dibutuhkan pada elemen *knowledge*, *skill*, *attitude*, atau *behavior*.

Keluaran atau *output* analisis *level* tugas adalah sasaran *training* untuk unit atau gugus tugas akan fokus pada aspek *knowledge*, *skill*, *attitude*, atau *behavior*. *Output* ini akan menentukan rumusan tujuan *training*, penentuan dan komposisi materi *training* serta metode *training* yang tepat

Contoh:

Gugus tugas yang belum maksimal dalam menginternalisasikan budaya baru adalah para supervisor.

Berdasarkan hasil wawancara & Focus Group Discussion, ternyata ditemukan bahwa para supervisor memiliki “kekurangan” pada aspek keyakinan atau “mind set” bahwa perilaku/budaya dapat diubah.

Oleh karena “mind set” para supervisor tidak yakin bahwa perilaku/budaya dapat diubah maka mereka tidak dengan total menginternalisasikan budaya baru ini pada para bawahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa para supervisor membutuhkan training tentang bagaimana memengaruhi dan mengubah “mind set” atau budaya orang lain.

3. Analisis Level Individu (Person Analysis)

Analisis pada level ini dapat dilakukan bersamaan dengan analisis level tugas. Artinya, ketika pada analisis level organisasi sudah dapat ditemukan unit atau gugus tugas mana yang membutuhkan *training*, sekaligus dapat dilakukan analisis pada level individu. Analisis level individu dapat juga dilakukan setelah analisis level tugas.

Tujuan analisis pada level individu adalah untuk menentukan siapa saja karyawan yang membutuhkan *training*. Untuk memperkuat analisis, dapat dilakukan pengambilan data pada para calon peserta *training* dengan metode kuesioner. Dalam kuesioner, dapat diungkap penyebab tidak maksimalnya kinerja dari perspektif calon peserta *training*.

Perlu diingat, kuesioner jangan berisi *training* apa yang Anda perlukan untuk menunjang kinerja atau calon peserta *training* diberi pilihan prioritas *training* yang mereka perlukan. Jika demikian, biasanya yang muncul bukanlah kebutuhan, tetapi keinginan. Jadi dalam analisis ini sudah menyebut nama karyawan yang akan menjadi peserta *training*.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam analisis level ini adalah:

1. Pastikan bahwa calon peserta *training* memiliki kesempatan untuk menerapkan hasil *training*. Jangan sampai terjadi

yang bersangkutan dimutasikan atau menjelang purna tugas setelah mengikuti *training*.

2. Pastikan bahwa para peserta dapat meninggalkan pekerjaan selama mengikuti *training*, tanpa mengganggu jalannya pekerjaan. Jangan sampai pelayanan terhadap customer dihentikan, hanya karena seorang karyawan mengikuti *training*. Beberapa solusi harus disiapkan, misalnya dengan melimpahkan wewenang kepada karyawan lain untuk sementara waktu.

Keluaran atau *output* analisis pada *level* individu adalah nama-nama karyawan yang akan menjadi peserta *training*.

Contoh:

Pada analisis level tugas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar supervisor membutuhkan training/pelatihan “management change”. Analisis level individu akan menghasilkan nama-nama supervisor yang akan menjadi peserta training. Siapa saja supervisor yang harus mengikuti training tersebut diperoleh dengan melakukan analisis data hasil wawancara dengan para manajer dan beberapa bawahan dari para supervisor dimaksud.

CONTOH KUESIONER TERBUKA UNTUK TNA DALAM LEVEL TASK ANALYSIS ATAU PERSON ANALYSIS

No :
Unit Kerja :
Masa Kerja :
Atasan Langsung :

Petunjuk Pengisian

Berikut ini terdapat beberapa pertanyaan yang terkait dengan pekerjaan Saudara. Kami mohon Saudara berkenan menjawab

sesuai dengan apa yang dialami. Tidak ada jawaban salah dan jawaban Saudara akan kami rahasiakan.

1. Jelaskan ringkasan pekerjaan Saudara!

.....

2. Pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku seperti apa yang diperlukan untuk mengerjakan tugas Saudara dengan efektif?

- Pengetahuan :.....
- Keterampilan :.....
- Sikap :.....
- Perilaku :.....

3. Dari jawaban nomor 2, aspek manakah yang masih perlu Saudara kembangkan untuk efektivitas penyelesaian pekerjaan?

.....

4. Hambatan-hambatan lain apa saja yang sering Saudara temui dalam menyelesaikan pekerjaan?

.....

5. *Training* apa saja yang pernah Saudara ikuti dalam waktu 3 tahun terakhir?

.....

Catatan:

- Jenis pertanyaan tersebut dapat dikembangkan sesuai kebutuhan.
- Jumlah *sampel* karyawan yang mengisi kuesioner, lebih banyak lebih baik.

- Kuesioner terbuka seperti ini efektif untuk mengambil data awal tentang kebutuhan pelatihan bagi karyawan, yang menurut hasil analisis *level* organisasi masih kurang efektif dalam mendukung tujuan perusahaan.
- Data dapat ditambah dengan menggunakan *rating scale* yang tertutup seperti contoh berikut ini.

CONTOH RATING SCALE UNTUK TASK ANALYSIS DAN PERSON ANALYSIS

No :
Unit Kerja :
Masa Kerja :
Atasan Langsung :

Petunjuk Pengisian

Berikut ini terdapat beberapa pernyataan yang terkait dengan aktivitas Saudara dalam pekerjaan. Saudara diminta memberikan penilaian pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan yang dialami sampai dengan keadaan yang paling tidak sesuai.

Tuliskan nomor 1–10 sesuai dengan penilaian Anda pada kolom sebelah kiri.

Pernyataan

- () Kurang ramah dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- () Ceroboh dalam menggunakan alat-alat kerja.
- () Keterampilan yang diperlukan masih kurang saya kuasai.
- () Kurang peka terhadap kesulitan teman kerja.
- () Menganggap remeh peraturan perusahaan.
- () Kurang puas dengan lingkungan kerja.

- () Sering menunda pekerjaan.
- () Pengetahuan yang dimiliki cukup untuk bekal menyelesaikan tugas.
- () Sarana-prasarana kerja kurang mendukung penyelesaian pekerjaan.
- () Kinerja saya ditentukan oleh keberadaan saya.

Prinsip Belajar Orang Dewasa (*Andragogi*)

Seorang trainer harus mempunyai kemampuan dalam memahami prinsip belajar orang dewasa (andragogi) sehingga dalam memperlakukan peserta pelatihan dapat sesuai dengan kaidah-kaidah orang dewasa.

Perlakuan yang tepat akan menyebabkan peserta pelatihan merasa nyaman mengikuti pelatihan dan terdorong untuk terlibat aktif.



"Fun, antusias, dan partisipasi aktif dari peserta pelatihan merupakan dasar bagi tercapainya pembelajaran orang dewasa yang efektif dan menarik."

Sering kali bila seseorang diminta untuk menjadi *trainer*, yang pertama kali mereka bayangkan adalah pendidikan yang telah diperolehnya dahulu ketika ia menjadi seorang murid dan diajar oleh seorang guru.

Jelas masih terbayang dalam ingatan begitu dominannya seorang guru dalam melakukan pengajaran. Semuanya ditentukan oleh sang guru, sementara murid hanya menurut apa yang dikatakan oleh guru tersebut. Bahkan tergambar sebuah ketakutan apabila berbuat salah.

Suasana takut salah, tegang, tidak bebas ini lebih diperparah lagi dengan gaya guru dalam mengajar yang seolah-olah merasa paling benar. Bagi murid tidak ada kesempatan atau tidak diberi kesempatan untuk mengutarakan apa yang menjadi gagasannya, karena semuanya dikendalikan oleh guru tersebut. Hal ini masih menjadi gambaran seorang *trainer* apabila sekarang ia mengajar orang dewasa yang mempunyai perbedaan dengan anak dalam hal strategi pengajarannya. Oleh karena mendapatkan perlakuan yang disamakan dengan anak, sangat memungkinkan peserta pelatihan yang *notabene* adalah orang dewasa menjadi tidak cocok dan hal ini akan berpengaruh terhadap suasana pelatihan.

Seorang *trainer* harus memahami bagaimana menghadapi orang dewasa yang mengikuti sebuah pelatihan. Apa yang harus dilakukan kepada mereka? Bagaimana cara memperlakukan mereka? Apa yang mereka harapkan? Pertanyaan-pertanyaan ini dapat terjawab dengan baik oleh *trainer* apabila ia memahami konsep pelatihan untuk orang dewasa.

Banyak hal yang berbeda antara pengajaran anak dan orang dewasa. Oleh karena itu, pendekatan pengajaran untuk orang dewasa berbeda dengan pendekatan pengajaran untuk anak. Pemahaman perbedaan ini sangat penting sehingga kita dapat menyesuaikan metode pengajaran untuk memenuhi kebutuhan peserta terutama dalam membangun dan menciptakan suasana pelatihan yang kondusif. Salah satu hal yang dapat dilakukan oleh *trainer* adalah menyadari bahwa peserta pelatihan tersebut

bukanlah anak-anak yang dalam keadaan sama sekali tidak punya pengalaman, tidak mengerti apa yang akan diterimanya selama pelatihan.

Seorang *trainer* harus paham betul dan menyadari bahwa yang sedang dihadapi dalam pelatihan ini adalah pribadi-pribadi dewasa yang tentu saja sudah banyak makan asam-garam kehidupan. Dengan demikian perilaku, sikap, dan mentalitas yang dimilikinya merupakan pencerminan dari hal-hal yang pernah dialami selama hidupnya.

Konsekuensinya, seorang *trainer* harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan bagaimana menyikapi dan memperlakukan orang dewasa yang mengikuti pelatihan. Bahkan sangat mungkin di antara peserta tersebut yang mempunyai usia atau pengalaman hidup lebih dibandingkan *trainer*. Hal inilah yang sering kali dapat menjadi salah satu sumber “ketakutan” *trainer* untuk memberikan pelatihan karena pesertanya mempunyai tingkat kedewasaan yang lebih. Di sinilah seorang *trainer* harus benar-benar menguasai teknik-teknik pembelajaran orang dewasa, sehingga metode dan pendekatan-pendekatan yang dilakukan menjawab kebutuhan riil dari peserta.

Banyak peserta pelatihan yang merasa kurang puas dalam mengikuti pelatihan, salah satunya berasal dari cara *trainer* dalam memperlakukan mereka tidak pas. Banyak peserta *training* yang merasa diperlakukan seperti anak kecil yang seolah-olah tidak mengerti apa-apa, sehingga ada kesan bahwa *trainer*-lah yang paling pintar, paling tahu, dan paling menguasai persoalan. Hal ini pada akhirnya akan menjadikan sikap seorang *trainer* menjadi tertutup dan memengaruhi caranya dalam berinteraksi dengan peserta.

Antisipasilah supaya hal ini tidak terjadi. *Trainer* harus paham benar konsep mengenai pelatihan untuk orang dewasa, harus mempunyai pemahaman bahwa ada beberapa prinsip dasar yang harus dilakukan untuk memberikan pelatihan pada orang dewasa.

Pada penjelasan tentang kompetensi seorang *trainer*, salah satu pengetahuan yang harus dikuasai adalah pengetahuan konsep

belajar orang dewasa. Dalam bab ini akan dijelaskan konsep belajar orang dewasa dan kondisi-kondisi yang harus dipenuhi agar proses belajar dapat berjalan secara efektif.

Perbedaan *Pedagogi* dan *Andragogi*

Bagan berikut ini menggambarkan perbedaan antara pembelajar anak-anak dan orang dewasa.

PEDAGOGI	ANDRAGOGI
Bergantung pada yang lain untuk memutuskan apa yang penting untuk dipelajari. Maka tidak berlebihan apabila pembelajar anak-anak sangat bergantung pada seorang <i>figure</i> dan cenderung menyetujui apa yang dikatakan oleh <i>figure</i> tersebut, meskipun sebenarnya ia mempunyai pendapat sendiri. Di sinilah peran <i>trainer</i> sangat dominan karena menjadi pusat perhatian dan dapat menentukan segalanya.	Memutuskan sendiri apa yang penting untuk dipelajari. Dalam hal ini pembelajar dewasa merasa menjadi pribadi yang bebas (<i>independent</i>), mempunyai pemikiran, gagasan, ide yang sulit untuk diintervensi oleh siapa pun. Pembelajar dewasa cenderung ingin diperlakukan sebagai pribadi yang otonom dan mempunyai kebebasan dalam menentukan keputusannya. Karena, ia merasa bahwa pengalaman-pengalaman hidupnya sudah cukup untuk membantu dalam menyelesaikan masalah.
Menerima begitu saja informasi yang dimasukkan.	Menimbang informasi yang masuk berdasarkan keper-

Dapat dikatakan, pembelajar anak tidak terlalu sulit untuk diyakinkan karena proses untuk percaya kepada *trainer* sangat cepat. Dalam hal ini kecenderungan *trainer* adalah menjadi orang yang paling benar, tidak mau disalahkan, dan cenderung menguasai peserta.

cayaan atau pengalaman. Dapat dikatakan, pembelajar dewasa tidak mudah untuk diyakinkan. Seorang *trainer* membutuhkan waktu dan metode-metode yang efektif untuk mendapatkan kepercayaan dari peserta. Apabila hal ini tidak diperhatikan maka dapat terjadi konflik yang berkepanjangan antara *trainer* dengan peserta. Seorang *trainer* dituntut untuk berani membuka diri terhadap *feedback* dari peserta dan harus mempunyai pemahaman bahwa *trainer* tidak selamanya benar.

Mengharapkan apa yang mereka pelajari sekarang dapat berguna untuk masa depan mereka kelak. Peran *trainer* dalam hal ini menjadi sangat dominan karena seolah-olah ia menjadi orang yang dapat menentukan masa depan seseorang. Oleh sebab itu, pembelajar anak lebih banyak mengharapkan *trainer* dapat memegang kendali dalam pelatihan karena segalanya bersandar pada diri *trainer* tersebut.

Mengharapkan apa yang mereka pelajari dapat langsung diterapkan. Pola pikir pembelajar dewasa lebih banyak bersifat instan. Artinya, apa yang sekarang ia peroleh langsung dapat digunakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapinya. Tidak menutup kemungkinan peran *trainer* lebih berat karena sering kali dituntut untuk menjadi “tukang sulap” yang dengan sekejap dapat mengubah keadaan.

Tidak memiliki atau sedikit pengalaman untuk menimbang informasi yang masuk. Bagaikan ‘kertas putih’ bergantung pada siapa yang akan mencoret-coretinya sehingga menjadi tidak putih lagi. Dalam hal ini pembelajar anak benar-benar masih nol pengalaman dan pengetahuan sehingga apa yang dikatakan oleh *trainer* menjadi sesuatu yang baru bagi mereka. Oleh karena itu, tidaklah berlebihan setiap hal yang diucapkan oleh *trainer* adalah sebagai suatu “kebenaran” yang akan berpengaruh dalam kehidupan mereka.

Memiliki banyak pengalaman untuk menimbang informasi yang masuk dan hal itu dilihat dari sudut pandang yang sudah dimiliki secara tetap. Sering kali pembelajar dewasa “menikmati” situasi perdebatan baik dengan *trainer* ataupun sesama rekannya karena mengangap perdebatan adalah media untuk menguji sudut pandangnya dan sekaligus untuk memengaruhi sudut pandang orang lain.

Tidak memiliki kemampuan sebagai narasumber informasi bagi guru atau teman sekolahnya. Pembelajar anak cenderung belum dapat memampukan dirinya untuk menjadi “*trainer*” bagi orang lain. Karena, mereka lebih banyak menerima apa yang diberikan selama pengajaran.

Memiliki kemampuan sebagai narasumber informasi bagi pengajar dan sesama pembelajar. Pembelajar dewasa mempunyai kemampuan untuk menularkan apa yang telah diterima selama pelatihan karena pada dasarnya ia mempunyai kemampuan untuk melakukan itu. Dapat dikatakan bahwa peserta pembelajar dewasa cenderung akan menularkan apa yang diterima, akan

dikembalikan kepada yang lain. Di satu sisi ia dapat berperan sebagai penerima dari orang lain tetapi di sisi lain ia dapat berperan sebagai pemberi bagi orang lain.

Prinsip *Andragogi*

Pendidikan yang diselenggarakan oleh institusi pendidikan formal (TK–Perguruan Tinggi) menerapkan sebuah metode atau model yang disebut dengan *pedagogi*. Dalam model *pedagogi* seorang guru atau dosen memiliki tanggung jawab dan peran yang sangat besar dalam mengambil keputusan terkait dengan substansi materi belajar, metode yang digunakan, serta evaluasi terhadap hasil belajar.

Dua ciri utama dalam model *pedagogi* adalah:

- (1) peserta didik cenderung lebih pasif dalam proses pembelajaran.
- (2) peserta didik membawa pengalamannya yang masih terbatas sebagai bahan untuk belajar.

Model pendidikan *pedagogi* tentu saja kurang tepat jika diterapkan pada sebuah *training* bagi karyawan, yang dari sisi usia telah memasuki kategori dewasa.

Dalam pelaksanaan sebuah *training* harus diterapkan model pendidikan yang berbeda, yang kita kenal dengan model pendidikan ***andragogi***.

Model pendidikan *andragogi* memiliki beberapa asumsi sebagai berikut.

1. Orang dewasa dalam belajar harus mengetahui dengan jelas tujuan apa yang akan dicapai.

2. Orang dewasa memiliki kebutuhan atau dorongan untuk mengarahkan dirinya secara mandiri (*self directed*).
3. Orang dewasa menuntut materi yang relevan dengan pekerjaannya dalam proses belajar.
4. Orang dewasa telah memiliki banyak pengalaman nyata (termasuk *problem-problem* di tempat kerjanya) yang dijadikan dasar atau pintu masuk dalam mempelajari suatu materi.
5. Motivasi belajar orang dewasa harus bersifat intrinsik dan ekstrinsik.

Kelima asumsi ini memiliki implikasi terhadap pelaksanaan suatu *training*. Untuk itu, seorang *trainer* harus mengetahui dan menguasai asumsi-asumsi itu beserta implikasinya.

1. Tujuan *training* harus diketahui oleh peserta dengan jelas

Dalam merancang suatu *training*, hal utama yang harus dilakukan oleh seorang *trainer* adalah merumuskan tujuan *training*. Hasil (*learning outcomes*) apa yang akan dicapai oleh peserta setelah mengikuti *training*, baik itu tujuan secara umum maupun tujuan secara khusus untuk setiap materi.

Hanya dengan tujuan yang jelas, peserta akan termotivasi mengikuti *training*. Tujuan *training* harus dirumuskan dalam kalimat yang tegas dan operasional, sehingga akan dapat diabstraksikan dengan mudah oleh peserta serta mudah untuk dilakukan evaluasi atau pengukuran efektivitas suatu *training*.

Rumusan kalimat tujuan *training* hendaknya memiliki tiga komponen berikut.

1. Apa yang diharapkan akan mampu dikuasai atau dilakukan oleh peserta setelah mengikuti *training*. Komponen ini disebut *performance* atau *outcomes*.
2. Pada *level* atau kualitas seperti apa, *performance* tersebut harus ditunjukkan oleh peserta. Komponen ini disebut *criterion*.

3. Dalam kondisi seperti apakah *performance* tersebut harus ditunjukkan oleh peserta. Komponen ini disebut *conditions*.

Dengan demikian, rumusan kalimat tujuan *training* harus operasional dan dapat diamati. Harus dihindari rumusan tujuan *training* dengan kalimat mengetahui atau memahami. Kedua contoh kata tersebut sangat sulit untuk diamati dan diukur. Kalimat yang tepat adalah peserta mampu membuat contoh aplikasi, dan sebagainya.

Untuk membantu *trainer* dalam merumuskan kalimat tujuan *training*, tabel berikut memberikan contoh-contoh *domain* tujuan *training* dengan *performance* yang diharapkan.

DOMAIN TUJUAN TRAINING	PERFORMANCE
Pengetahuan (mengingat informasi)	Mendefinisikan, menyebutkan, membuat daftar, dan lain-lain
Pemahaman (interpretasi dengan kalimat sendiri)	Menjelaskan dengan kalimat sendiri, mengklasifikasikan, memberikan pendapat
Aplikasi (menerapkan pada situasi baru)	Menerapkan, mendemonstrasikan, memberikan ilustrasi, dan lain-lain
Keterampilan	Mengoperasikan, memainkan sebuah alat tertentu, dan lain-lain
Psikomotorik	Memindahkan barang, melakukan dengan lebih cepat, dan lain-lain

Langkah pertama dalam menyusun rumusan tujuan *training* adalah menetapkan *domain* yang akan dicapai, baik itu pengetahuan, keterampilan, atau sikap dan perilaku. Selanjutnya adalah membuat kalimat operasional sebagai indikator *performance*.

Berikut ini adalah contoh rumusan tujuan *training* dengan tema “*Handling Customer’s Complain*”.

Setelah mengikuti *training* ini, peserta akan mampu mengekspresikan perhatiannya (→ ***performance***) kepada semua *customer* yang marah, dengan penjelasan kurang dari 15 kata (→ ***criterion***), apa pun *complain* yang disampaikan (→ ***conditions***)

Tujuan *training* yang dirumuskan dengan jelas dan operasional, akan menumbuhkan motivasi yang kuat pada diri peserta. Jika tujuan *training* dipersepsikan dan diyakini akan membantu peserta dalam menyelesaikan pekerjaannya maka peserta akan termotivasi mengikuti jalannya *training*.

2. *Self directed*

Jika anak-anak dan remaja harus banyak diberikan arahan dan bimbingan dalam belajar maka orang dewasa tidak memerlukan banyak arahan.

Orang dewasa telah mampu mengarahkan dirinya sendiri. Implikasi yang harus dilakukan dari asumsi ini adalah:

- a. Materi *training* tidak harus selalu dibuat secara detail. Materi *training* yang terlalu detail justru akan membuat peserta merasa kurang dihargai sebagai orang dewasa yang telah memiliki banyak pengalaman. *Trainer* cukup memberikan poin-poin penting pada setiap materi yang diberikan. Contoh-contoh konkret akan lebih membantu.
- b. Dalam presentasi materi, *trainer* harus berusaha untuk tidak berkesan “menggurui”. Jika *trainer* dipersepsikan

menggurui maka peserta justru tidak akan termotivasi mengikuti *training*.

- c. *Trainer* lebih terfokus pada bagaimana memotivasi peserta, dengan cara memberikan materi-materi baru dan *up date* yang relevan dengan aktivitas peserta dalam pekerjaan.

3. Materi yang relevan dengan aktivitas pekerjaan peserta

Dalam proses belajar orang dewasa, peserta akan termotivasi dan bersemangat mengikuti *training*, jika materi yang diberikan relevan dan aplikatif dengan pekerjaannya. Implikasi dari asumsi ini adalah sebagai berikut.

- a. *Trainer* harus benar-benar mempelajari apa saja tugas-tugas yang dilakukan peserta dalam pekerjaannya sehari-hari. Observasi terhadap “*sample*” peserta maupun wawancara terhadap atasan peserta sangat diperlukan.
- b. Materi *training* harus disesuaikan dengan hasil observasi atau wawancara, tentu saja dengan berbagai pengembangan yang progresif. Materi yang bersifat teoretis diusahakan seminimal mungkin. Substansi dari teori yang akan diberikan harus dielaborasi sehingga akan muncul dalam materi-materi yang aplikatif.
- c. Peserta harus diberi kesempatan untuk melakukan praktik atau simulasi atas materi yang diberikan. Aktivitas praktik dan simulasi akan membuat peserta termotivasi mengikuti *training*.
- d. Setelah melakukan praktik atau simulasi, peserta harus diberikan umpan balik. Fungsi dari umpan balik ini adalah sebagai *reinforcement* atau penguat bagi peserta dalam menguasai materi yang telah dipraktikkan.

4. Pengalaman sebagai dasar pembelajaran

Seorang *trainer* harus menyadari bahwa peserta *training* adalah orang dewasa yang telah memiliki banyak pengalaman.

Untuk itu, dalam merancang suatu *training* harus diusahakan agar peserta belajar dari pengalamannya.

Pelatihan yang diikuti oleh orang dewasa, dalam pengajarannya, tentu saja harus mempertimbangkan hal-hal yang pernah dialami oleh peserta. Bagaimanapun, ada banyak pengalaman yang ikut memengaruhi sampai sekarang. Apalagi kalau para peserta ternyata secara usia dan pengalaman hidup lebih banyak dibandingkan *trainer*-nya. Hal ini menuntut seorang *trainer* yang benar-benar pandai dan cerdas dalam melakukan pengajaran.

Jika pelatihan hanya berdasarkan teori-teori yang ada di literatur, dapat dipastikan pelatihan hanya akan berlangsung satu arah dan perlahan-lahan peserta akan terjebak pada kebosanan. Bagi peserta, literatur yang sesungguhnya adalah apabila suatu teori pernah dicoba dalam masalah-masalah yang nyata.

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh *trainer* sebagai implikasi atas asumsi tersebut adalah:

- a. *Trainer* harus mencari dan mengidentifikasi kasus-kasus yang pernah terjadi dalam pekerjaan peserta. Data ini dapat dicari dari atasan peserta, *customer*, atau dapat menggunakan *mystery guest* yang sengaja ditugaskan untuk melakukan pengamatan.
- b. Kasus-kasus nyata yang telah diperoleh dapat dijadikan sebagai bahan untuk membuat materi diskusi kasus. Dari diskusi tersebut, *trainer* dapat mengajak peserta untuk melakukan pengembangan, misalnya dalam perbaikan proses kerja, efisiensi biaya produksi, efektivitas waktu kerja, konsistensi pelaksanaan SOP, dan sebagainya.
- c. *Trainer* harus menghindari menyusun bahan diskusi kasus dengan data rekayasa atau imajinatif.
- d. Dalam aktivitas tanya jawab atau diskusi, peserta didorong untuk mengemukakan pengalaman-pengalaman pribadi-

nya yang terjadi di tempat kerja. Tentu saja harus dibatasi pada hal-hal yang relevan dengan pekerjaan.

Misalnya: dalam *training leadership*, peserta diminta men-*sharing*-kan perilaku-perilaku bawahannya yang tidak sesuai dengan budaya perusahaan; dalam *training service excellence* peserta diminta men-*sharing*-kan keluhan-keluhan yang pernah diterimanya dari *customer*, dan sebagainya.

5. Motivasi instrinsik dan ekstrinsik

Pada proses belajar anak-anak dan remaja, motivasi peserta didik cenderung lebih didominasi oleh motivasi eksternal, misalnya pujian dari guru, hadiah dari orang tua, piala, atau trofi karena menjadi juara dan sebagainya.

Namun dalam proses belajar orang dewasa, motivasi peserta harus dibangun baik secara instrinsik (dari dalam individu) maupun ekstrinsik (dari luar individu). Di sinilah *trainer* memegang peranan penting untuk menstimulasi munculnya kedua jenis motivasi itu.

Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

- a. Menyampaikan dengan jelas tujuan training serta keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh peserta dengan mengikuti *training*. Tujuan *training* harus diusahakan menyentuh kepentingan personal peserta dalam konteks pekerjaan. Seorang peserta akan memiliki motivasi dari dalam diri jika memiliki orientasi tujuan yang jelas.
- b. Berkoordinasi dengan manajemen dengan memberikan kesempatan pada peserta untuk menerapkan hasil *training*.
- c. Membangun suasana *training* yang menyenangkan, melalui pemberian materi yang sederhana-aplikatif, pemilihan metode yang tepat, dan presentasi yang menarik.
- d. Memberikan materi yang memang benar-benar bermakna dan bermanfaat bagi peserta.

Faktor-Faktor Pendorong Belajar

Agar proses belajar orang dewasa dalam suatu *training* berjalan efektif, diperlukan beberapa faktor yang harus dipenuhi.

1. Ruang (Training site)

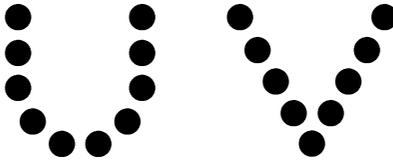
Agar proses belajar berjalan maksimal, suatu *training* harus dilakukan di ruang yang memenuhi kriteria ideal.

- a. Nyaman dan mudah diakses oleh peserta.
- b. Tenang dan bebas dari berbagai gangguan.
- c. Memungkinkan peserta untuk saling berinteraksi, berdiskusi, melakukan praktik/simulasi, serta memiliki pandangan yang lapang terhadap *trainer* maupun media bantu yang digunakan, seperti LCD Monitor.
- d. Bebas dari gangguan kebisingan mesin, AC, atau suara lain.
- e. Warna cat ruangan yang tidak melelahkan mata, misalnya warna putih. Secara psikologis dinding ruangan yang bercat warna coklat akan membuat peserta merasa cepat lelah.
- f. Struktur ruangan idealnya berbentuk segi empat atau bundar. Struktur ruangan yang berbentuk persegi panjang akan menyulitkan peserta untuk saling mendengarkan, melihat monitor, dan berdiskusi.
- g. Penerangan yang cukup.
- h. Kursi yang memiliki sandaran dan dapat dipindahkan dengan mudah.
- i. Ketinggian ruangan harus cukup. Ruang yang tidak terlalu tinggi akan membuat peserta mudah lelah.
- j. Akustik yang jernih dan jelas. Akustik yang banyak gangguan atau tidak jelas dapat mengganggu konsentrasi peserta dan bahkan menurunkan motivasi peserta.

Dalam aplikasinya sering kali *training* di luar perusahaan akan lebih efektif dibandingkan jika *training* dilaksanakan dalam lingkup perusahaan. Peserta akan lebih berkonsentrasi untuk belajar karena tidak diganggu oleh urusan pekerjaan.

2. Susunan tempat duduk

Susunan tempat duduk dalam ruangan *training* akan mempengaruhi tipe interaksi antara sesama peserta maupun interaksi antara *trainer* dengan peserta. Hal paling penting dalam penataan tempat duduk adalah bagaimana para peserta dapat saling melihat dan *trainer* dapat bergerak bebas ke setiap peserta. Contoh susunan tempat duduk yang ideal adalah *U-shape* atau *V-shape*



3. Jadwal pelaksanaan training

Efektivitas proses belajar dalam suatu training juga ditentukan oleh waktu pelaksanaannya. Idealnya training dilaksanakan pada hari kerja, bukan pada hari libur. Jika training dilaksanakan pada hari libur, jelas akan membuat peserta tidak nyaman dan kurang termotivasi meskipun materi, *trainer*, dan tempat pelaksanaannya menarik.

4. Run down acara/sesi

Dalam menyusun *run down/sesi*, *trainer* harus cermat. Waktu yang dialokasikan untuk satu materi dapat berkisar antara 120–150 menit. Jika dirasa belum cukup maka harus diberikan jeda baik itu *coffee break* atau *ice breaking*.

Hal yang tidak kalah penting adalah pada jam-jam rawan lelah dan mengantuk atau sesi setelah makan siang. Pada jam-jam tersebut idealnya materi disampaikan dengan metode simulasi, praktik, atau diskusi.

Berikut contoh run down acara suatu training.

- 08.00 – 08.30** Opening ceremony dari manajemen
- 08.30 – 09.00** Perkenalan & penjelasan tujuan training
- 09.00 – 10.00** Kontrak belajar & membangun komitmen
- 10.00 – 10.30** Break
- 10.30 – 12.30** Presentasi materi I
- 12.30 – 13.30** Istirahat
- 13.30 – 15.30** Diskusi kasus materi I & presentasi hasil diskusi
- 15.30 – 16.00** Break
- 16.00 – 17.00** Kesimpulan dan aplikasi materi I

Experiential Learning

Belajar melalui pengalaman akan lebih mempermudah peserta pelatihan dalam memaknai materi pelatihan yang diterima.

Peserta pelatihan akan termotivasi untuk menerapkan apa yang sudah dipelajarinya.

Pendahuluan

Experiential learning adalah proses pembelajaran yang bertumpu pada pengalaman yang diperoleh peserta dari serangkaian aktivitas yang dilakukan sebelumnya.

Experiential Learning merupakan metode yang sangat sesuai dengan prinsip belajar orang dewasa (*andragogi*). Mengapa? Karena pada dasarnya orang dewasa telah memiliki pengalaman yang banyak dalam kehidupannya. Dengan pengalamannya itu, peserta difasilitasi untuk melakukan aktivitas tertentu dan menarik kesimpulan dari materi *training* yang diberikan.

Metode-metode pengajaran yang tujuannya memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengalami sendiri melalui tindakan, merupakan salah satu bentuk dari *experiential learning* ini.

Metode yang biasa ada dalam *experiential learning* ini berupa *game*, *role play*, simulasi, latihan, demonstrasi, yang dapat dilakukan di dalam ruangan (*in door activity*) ataupun di luar ruangan (*out door activity*).

Tahapan dalam *experiential learning* adalah sebagai berikut.



1. Mengalami

Dalam tahap 1 ini, peserta difasilitasi untuk melakukan aktivitas tertentu. Tujuannya agar peserta mendapatkan pengalaman tertentu dari aktivitas yang dilakukannya. Setiap peserta akan mampu menemukan asosiasi antara pengalaman yang dimilikinya dengan aktivitas yang dilakukannya.

2. Mengungkapkan

Dalam tahap ini, peserta didorong untuk bersedia mengungkapkan pengalaman-pengalaman yang diperolehnya dari aktivitas tahap 1. *Trainer* harus mampu menciptakan suasana nyaman sehingga membuat para peserta termotivasi untuk mengungkapkan pengalamannya.

3. Menyimpulkan

Pada tahap ini, peserta difasilitasi untuk menarik suatu kesimpulan dari *sharing* yang diungkapkannya maupun *sharing* dari peserta lainnya. *Trainer* perlu melakukan afirmasi kepada setiap peserta tentang kesimpulan apa yang telah diperolehnya.

4. Menerapkan

Pada tahap ini, peserta difasilitasi untuk menemukan contoh-contoh penerapan dari kesimpulan yang telah diperolehnya. Contoh-contoh tersebut harus dalam konteks bekerja.

Ada beberapa hal yang sebaiknya diperhatikan supaya *experiential learning* berjalan secara efektif.

1. Peserta mengalami bersama-sama suatu aktivitas.
2. Peserta mengungkapkan apa yang dirasakan.
3. Peserta mendiskusikan dinamika serta proses yang terjadi selama aktivitas.
4. Peserta mendiskusikan bagaimana kegiatan itu relevan dengan kejadian sehari-hari (kehidupan pribadi, lingkungan keluarga, masyarakat, ataupun lingkungan pekerjaan).
5. Peserta mendiskusikan bagaimana penerapannya.

”Melibatkan peserta untuk mengalami sendiri dengan melakukan suatu aktivitas akan mempermudah peserta memahami dan mengimplementasikan materi pelatihan dalam kehidupan yang nyata.”



Manfaat *Experiential Learning*

Manfaat utama dari *experiential learning* adalah:

1. *Fun*

Semua peserta merasa dilibatkan, sehingga menjadi subjek selama pelatihan berlangsung. Namun perlu diingat, meskipun suasananya *fun* tujuan utama dari pembelajaran harus tetap dijaga. Jangan sampai hanya untuk mendapatkan *fun* saja, tetapi mengorbankan tujuan pembelajaran ataupun pelatihan.

Untuk itu, *trainer* tetap harus dapat mengarahkan peserta supaya melalui aktivitas yang *fun* tidak kehilangan arah dan peserta tetap mendapatkan nilai-nilai yang bermanfaat.

2. Peserta tidak merasa digurui

Peserta mempunyai kesempatan untuk belajar menarik kesimpulan dan mendapatkan pengalaman berharga dari *insight* (pengertian) yang di-*sharing*-kan dari orang lain atau yang ia peroleh karena proses pembelajaran.

Dalam hal ini, yang menjadi guru sebenarnya adalah peserta itu sendiri. *Trainer* sebaiknya menempatkan dirinya sebagai fasilitator yang mendorong peserta supaya dapat menemukan hal-hal yang dapat diimplementasikan dalam kehidupan nyata.

3. Metode yang efektif untuk mempelajari satu konsep atau teori

Melalui *experiential learning* peserta pelatihan sangat terbantu dalam mempelajari konsep atau teori yang relevan dengan apa yang terjadi dalam kehidupan nyata. Sehingga melalui *experiential learning* ini peserta pelatihan mempunyai pengalaman mengenai apa yang mungkin dapat terjadi pada kehidupan yang konkret.

4. Mengurangi kebosanan dan kejenuhan peserta pelatihan

Karena dalam *experiential learning* peserta mengalami sendiri melalui tindakan-tindakan maka kebosanan dapat dihindari.

Peserta pelatihan sendirilah yang berproses untuk menemukan makna yang tersirat dalam materi yang dipelajari. Oleh sebab itu, *trainer* harus mempunyai keterampilan membawakan materi dengan *experiential learning* ini.

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh *Trainer* dalam *experiential learning* ini adalah:

- Mampu menjaga manajemen waktu dalam melakukan *experiential learning*, sehingga benar-benar terfokus (tepat waktu

dan sasaran). Manajemen waktu ini benar-benar harus diperhatikan supaya waktu yang ada tidak terbuang sia-sia hanya untuk “bermain-main” saja.

- *Experiential learning* bukanlah suatu kegiatan yang hanya digunakan untuk **membuang waktu** atau **mengisi waktu** sehingga harus benar-benar dipersiapkan dengan baik.
- Peserta mendapatkan *insight* dari permainan. Harus dipahami bahwa pengertian yang diperoleh oleh peserta pelatihan justru lebih penting daripada aktivitas yang dilakukan oleh peserta pelatihan. Jangan sampai konsepnya dibalik bahwa aktivitas lebih penting daripada *insight*-nya.
- Apabila menggunakan permainan atau *game*, *role play*, simulasi, dan bentuk-bentuk yang lain maka harus relevan dengan materi, tujuan, dan *out put* dari topik yang dibahas. Sekali lagi jangan hanya sekedar beraktivitas tetapi tidak ada relevansinya dengan tujuan akhir yang mau dicapai.

Langkah-Langkah dalam *Experiential Learning*

1. *Briefing*

Briefing merupakan aktivitas yang dilakukan oleh *trainer* bertujuan untuk menjelaskan berbagai hal yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilakukan oleh peserta pelatihan.

Dalam *briefing* ada beberapa hal yang perlu dikuasai oleh seorang *trainer*/fasilitator, yaitu:

- a. Menjelaskan *Standard Operating Procedure* dari aktivitas yang akan dilakukan oleh peserta pelatihan.
- b. Menjelaskan aturan-aturan main dari aktivitas tersebut.
- c. Memastikan bahwa setiap peserta sudah memahami dengan jelas dan benar.

- d. Menjaga agar semua peserta terlibat dalam aktivitas tersebut.
- e. Apabila aktivitas tersebut dilakukan secara kelompok maka *trainer* harus mampu membagi kelompok secara efektif.
- f. Mampu menjaga iklim yang kondusif sehingga aktivitas yang dilakukan oleh peserta pelatihan tidak terkesan hanya sekadar “main-main”.

2. Mengamati Aktivitas

Ketika peserta melakukan aktivitas maka sebaiknya *trainer* melakukan beberapa hal berikut.

- a. Mengamati/mengobservasi perilaku dan sikap peserta pelatihan selama melakukan aktivitas.
- b. Membuat catatan kecil yang berisi hasil pengamatan tersebut. Sebaiknya pengamatan lebih diintensifkan pada hal-hal yang relevan dengan aktivitas tersebut.
- c. Memastikan bahwa aktivitas tersebut berlangsung secara *fair* sesuai dengan aturan yang telah dikemukakan saat *briefing*.

3. Teknik *Debriefing*

Debriefing merupakan tahapan yang dilakukan oleh *trainer* setelah aktivitas selesai dilakukan peserta. *Debriefing* ini dapat dilakukan segera setelah satu jenis aktivitas selesai atau setelah semua aktivitas selesai dilakukan (kalau ada beberapa aktivitas yang dilakukan oleh peserta pelatihan).

Namun untuk menjaga supaya peserta tidak lupa terhadap nilai-nilai yang didapat dari aktivitas tersebut maka sebaiknya *debriefing* ini dilakukan setelah 1–2 aktivitas selesai. Tidak perlu menunggu sampai semua aktivitas selesai.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh *trainer* dalam melakukan *debriefing*.

- a. Menggali **APA YANG DIRASAKAN** oleh peserta saat melakukan suatu aktivitas. Biarkan peserta mengungkapkan semua perasaannya, tanpa harus diarahkan oleh *trainer*. Yang diungkap adalah perasaan, bukan penilaian terhadap aktivitas tersebut.
- b. Menggali **APA YANG TERJADI**. Biarkan peserta menceritakan apa saja yang ia alami selama melakukan aktivitas. Yang disampaikan adalah hal-hal yang terjadi ketika proses aktivitas sampai aktivitas itu selesai. Peserta dapat menyampaikan kejadian-kejadian yang ia sendiri alami atau yang dialami oleh kelompoknya.
- c. Menggali **APA YANG DAPAT DIPELAJARI**. *Trainer* mengajak peserta untuk mencari MAKNA dari aktivitas yang telah dilakukan. Metode yang dapat dilakukan adalah dengan *brainstorming*, sehingga apa yang disampaikan oleh peserta harus dihargai dan ditampung.
- d. Menggali **APA RELEVANSINYA**. *Trainer* mengajak peserta untuk menggali hal-hal apa saja yang dapat dikaitkan dengan kehidupan yang riil. Dalam hal ini, *trainer* mencoba memberikan stimulasi (rangsangan) kepada peserta untuk dapat menarik inti makna dari aktivitas yang telah dilakukan apabila dikaitkan dengan hal-hal yang konkret.
- e. Menggali **ALTERNATIF LAIN**. *Trainer* mencoba untuk membuka wawasan peserta dengan jalan memberikan alternatif selain yang dikatakan oleh peserta. Dengan demikian, *trainer* dituntut menguasai persoalan dan sebaiknya mempunyai pengalaman yang relevan.
- f. Menggali **BAGAIMANA SELANJUTNYA**. *Trainer* mencoba untuk menggali bagaimana peserta akan melakukan tindakan atau aktivitas yang mungkin untuk dilakukan.
- g. Merangkum **APA KESIMPULANNYA**. *Trainer* mencoba untuk mengikat ke dalam suatu pernyataan yang jelas dan itu

merupakan kesimpulan dari keseluruhan langkah dalam *debriefing* tersebut.

Dalam membuat kesimpulan, *trainer/fasilitator* dapat menggunakan dasar teori yang relevan. Untuk itu, *trainer/fasilitator* perlu menguasai konsep dan teori mengenai topik yang dibahas.

Cara lain yang dapat dilakukan, yaitu *trainer* meminta peserta sendiri menyimpulkan dan *trainer* bertugas sebagai penegas serta penguat kesimpulan yang telah dibuat oleh peserta pelatihan.

Metode Pengajaran

Pemilihan metode pengajaran yang tepat akan membantu peserta pelatihan menjadi lebih mudah dalam menyerap materi pelatihan.

Seorang trainer harus mempunyai kemampuan dalam memilih dan menentukan metode pengajaran yang tepat sesuai dengan tujuan pelatihan dan karakteristik peserta sehingga pelatihan menjadi efektif dan menarik.

Seorang trainer harus mempunyai kemampuan dalam menentukan metode pengajaran yang cocok. Mengapa demikian? Dengan adanya kesesuaian metode dengan materi pelatihan tentu saja akan membuat peserta pelatihan merasa nyaman.

Memang tidak ada aturan yang baku yang mengatakan bahwa dalam sebuah pelatihan harus menggunakan metode tertentu. Namun hal ini bergantung pada kejelian dan kecermatan *trainer* dalam melakukan analisis apakah metode tertentu cocok untuk materi pelatihan tertentu.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menentukan metode yang akan dipakai untuk memberikan pelatihan.

1. Pertimbangan Tujuan yang Akan Dihasilkan

Tujuan pelatihan seperti apa yang akan dihasilkan dalam sebuah pelatihan, tentu saja akan berpengaruh pada metode pelatihan yang akan dipilih. Misalnya tujuan pelatihan supaya peserta memahami sebuah teori tertentu maka metode pelatihannya akan berbeda apabila tujuan pelatihan agar

peserta mampu melakukan sesuatu. Di sinilah kecermatan seorang *trainer* diuji dalam melihat tujuan pelatihan dengan metode yang akan digunakan.

2. Waktu yang Tersedia

Materi pelatihan yang akan disampaikan *trainer* sebaiknya disesuaikan dengan waktu yang disediakan untuk pelaksanaan sebuah pelatihan. Waktu yang singkat tentu saja hanya memerlukan materi pelatihan yang singkat, demikian pula sebaliknya.

3. Karakteristik Peserta

Karakteristik peserta akan memengaruhi *trainer* dalam menentukan metode pengajaran yang sesuai. Peserta pelatihan akan merasa nyaman apabila mengikuti pelatihan dengan metode yang sesuai dengan karakter yang dimilikinya.

Seorang *trainer* harus benar-benar paham dengan karakteristik peserta. Meskipun tidak mungkin apabila metode yang digunakan harus sesuai dengan karakteristik setiap peserta, namun paling tidak seorang *trainer* dapat melihat karakteristik secara umum yang dimiliki oleh peserta pelatihan.

Misalnya, sebagian besar peserta ternyata karakteristiknya adalah pemikir. Tentu saja metode pelatihan yang digunakan *trainer* akan berbeda apabila sebagian besar peserta karakteristiknya adalah bukan pemikir.

Dari beberapa pertimbangan tersebut paling tidak seorang *trainer* lebih mudah memilih metode pelatihan apa yang akan digunakan.

Beberapa metode pelatihan yang dapat dijadikan pertimbangan bagi seorang *trainer* dalam menyampaikan materi.

1. *Lecture*/Ceramah

Lecture adalah metode yang lebih banyak menitikberatkan pada kemampuan *trainer* dalam menyampaikan teori-teori atau dalil-dalil tertentu. Tentu saja tujuan dari metode *lecture*

ini jelas, yaitu supaya peserta mempunyai pengetahuan yang baik tentang suatu hal. Dengan metode *lecture* ini diharapkan pemahaman atau pengetahuan peserta meningkat.

Dalam hal ini, seorang *trainer* harus benar-benar menguasai materi yang akan disampaikan. Bagaimanapun juga harapan peserta adalah mendapatkan ilmu baru yang belum pernah ia peroleh.

Hal-hal yang perlu diperhatikan *trainer* apabila menggunakan metode *lecture*.

- Metode *lecture* atau ceramah ini cenderung untuk peserta yang belum banyak mempunyai pengalaman kerja atau pengalaman hidup yang mendukung.
- Cocok apabila tujuan training adalah meningkatkan pemahaman atau pengetahuan peserta terhadap suatu hal.
- Harus mempunyai informasi yang lebih banyak dibandingkan informasi yang dimiliki oleh peserta. Dalam hal ini *trainer* akan melakukan *transfer of knowledge* kepada peserta.
- Karakteristik peserta lebih banyak pemikir sehingga ketika diajak memahami sebuah persoalan dengan metode *lecture* maka peserta cenderung merasa nyaman.
- Waktu yang tersedia cukup lama sehingga apa yang disampaikan *trainer* lebih dapat mendalam dan dapat membahas sampai ke detail-detailnya.
- *Trainer* lebih dominan dibandingkan dengan peserta karena *trainer* mempunyai tujuan untuk menanamkan sebuah pengetahuan atau pengertian tertentu kepada peserta pelatihan sehingga terkesan bersifat satu arah. Meskipun demikian, untuk menjaga interaksi antara *trainer* dengan peserta maka *trainer* sedapat mungkin tetap melibatkan peserta, misalnya dengan mengajukan pertanyaan.
- Peserta lebih banyak diam mendengarkan secara aktif apa yang disampaikan oleh *trainer* sehingga sangat memung-

kinkan hal ini dapat menyebabkan munculnya kebosanan dari peserta pelatihan. Untuk mengatasi kebosanan ini *trainer* dapat menggunakan variasi dalam menyampaikan ceramahnya, misalnya dengan membumbui cerita-cerita yang berkaitan dengan materi, menyelipkan humor untuk menyegarkan suasana.

2. Curah Pendapat (*Brainstorming*)

Curah pendapat (*brainstorming*) adalah metode yang pada umumnya dipakai dalam sebuah pelatihan dengan pendekatan orang dewasa untuk merangsang supaya peserta pelatihan mempunyai kemauan untuk menyampaikan ide, pendapat, atau gagasan sebanyak mungkin.

Berdasarkan maksud dari penggunaan metode curah pendapat (*brainstorming*) ini, jelas sekali bahwa tujuan akhirnya adalah mendapatkan masukan, ide, pendapat, informasi, atau gagasan sebanyak-banyaknya dari peserta pelatihan tanpa adanya ketakutan bahwa peserta akan dinilai salah atau benar.

Oleh sebab itu, peran *trainer* dalam metode ini adalah memengaruhi dengan cara apa pun agar peserta pelatihan berani berbicara sebanyak mungkin, sehingga akan muncul pendapat yang benar-benar ingin disampaikan oleh peserta pelatihan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan metode ini.

- *Trainer* harus mempunyai banyak cara supaya peserta pelatihan dapat memunculkan ide, gagasan, pendapat, atau pemikirannya. Ada kemungkinan peserta pelatihan tidak terbiasa untuk melakukan metode ini karena munculnya rasa malu, sungkan, takut untuk berpendapat.
- Peserta pelatihanlah yang lebih aktif sehingga *trainer* lebih banyak diam, mendengarkan, dan mencatat apa yang disampaikan oleh peserta pelatihan. Agar peserta dapat aktif berpendapat, *trainer* dapat melakukan beberapa cara berikut ini.

- ✓ Menunjuk langsung peserta pelatihan untuk berpendapat. Tetapi cara ini dapat menimbulkan efek yang kurang nyaman bagi peserta pelatihan. Sebagian peserta akan merasa ditekan untuk berpendapat. Apabila peserta tidak dapat mengeluarkan pendapat, kemungkinan peserta akan merasa malu dengan peserta lainnya sehingga untuk selanjutnya ia akan pasif.
- ✓ Meminta peserta untuk menuliskan pendapatnya dalam kertas dan peserta diminta menempelkan hasil tulisannya pada papan atau tempat yang sudah ditentukan. Dengan cara ini kemungkinan peserta akan lebih mudah untuk mengeluarkan apa yang ingin disampaikan. Akan tetapi *trainer* harus tetap aktif memantau apakah peserta sudah menuliskan pendapatnya atau belum. Agar situasi terjaga tetap segar, tidak ada salahnya apabila sebelum ditempelkan peserta diminta untuk membacakan pendapat yang telah ditulis.
- ✓ Peserta diminta untuk mengajukan pendapatnya secara langsung tanpa harus ditunjuk. Sebenarnya cara ini lebih “demokratis” karena segala sesuatunya diserahkan kembali kepada peserta pelatihan. Namun perlu juga disadari bahwa beberapa kemungkinan dapat terjadi, yaitu tidak ada satu pun peserta yang mau mengeluarkan pendapat, hanya sebagian kecil peserta yang berpendapat, atau malahan semua peserta berebut untuk berpendapat.
- ✓ Apabila tidak ada peserta yang berpendapat maka *trainer* harus cepat-cepat menggunakan cara lain, misalnya menunjuk langsung atau meminta untuk menuliskan pendapatnya.
- ✓ Apabila hanya sebagian kecil peserta yang berpendapat maka *trainer* harus peka jangan sampai yang berpendapat hanya orang-orang tertentu sehingga yang lain merasa tidak diperhatikan.

- ✓ Apabila semua peserta ingin menyampaikan pendapatnya maka *trainer* harus dapat mengatur “lalu lintas” curah pendapat sehingga semua peserta merasa diperlakukan secara adil.
- Sebaiknya tidak memberikan penilaian terhadap apa yang disampaikan oleh peserta pelatihan. Apa pun yang disampaikan oleh peserta tetap diterima dan dihormati sebagai pendapat yang “benar”.

Meskipun *trainer* tahu bahwa pendapat tersebut kurang sesuai maka *trainer* tetap harus menerima pendapat tersebut. *Trainer* hanya dapat meminta klarifikasi atau penjelasan yang bersangkutan mengenai maksud dari pendapat tersebut. Apabila peserta sudah diposisikan pada pihak yang salah maka untuk proses selanjutnya yang bersangkutan tidak akan terlibat lagi karena merasa sudah tidak ada artinya lagi berpendapat.

- Pada dasarnya *brainstorming* tidak akan menyimpulkan sesuatu tetapi apabila hal itu akan dilakukan sebaiknya pembahasan dilakukan oleh peserta sendiri sehingga kesimpulan yang dihasilkan memang berasal dari peserta pelatihan. Hal ini dapat dilakukan setelah semua peserta selesai memberikan pendapat. Sebaiknya tidak dilakukan sebelum semuanya selesai berpendapat.

3. Diskusi



”Metode pengajaran (diskusi kelompok) yang efektif akan menyebabkan peserta dapat terlibat secara aktif dalam sebuah pelatihan.”

Secara umum diskusi dapat diberi pengertian sebuah metode yang digunakan untuk melakukan pembicaraan atau membahas sebuah persoalan/kasus. Oleh karena sifatnya melakukan pembahasan maka interaksi yang terjadi bukan lagi satu arah tetapi banyak arah. Sangat mungkin terjadi interaksi antara *trainer* dengan peserta ataupun antarpeserta sendiri. Tujuan akhir dari diskusi ini adalah melakukan musyawarah terhadap persoalan/kasus untuk mencapai mufakat berdasarkan pada kesepakatan.

Trainer sebaiknya dapat menciptakan iklim kondusif dengan memperlakukan hak yang sama bagi semua peserta. Hal ini guna menghindari kemungkinan peserta yang merasa mempunyai posisi/jabatan yang tinggi akan mendominasi diskusi. Demikian pula dengan peserta yang merasa mempunyai kecerdasan lebih akan menentukan arah dan jalannya diskusi.

Berdasarkan pada bentuk dan cara berdiskusi maka metode diskusi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara.

a. Diskusi Kelompok

Sesuai dengan namanya, pembahasan terhadap suatu persoalan dilakukan di dalam kelompok-kelompok kecil. Tujuan diskusi kelompok kecil ini untuk membahas sebuah persoalan atau membicarakan suatu persoalan, kemudian mengambil kesimpulan atau bermufakat dalam kelompok kecil tersebut.

Trainer perlu memperhatikan jumlah peserta pelatihan. Apabila jumlahnya sedikit (kurang dari 5 orang) maka dapat dibentuk menjadi satu kelompok saja. Tetapi apabila peserta berjumlah banyak maka dapat dibentuk menjadi beberapa kelompok.

Tidak ada aturan yang pasti mengenai berapa jumlah ideal dalam satu kelompok. Berdasarkan pada pengalaman kami tampaknya akan lebih efektif apabila dalam satu kelompok tidak lebih dari 5 orang supaya masing-masing orang dalam kelompok dapat terlibat secara aktif.

Kedudukan masing-masing anggota kelompok ini sama. *Trainer* sebaiknya dapat berperan untuk mendorong supaya masing-masing peserta dalam kelompok mau mengemukakan gagasan, ide, pendapat, ataupun informasi-informasi yang ingin diungkapkan dalam kelompok.

Hal-hal yang sebaiknya diperhatikan dalam penggunaan metode diskusi kelompok.

- Membagi peserta menjadi beberapa kelompok kecil (tidak lebih dari 5 orang dalam satu kelompok) dan setiap kelompok sebaiknya mempunyai identitas, misalnya dengan menentukan kelompok berdasarkan urutan atau membebaskan kelompok untuk menentukan identitas kelompok. Yang penting semua kelompok mempunyai cara yang sama. Misalnya kelompok berdasarkan angka atau berdasarkan nama binatang atau lainnya maka semua kelompok harus melakukan hal yang sama.
- *Trainer* dapat memfasilitasi kelompok untuk menentukan siapa yang akan menjadi pimpinan kelompok dalam melakukan diskusi. Apabila dalam kelompok tidak ada yang berperan menjadi pimpinan maka dikhawatirkan lalu lintas diskusi menjadi kacau. Perlu ditekankan oleh *trainer* bahwa pimpinan kelompok ini bukan penentu kelompok dalam membuat keputusan, tetapi hanya berperan sebagai “fasilitator” dalam kelompok yang memperlancar proses diskusi.
- *Trainer* harus dengan jelas menyampaikan tema apa yang akan dibahas oleh setiap kelompok. Tema diskusi ini dapat ditentukan oleh *trainer* atau minta masukan dari peserta pelatihan. Apabila tema ini berasal dari peserta pelatihan maka harus mendapatkan persetujuan dari semua peserta pelatihan.
- *Trainer* harus memberikan batas waktu yang jelas kapan diskusi dimulai dan kapan diskusi harus dihentikan.

Untuk melihat perkembangan dari kelompok dalam melakukan diskusi maka *trainer* harus selalu melihat perkembangan tiap kelompok. Apabila ada kelompok yang belum selesai menyimpulkan hasil diskusi dan waktu yang tersisa tinggal sedikit maka *trainer* dapat mendorong kelompok untuk cepat mengambil keputusan. Keputusan tetap berdasarkan pada keputusan kelompok itu sendiri.

- Sedapat mungkin *trainer* mendorong kelompok untuk memperoleh kesimpulan dari apa yang telah dibahas sehingga akan muncul komitmen untuk melaksanakan kesimpulan tersebut.

b. Diskusi Panel/Pleno

Diskusi panel pada dasarnya hampir sama dengan diskusi kelompok kecil. Hanya perbedaannya ada pada ruang lingkungannya yang lebih luas dari diskusi kelompok. Diskusi panel dapat melibatkan pihak luar untuk menyampaikan suatu persoalan kemudian peserta pelatihan memberikan tanggapan.

Apabila diskusi panel ini merupakan kelanjutan dari diskusi kelompok kecil maka dapat dilakukan dengan cara:

- Meminta satu atau dua orang perwakilan kelompok untuk menyampaikan hasil diskusi di dalam kelompok kecil.
- Peserta yang lain dapat menanggapi apa yang disampaikan oleh kelompok lainnya. Kemungkinan dalam hal ini akan terjadi perdebatan karena pendapat kelompok yang satu dengan yang lain tidak sama. Apabila terjadi perdebatan maka *trainer* dapat menjadi penengah tanpa berpihak pada satu kelompok.
- Tetapi apabila diskusi panel ini merupakan bagian terpisah dari diskusi kelompok kecil, artinya ada pihak dari

luar yang sengaja diminta untuk menyampaikan suatu persoalan, maka peserta pelatihan dapat menanggapi secara langsung apa yang disampaikan oleh narasumber (panelis) sehingga akan terjadi diskusi terbuka. Dalam hal ini *trainer* dapat menempatkan dirinya sebagai moderator yang akan mengatur lalu lintas diskusi.

Diskusi panel atau pleno ini bertujuan ingin mendapatkan kesepakatan dari semua peserta pelatihan.

4. *Game* atau Permainan

Metode *game* atau permainan adalah suatu metode yang menggunakan permainan sehingga peserta pelatihan lebih mudah untuk mencari pengertian di balik materi pelatihan yang disampaikan oleh *trainer*.

Dalam hal ini peserta pelatihan lebih banyak aktif karena harus mengalami sendiri sebelum ia mendapatkan pengertian tertentu. Meskipun sekadar “bermain” tetapi permainan yang dilakukan harus benar-benar sesuai dengan tujuan dari materi pelatihan tersebut.

Meskipun semua permainan sah saja dilakukan, tetapi alangkah bijaksananya apabila seorang *trainer* mempunyai kemampuan dalam mendesain jenis permainan yang sesuai dengan tujuan materi pelatihan.

Ada beberapa hal pokok yang sebaiknya diperhatikan dalam menggunakan permainan sebagai sebuah metode.

- *Trainer* harus menentukan dahulu jenis permainan seperti apa yang akan dilakukan oleh peserta pelatihan. *Trainer* harus menentukan apakah permainan ini bersifat individual atau kelompok. Apabila permainan ini bersifat individual maka *trainer* harus menentukan atau memilih siapa saja yang akan bermain. Apabila permainan ini bersifat kelompok maka *trainer* terlebih dahulu membagi peserta menjadi beberapa kelompok.
- Menjelaskan teknis dan aturan permainan yang harus ditaati oleh para pelakunya sehingga tidak terjadi kebingung-

an di antara peserta. Dalam menyampaikan teknis dan aturan permainan ini harus dilakukan dengan sejelas-jelasnya sampai peserta mengerti dengan baik.

- Perlu dijelaskan juga fungsi dan peran kelompok atau individu yang tidak bermain. Apakah peran mereka hanya sebagai penonton atau ada tugas lain yang akan dijalankan oleh peserta yang tidak melakukan permainan. Supaya semua peserta pelatihan merasa terlibat maka sebaiknya yang sedang tidak melakukan permainan juga mendapatkan peran misalnya sebagai *observer*.
- Yang lebih penting adalah *trainer* harus mampu mendorong peserta untuk merefleksikan nilai-nilai apa yang diperoleh dari permainan tersebut.



”Game atau permainan yang dilakukan oleh peserta pelatihan harus disusun sesuai dengan materi pelatihan, tidak hanya sekedar bermain-main.”

Ada beberapa bentuk atau model hal yang dapat dilakukan dengan metode permainan ini, yaitu:

a. *Role Play*

Role play atau bermain peran adalah suatu metode permainan di mana para peserta pelatihan akan memainkan sebuah peran tertentu. Biasanya *role play* sudah didesain sedemikian rupa sehingga sesuai dengan masalah riil yang terjadi. Dapat dikatakan bahwa dengan *role play* peserta akan mempunyai visualisasi terhadap masalah riil yang terjadi. Dalam *role play* ini setiap peserta akan mendapatkan peran tertentu dan akan memainkan serta “mendialogkan” karakter sesuai dengan peran yang di sandangnya.

Agar *role play* dapat berjalan dengan baik maka *trainer* harus benar-benar mempersiapkan tema *role play* dan sebisa mungkin diambil dari kasus yang benar-benar terjadi. Di samping itu, *trainer* harus dengan jelas membagi siapa yang akan memerankan peran tertentu. Mengenai bagaimana peran itu akan dilakukan maka peserta dapat mengembangkan kreativitasnya asalkan tidak menyimpang dari “pakem” yang sudah ditentukan.

Setelah *role play* selesai, para pemain peran tersebut diminta untuk mengungkapkan perasaan-perasaan apa yang dialami ketika memainkan peran. Sementara peserta lainnya yang tidak memainkan peran diminta untuk menyampaikan hasil observasinya berkaitan dengan peran yang ditampilkan oleh pemain. Yang perlu disampaikan oleh *observer* adalah bagaimana pemain dalam menjalankan perannya, apakah sesuai dengan tujuannya atau tidak.

Selain itu para peserta diminta untuk melakukan refleksi terhadap nilai-nilai apa yang diperoleh dari *role play* tersebut dan bagaimana hal itu dapat diimplementasikan ke dalam kehidupan atau pekerjaan sehari-hari.

b. Simulasi

Metode *game* yang berbentuk simulasi ini tujuannya adalah mempermudah peserta pelatihan dalam “menguasai” keterampilan tertentu dalam situasi yang bukan sebenarnya.

Dapat dikatakan bahwa dengan simulasi ini peserta pelatihan berada dalam sebuah situasi seolah-olah hal itu terjadi. Oleh sebab itu, kebanyakan bentuk simulasi ini dipakai untuk meningkatkan keterampilan peserta pelatihan di mana peserta melakukan sendiri apa yang akan ditingkatkan.

Misalnya saja melakukan simulasi melatih sopir. Alat simulasi yang dipakai adalah kendaraan sehingga peserta lebih mudah memahami materi pelatihan.

c. **Demonstrasi atau Praktik**

Sesuai dengan namanya, metode game dalam bentuk demonstrasi atau praktik ini sedikit berbeda dengan simulasi. Kalau simulasi keadaannya tidak menggambarkan yang sesungguhnya tetapi dalam demonstrasi ini keadaan yang ada adalah sesuai dengan yang sesungguhnya.

Alat-alat yang digunakannya pun benar-benar sesuai dengan keadaan riil. Tujuannya sama yaitu untuk meningkatkan keterampilan tertentu dalam situasi yang sesungguhnya.

Misalnya pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mengoperasikan komputer maka alat-alat yang digunakannya pun benar-benar sama seperti realitasnya.

Hal-hal yang harus diperhatikan *trainer* dalam menggunakan simulasi dan demonstrasi adalah:

- Pastikan alat yang akan digunakan untuk simulasi atau demonstrasi dalam keadaan baik dan siap pakai.
- Gunakan alat yang benar-benar sesuai dengan alat yang dipakai oleh peserta dalam menjalankan pekerjaan sehari-harinya.
- Pastikan bahwa semua peserta mempunyai kesempatan untuk melakukan simulasi sehingga perlu dipertimbangkan waktu yang tersedia.

Menjadi *Trainer* Andal

Menjadi trainer yang andal berarti harus benar-benar mempunyai kualitas baik yang berhubungan dengan nilai-nilai pribadi ataupun kompetensi yang dimiliki (skill, knowledge, behavior).

Trainer yang Berkualitas

Saat ini kebutuhan akan pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia tampaknya sudah tidak dapat ditawar-tawar lagi. Bahkan sudah menjadi sebuah kewajiban dan keharusan untuk dilakukan.

Beberapa tahun lalu pelatihan-pelatihan hanya merupakan “agenda sampingan” yaitu baru akan dilakukan bila muncul persoalan. Sekarang sudah bergeser ke pemahaman bahwa pelatihan harus selalu diagendakan dan bahkan menjadi kegiatan yang rutin. Oleh beberapa perusahaan hasil dari pelatihan ini digunakan sebagai salah satu faktor yang akan menentukan karier atau penilaian kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

Tidaklah mengherankan apabila kondisi saat ini menunjukkan bahwa antara perusahaan yang satu dengan yang lain berlomba-lomba untuk menjadikan pelatihan sebagai nilai lebih dari perusahaannya dalam menjawab tantangan perkembangan zaman. Hal itu dilakukan karena salah satu indikator bahwa perusahaan tersebut memperhatikan masalah sumber daya manusia adalah kepeduliannya terhadap pelatihan yang diberikan kepada karyawan.

Fenomena ini tampaknya dengan jeli ditangkap oleh para konsultan yang bergerak di bidang pelatihan sumber daya manusia. Konsultan-konsultan yang bergerak di bidang pelatihan ini tumbuh menjamur tidak hanya berada di kota-kota besar, tetapi merambah sampai di kota kecil. Minimal ada gerakan dari konsultan untuk menawarkan jasanya sampai ke daerah-daerah. Dan yang menarik untuk diperhatikan adalah yang bermain dalam bidang ini tidak hanya perusahaan konsultan yang sudah punya nama, tetapi para pekerja mandiri (*freelancer*), seperti penulis ini, juga merasakan “berkah”.

Namun sayang, pada kenyataannya tidak banyak *trainer* yang mampu menjadikan dirinya menarik di hadapan peserta. Hal ini dapat terjadi karena beberapa hal, mungkin saja *trainer* tersebut memang tidak memahami bagaimana memberikan *training* yang menarik, atau juga karena dalam menjalankan fungsinya sebagai *trainer* hanya sekedar membacakan apa yang ada di dalam materi.

Menjadi *trainer* yang efektif dan menarik tidak hanya cukup bermodalkan pada penguasaan materi, tetapi juga harus didukung bagaimana ia dapat menyampaikan materi tersebut dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat memunculkan efek menyenangkan bagi yang mengikuti pelatihan.

Tentu saja para “*freelancer*” ini sudah mempunyai banyak pengalaman di bidangnya masing-masing karena kebanyakan di antara mereka adalah para mantan karyawan yang memutuskan keluar dan memilih menjadi *trainer* secara mandiri. Tidaklah berlebihan bila antara yang satu dengan yang lain mencoba menawarkan sesuatu yang menarik sehingga akan dipakai oleh perusahaan untuk memberikan pelatihan.

Di sinilah kualitas seorang *trainer* benar-benar akan diuji tidak hanya sekedar kualitas dalam menguasai materi pelatihan, tetapi keseluruhan aspek yang harus dimiliki oleh seorang *trainer* akan menjadi tolok ukur keberhasilan seorang *trainer* dalam memberikan pelatihan. Hal ini menuntut para penyelenggara *training* (baik lembaga konsultan ataupun perorangan) untuk lebih krea-

tif, inovatif, dan cerdas dalam mengemas pelatihan sehingga akan menjadi lebih menarik.

Tuntutan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan tidak seka-dar bagaimana trainer menguasai materi dengan baik, tetapi lebih jauh dari itu bagaimana seorang *trainer* dapat menyampaikan materi dengan menarik sehingga tidak membosankan.

Perlu diingat, pada kenyataannya banyak peserta pelatihan yang sudah berulang kali mengikuti pelatihan dengan materi yang sama. Bahkan tidak menutup kemungkinan para peserta ini sudah mengetahui apa yang akan diajarkan oleh *trainer*. Apabila *trainer* hanya bertugas menyampaikan apa isi materi pelatihan, saya yakin para peserta sama sekali tidak tertarik mengikutinya. Paling hanya semangat di awal, selanjutnya akan masuk dalam dunia mimpi, alias tidur.

Seorang *trainer* harus berani membuat terobosan, sehingga apa yang disampaikan mampu membuat para peserta terperangah, meskipun materi yang disampaikan tersebut pernah didapat beberapa kali. Berkat kecerdasan dan keterampilan *trainer* dalam mengemas materi tersebut maka hal-hal yang berulang kali disampaikan terkesan sesuatu yang baru.

Perlu disadari bahwa masalah pelatihan bukan hanya seka-dar bagaimana peserta dicekoki dengan berbagai pengetahuan, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana membuat peserta tertarik untuk mengikuti pelatihan. Harapannya adalah agar apa yang didapat selama pelatihan, cenderung lebih mudah untuk ditanamkan dalam pikiran dan pada akhirnya tergerak untuk dite-rapkan dalam kehidupan atau dunia kerja yang nyata.

Selama lebih dari 10 tahun kami menjadi *trainer* yang meng-ajar di berbagai perusahaan swasta ataupun instansi pemerintah, kami mendapatkan bannyak evaluasi dan masukan dari para pe-serta. Evaluasi meliputi manfaat pelatihan, penguasaan *trainer* terhadap materi, dan kemampuan *trainer* dalam menciptakan suasana. Ternyata disimpulkan bahwa keterampilan *trainer* dalam menciptakan suasana menempati posisi teratas yang dianggap oleh peserta dapat membuat pelatihan menarik.

Urutan kedua adalah penguasaan *trainer* terhadap materi dan terakhir adalah manfaat materi pelatihan bagi peserta. Dari hasil evaluasi yang secara pribadi saya lakukan, dapat disimpulkan bahwa para peserta pelatihan menuntut sebuah pelatihan diselenggarakan dalam suasana yang menyenangkan sehingga para peserta termotivasi untuk mengikutinya.

Pernah suatu ketika saya diminta oleh salah satu instansi untuk membekali para *trainer*-nya khusus bagaimana membangun situasi yang menyenangkan sehingga pelatihan dapat menarik. Sebelum saya mengadakan pelatihan, saya mencoba menggali permasalahan yang dihadapi oleh para *trainer* tersebut.

Dari data pribadi para *trainer*, saya mendapatkan informasi bahwa mereka bila dilihat dari latar belakang pendidikannya adalah orang-orang yang cerdas. Maka saya simpulkan untuk penguasaan materi tidaklah bermasalah. Beberapa masukan yang saya baca, ada banyak komentar yang mengatakan bahwa kekurangan para *trainer* adalah monoton, kurang humoris, tegang, cenderung satu arah, dan kurang permainan. Dari komentar-komentar tersebut, saya menyimpulkan bahwa yang masih harus dikembangkan oleh para *trainer* tersebut adalah bagaimana menciptakan suasana pelatihan yang menyenangkan bagi peserta tanpa mengurangi kualitas materi yang disampaikan.

Pada kenyataannya, apabila saya memberikan pelatihan *training for trainer* dari banyaknya pertanyaan atau yang ingin dikembangkan lebih banyak oleh peserta adalah bagaimana menjadi *trainer* yang menarik. Ketika saya telusuri lebih jauh lagi maka banyak di antara peserta yang merasa bahwa selama ini yang masih belum maksimal dilakukan adalah bagaimana mengemas sebuah pengajaran yang menarik sehingga peserta pelatihan merasa senang ketika mengikuti pelatihan.

Meskipun disadari bahwa keberhasilan pelatihan bukan terletak pada senang tidaknya peserta dalam mengikuti pelatihan atau menariknya seorang *trainer* dalam memberikan pelatihan, tetapi perlu disadari pula bahwa adanya perasaan senang yang dialami oleh peserta karena *trainer*-nya mampu memberikan

sesuatu yang menarik tentu saja merupakan salah satu faktor yang harus diupayakan dalam mewujudkan keberhasilan sebuah pelatihan.

Berbicara masalah bagaimana sebuah pelatihan dapat menyenangkan dan menarik bagi peserta, tentu saja hal itu bergantung pada bagaimana *training* tersebut dikemas mulai dari pembukaan sampai dengan pelatihan berakhir. Oleh sebab itu saya katakan peran seorang *trainer* benar-benar dituntut karena hampir seluruh waktu pelatihan lebih banyak digunakan oleh *trainer*.

Seorang *trainer* yang berkualitas adalah *trainer* yang tidak hanya menguasai hal-hal teknis, tetapi juga menguasai hal-hal bersifat non-teknis yang banyak memengaruhi suasana *training* menjadi menarik dan menyenangkan.

Bermakna bagi Orang Lain

Suatu kali Anda mungkin pernah menjadi peserta sebuah *training*. Coba ingat kembali kesan apa yang Anda peroleh setelah mengikuti *training* itu. Menyenangkan? Membuat Anda lebih bersemangat dalam menjalani hidup? Merasa menjadi lebih percaya diri? Akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan? Atau sebaliknya, Anda merasa jenuh dan jengkel? Hanya membuang waktu dan uang? Merasa tidak mendapatkan apa-apa? Atau mungkin menyesal telah mengikuti *training* itu.

Itulah kemungkinan–kemungkinan yang dapat terjadi ketika seseorang selesai mengikuti suatu *training*. Banyak orang yang mendapatkan banyak manfaat setelah mengikuti *training*. Bahkan banyak orang berubah cara hidupnya, berubah sikapnya dalam pekerjaan, bertambah terampil untuk menyelesaikan pekerjaan, atau bahkan kariernya berkembang setelah mengikuti suatu *training*.

Namun di sisi lain, tidak sedikit pula yang merasa tidak mendapatkan apa-apa setelah mengikuti *training*. Bahkan banyak

orang menyesal telah mengeluarkan uang dan waktu untuk mengikuti sebuah *training* serta tidak membantu pengembangan diri dan hidupnya. Pertanyaannya adalah faktor apa yang menjadi determinan sehingga ada peserta yang merasa mendapatkan banyak manfaat atau sebaliknya? Salah satu faktor penentunya adalah kualitas *trainer* dari sebuah *training*.

Para peserta *training* yang merasakan kepuasan, mengemukakan alasan mereka sebagai berikut.

- Materinya menarik dan merupakan hal baru.
- Materi sangat aplikatif dan mem-“bumi”.
- Materi disampaikan dengan contoh-contoh konkret.
- *Trainer* menyampaikan materi dengan penuh semangat dan ber-“energi”.
- *Trainer* menggunakan berbagai metode yang tidak membosankan.
- *Trainer* sangat menguasai materi yang diberikan.
- *Trainer* melibatkan peserta dengan diskusi, tanya jawab, atau simulasi.
- *Trainer* menggunakan pendekatan personal yang sangat menyentuh.
- *Trainer* memiliki suara yang “mantap” dan tidak datar.
- *Trainer* sangat ekspresif dan menggunakan humor sebagai selingan.
- *Trainer* sangat menghargai peserta.
- *Trainer* tidak terkesan menggurui dan tidak merasa sebagai mahaguru.

Jika diperhatikan alasan-alasan tersebut, sudah terlihat jelas gambaran seorang *trainer* yang berkualitas. Tentu tidaklah mudah untuk menjadi seorang *trainer* yang berkualitas. *Trainer* yang berkualitas tentu akan memberikan banyak dampak positif pada peserta, baik itu bertambahnya pengetahuan, keterampilan, atau inspirasi pengembangan sikap dan perilaku.

Dua hal pokok yang menjadi syarat ketika seseorang ingin menjadi *trainer* yang berkualitas, yaitu:

1. Memiliki Value atau nilai yang diyakini.
2. Memiliki Kompetensi (*knowledge, skill & attitude/behavior*) sebagai seorang *trainer*.

Berikut akan dijelaskan secara rinci tentang kedua hal tersebut.

1. **Value atau Nilai yang Diyakini**

Bagaimana nilai yang diyakini seseorang berpengaruh terhadap perilakunya? Barangkali contoh ekstrem yang paling nyata adalah nilai-nilai yang diyakini oleh para teroris. Mereka memiliki nilai-nilai yang sangat diyakini. Dengan keyakinan tersebut mereka berani melakukan tindakan yang sangat ekstrem bahkan sampai mati. Bagi orang lain hal ini tentu menjadi sesuatu yang aneh, tetapi bagi para teroris hal itu adalah kebenaran.

Nah, jika Anda ingin menjadi seorang *trainer* yang berkualitas, mutlak bagi Anda untuk menggali dan menemukan nilai-nilai yang akan Anda jadikan keyakinan dalam menjalankan tugas sebagai seorang *trainer*. Cara untuk menggali nilai-nilai itu adalah dengan menjawab beberapa pertanyaan berikut ini.

- Mengapa Anda harus menjadi seorang *trainer*? Alasan apa yang dapat Anda kemukakan?
- Apakah Anda yakin bahwa *training* yang Anda berikan akan bermakna bagi orang lain? Apa yang menjamin bahwa hal itu akan terjadi?

Tentu bukan hal yang mudah untuk menjawab kedua pertanyaan ini. Namun sebagai fondasi ketika Anda akan menjadi seorang *trainer*, dua pertanyaan itu harus dijawab. Untuk membantu Anda, berikut contoh jawaban dari dua pertanyaan tersebut.

→ **Mengapa Anda harus menjadi seorang *trainer*?**

Dari pertanyaan itu, dapat muncul jawaban-jawaban antara lain:

1. Karena ditugaskan oleh atasan, sehingga saya tidak bisa mengelak.
2. Terpaksa, karena tidak ada orang lain lagi yang sanggup melakukannya.
3. Sepertinya kok enak, honorinya besar.
4. Dengan menjadi *trainer*, saya akan dikenal dan dikagumi banyak orang.
5. Saya suka berbicara di depan orang banyak, kenapa tidak saya kembangkan.
6. Saya merasa memiliki potensi, mengapa tidak saya kembangkan agar lebih bermanfaat bagi orang lain.

Tentu setiap orang akan memiliki jawaban yang berbeda atas pertanyaan tersebut. Namun jika diperhatikan, ada perbedaan mendasar dari kelima contoh jawaban. Jawaban nomor 1 dan 2 lebih karena terpaksa. Artinya, seseorang menjadi *trainer* karena digerakkan oleh permintaan orang lain atau faktor dari luar diri.

Memang bukan hal yang salah, namun dengan jawaban tersebut cukup sulit bagi seseorang untuk menemukan nilai yang menjadi fondasi sebagai *trainer*. Jawaban nomor 3 menjadikan uang sebagai nilai dasar dalam menjalankan tugas sebagai *trainer*. Tidak juga salah dengan jawaban itu. Namun dengan nilai seperti itu yang dijadikan keyakinan maka relasi antara *trainer* dengan peserta akan bersifat sangat transaksional. Demikian juga contoh jawaban nomor 4, yang lebih menggambarkan sebuah nilai untuk mendapatkan kepuasan pribadi. Pada contoh jawaban nomor 5 dan 6 terlihat bahwa dorongan untuk menjadi seorang *trainer* berasal dari dalam diri.

Ketika seseorang mampu menyadari dan menemukan potensi dalam dirinya, hal itu akan menjadi modal yang sangat berharga untuk mengembangkan diri. Tentu pengembangan diri tidak hanya bermanfaat bagi diri sendiri, tetapi

juga akan bermanfaat bagi orang lain. Inilah nilai-nilai yang seharusnya dimiliki dan dikembangkan dalam diri seorang *trainer*. Dengan nilai seperti itu, seorang *trainer* akan selalu memulai tugasnya dengan sebuah keyakinan: “*training yang akan saya berikan, harus bermanfaat dan bermakna bagi peserta yang datang*” atau dengan kalimat yang berbeda: “*saya tidak akan membiarkan peserta training pulang dengan kekecewaan dan perasaan sia-sia*”. Jika nilai-nilai ini telah “*bekerja*” atau diyakini oleh seorang *trainer* maka dampaknya adalah:

- a. Seorang *trainer* akan selalu berani membuat imajinasi tentang suasana akhir dari *training* yang diberikannya. Suasana akhir *training* yang membahagiakan peserta. Para peserta akan menampilkan wajah-wajah bahagia, karena telah mendapat sesuatu yang bermakna.
 - b. Seorang *trainer* akan “menguras” habis seluruh energi, pikiran, ilmu pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas yang dimilikinya. Semua itu dituangkan ke dalam materi *training* dan penyampaian materi yang pasti bermanfaat bagi peserta.
 - c. Pada saat pelaksanaan *training*, *trainer* akan melakukannya dengan TOTALITAS. *Trainer* akan memimpin dan memandu *training* dengan HATI-nya. Hal itu akan tampak dalam setiap ucapan, gerak tubuh, tatapan mata yang dalam.
 - d. *Trainer* akan memiliki energi yang selalu penuh dan tak pernah habis.
- **Apakah Anda yakin bahwa *training yang Anda berikan akan bermakna bagi orang lain? Apa yang menjamin bahwa hal itu akan terjadi?***

Jawaban yang mungkin muncul dari pertanyaan tersebut, antara lain:

Saya yakin *training* yang saya berikan bermanfaat dan bermakna bagi peserta karena:

1. Saya menyiapkan materi *training* berdasarkan apa yang dibutuhkan peserta.
2. Saya membuat materi yang sesuai dengan kapasitas dan tingkat pendidikan peserta.
3. Saya sangat menguasai materi yang diberikan.
4. Saya menyiapkan berbagai metode dalam pelaksanaan *training*.
5. Saya telah memiliki gambaran tentang karakteristik peserta.
6. Saya menyiapkan fisik dan mental secara serius.

Dengan jawaban-jawaban ini maka sesungguhnya seorang *trainer* yakin bahwa *training* yang diberikan memiliki jaminan pasti akan menarik dan bermanfaat bagi peserta. Keyakinan ini harus selalu dijaga dan dibawa oleh seorang *trainer* dalam setiap *training* yang akan diberikannya. Keyakinan ini juga akan membawa seorang *trainer* pada sebuah semangat untuk selalu belajar dan meningkatkan kualitas diri. Semangat itu akhirnya akan memperbesar jaminan bahwa setiap *training* yang diberikan pasti akan bermanfaat bagi peserta.

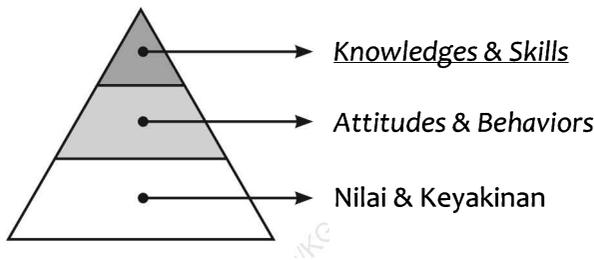
Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang *trainer* yang berkualitas dasarnya adalah sebuah **nilai** yang **diyakini** bahwa *training* yang diberikan bermanfaat dan bermakna bagi orang lain.

Dengan keyakinan itu, seorang *trainer* pasti akan bekerja dengan totalitas, memberikan *training* dengan hati, energi yang besar, memberikan yang terbaik bagi peserta. Bagi Anda yang akan memulai profesi sebagai seorang *trainer*, bangun dan kembangkanlah nilai dan keyakinan tersebut.

2. Kompetensi Seorang *Trainer*

Nilai dan keyakinan seperti diuraikan pada bagian sebelumnya adalah fondasi atau dasar bagi seorang *trainer*.

Nilai dan keyakinan itu harus didukung dengan kompetensi, sehingga penampilan seorang *trainer* sungguh akan teraktualisasi dalam pelaksanaan sebuah *training*. Nilai dan keyakinan akan bekerja dari dalam diri dan tidak akan tampak. Kompetensi akan melengkapinya. Hal itu dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut.



Ada tiga (3) aspek kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang *trainer*, yaitu:

- a. **Knowledges** atau berbagai pengetahuan tentang hal-hal yang berkaitan dengan *training*.
- b. **Skills** atau keterampilan-keterampilan tertentu yang diperlukan untuk menjadi seorang *trainer*.
- c. **Attitudes** dan **behaviors** atau sikap dan perilaku yang harus dimiliki dan ditunjukkan oleh seorang *trainer* dalam pelaksanaan sebuah *training*.

Berikut ini matriks lengkap kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang *trainer*.

<p>A. KNOWLEDGE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap Pengembangan <i>Training</i> 2. Materi yang Akan Diberikan
----------------------------	--

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Prinsip-Prinsip Pembelajaran Orang Dewasa 4. Metode-Metode Training
B. SKILLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Presentation Skills</i> 2. <i>Interpersonal Skills</i> 3. <i>Management Class</i>
C. ATTITUDES & BEHAVIORS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Honesty</i> 2. <i>Respectful</i> 3. <i>Emphatic</i> 4. <i>Flexible</i> 5. <i>Enthusiasm</i> 6. <i>Sensitive to Differences</i>

Dari matriks ini, terlihat jelas bahwa kompetensi untuk menjadi seorang *trainer* tidaklah ringan. Namun demikian, semua kompetensi tersebut dapat dipelajari dan dikembangkan. Berikut akan diuraikan masing-masing aspek kompetensi itu.

A. PENGETAHUAN YANG HARUS DIKUASAI

1. Tahap Pengembangan *Training*

Seorang *trainer* harus menguasai pengetahuan tentang tahap pengembangan *training*. Jika pengetahuan ini dikuasai, seorang *trainer* akan selalu dapat mengontrol proses *training* yang akan diberikannya.

Selain itu, pengetahuan terhadap tahap pengembangan *training* akan menjadi pengendali mutu bahwa *training* yang akan diberikan pasti berkualitas.

Berikut tahapan pengembangan *training* yang harus dikuasai oleh seorang *trainer*.



2. Penguasaan Terhadap Materi yang Akan Diberikan

Aspek ini adalah hal yang paling mutlak bagi seorang *trainer*. Bagaimana *training* akan berkualitas jika *trainer* tidak menguasai materi yang akan diberikan? Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

- Pastikan bahwa kita menguasai materi *training* yang akan diberikan. Sebaiknya *trainer* tidak boleh mencoba materi yang belum dikuasai. Jika memang belum menguasai materi, lebih baik seorang *trainer* tidak memaksakan diri untuk memberikan *training*.
- Sangat disarankan seorang *trainer* memiliki spesialisasi penguasaan materi. Misalnya, seorang *trainer* memilih materi motivasi sebagai spesialisasinya. Dengan demikian pengembangan penguasaan materi akan lebih terfokus.
- Selalu melakukan *up-date* pengetahuan yang terkait dengan materi yang menjadi spesialisasi seorang

trainer. Buku adalah salah satu sumber *up-dating* materi.

3. Prinsip Belajar Orang Dewasa

Pengetahuan lain yang harus dikuasai oleh seorang *trainer* adalah prinsip-prinsip belajar orang dewasa. Pengetahuan ini akan sangat menentukan bagaimana seorang *trainer* dalam menetapkan tujuan, menyusun materi, serta memilih metode *training* yang tepat. Prinsip-prinsip belajar orang dewasa akan dijelaskan pada bab tersendiri.

4. Pengetahuan Metode *Training*

Dalam sebuah *training*, sangat dimungkinkan untuk menerapkan beberapa metode sekaligus. Dengan demikian seorang *trainer* harus menguasai beberapa metode *training*. Penerapan beberapa metode dalam sebuah pelaksanaan *training* akan berdampak pada suasana *training* yang tidak monoton dan membosankan bagi peserta.

Namun demikian, pemilihan metode *training* tetap harus dilakukan secara cermat dan tentu saja disesuaikan dengan tujuan materi yang disampaikan. Penjelasan detail tentang metode–metode *training* dijelaskan pada bab tersendiri.

B. KETERAMPILAN YANG HARUS DIKUASAI

1. Keterampilan Presentasi

Sebagus apa pun desain dan materi *training* yang dibuat, tidak akan bermanfaat bagi peserta jika tidak disampaikan secara menarik oleh *trainer*. Maka keterampilan melakukan presentasi yang menarik menjadi hal sangat penting bagi keberhasilan sebuah *training*.

2. *Interpersonal Skills*

Keterampilan lain yang harus dikuasai oleh seorang *trainer* adalah menjalin relasi yang menyenangkan dan

mengesankan dengan peserta *training*. Keterampilan ini akan menimbulkan beberapa dampak berikut.

- Menciptakan suasana nyaman bagi peserta.
- Peserta akan lebih berani terlibat dalam aktivitas sebuah *training*. Misalnya peserta akan lebih aktif berpendapat, berani bertanya, berdiskusi, atau terlibat serius dalam permainan yang diberikan oleh *trainer*.
- Proses belajar akan lebih efektif dalam suasana *training* yang menyenangkan.

Keterampilan interpersonal ini dapat dilakukan antara lain:

- Menyapa peserta secara personal, yaitu dengan menyebut nama yang bersangkutan. Meskipun hal yang sederhana, namun peserta akan merasa sangat dihargai. Seorang *trainer* perlu untuk mengenal nama-nama peserta secara cepat. Lebih baik jika nama-nama peserta sudah diketahui sebelum pelaksanaan *training*.
- Mendekati dan memberikan perhatian yang penuh pada peserta yang mengajukan pertanyaan atau mengemukakan pendapat. Hal ini akan membuat para peserta akan lebih bersemangat dalam mengikuti *training*.
- Pada saat “*break*” atau istirahat, *trainer* harus bergabung bersama dengan peserta. Pembicaraan yang terkait dengan materi *training* maupun hal lain, dapat menjadi media interaksi yang efektif.

3. Manajemen Kelas

Dalam pelaksanaan *training*, keterampilan pengelolaan kelas sangat menentukan suasana belajar. *Trainer* harus mampu menjaga motivasi, atensi, konsentrasi, dan keterlibatan peserta selama berlangsungnya *training*.

Beberapa hal yang harus dilakukan dan dikuasai *trainer* dalam hal ini adalah:

- Buatlah *setting* tempat duduk peserta yang memungkinkan *trainer* untuk selalu melakukan kontak dengan peserta. Posisi tempat duduk setengah lingkaran atau bentuk huruf U akan memudahkan *trainer* selalu melakukan kontak dengan peserta.
- Pastikan bahwa semua media yang digunakan di kelas berfungsi dengan baik. *Laptop*, LCD Monitor, pengeras suara & mikrofon harus berfungsi dengan baik.
- *Trainer* harus selalu bergerak dari satu titik ke titik yang lain. Usahakan seorang *trainer* tidak hanya berdiri di satu titik.
- *Trainer* harus mampu “mendorong” peserta yang pasif, sebaliknya harus mampu “mengendalikan” peserta yang terlalu mendominasi kelas.
- *Trainer* harus menerapkan metode *training* yang bervariasi. Misalnya ceramah/presentasi → diskusi kasus → presentasi hasil diskusi → simulasi.
- Gunakan media musik atau film, sejauh hal itu relevan dengan materi *training*, sehingga suasana *training* tidak monoton.
- Siapkan banyak “*games*” atau permainan *ice breaking* untuk memulai sebuah sesi atau dilakukan di tengah-tengah sesi ketika konsentrasi peserta mulai menurun.
- Jika *training* berlangsung lebih dari 1 hari, *trainer* dapat memberikan tugas yang relevan dengan materi hari itu dan berikutnya. Dengan demikian alur materi yang disampaikan tidak akan terputus.

C. SIKAP DAN PERILAKU

Selain banyak pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai, seorang *trainer* juga dituntut untuk memiliki sikap dan perilaku tertentu yang akan menunjang “*performance*” yang maksimal selama *training*. Sikap dan perilaku yang harus dimiliki dan dikembangkan adalah sebagai berikut.

1. *Honesty* atau kejujuran

Seorang *trainer* haruslah bersikap dan bertindak jujur dalam hal-hal berikut ini.

- Jujur dalam hal materi yang diberikan. Artinya bahwa materi yang diberikan sungguh materi yang memang sudah dikuasai. Sangat ideal jika materi yang diberikan pernah dilakukan atau dialami oleh *trainer*.
- Jujur ketika mendapat pertanyaan dari peserta dan *trainer* tidak atau belum dapat menjawab. *Trainer* harus berani berkata: “*Baik, saya belum pernah menemukan atau membaca bahkan juga belum pernah melakukan hal yang Saudara tanyakan, jadi saya tidak berani menyimpulkan. Namun saya berpendapat bahwa ... dan seterusnya*”. *Trainer* tidak perlu “gengsi” atau malu mengatakan seperti contoh tersebut.
- Jujur memberikan pujian kepada peserta yang memang layak mendapat pujian.
- Jujur memberikan nilai atau evaluasi, jika memang dalam *training* itu *trainer* harus memberikan.

2. *Respectful* atau menghargai peserta

Trainer bukanlah malaikat atau manusia *super* di hadapan peserta. Meskipun mungkin *trainer* sangat menguasai materi, bukan berarti harus bersikap lebih pintar dari peserta. Sangat mungkin peserta lebih tahu atau lebih menguasai dibanding *trainer*, minimal dalam hal pengalaman praktis.

Sikap dan perilaku menghargai peserta akan terwujud dalam memilih “kata” untuk menyebut peserta.

Misalnya, kata saudara atau bapak dan ibu akan lebih tepat dibanding dengan kata Anda; menghargai pertanyaan peserta, meskipun pertanyaan itu bukan pertanyaan yang cerdas; menghargai jawaban peserta atas pertanyaan yang diajukan *trainer*, meski mungkin jawaban itu tidak terlalu tepat.

3. *Emphatic*

Sikap empatik seorang *trainer* berarti mengandaikan kita yang menjadi peserta dengan segala macam latar belakang dan kondisi. Dalam sebuah *training*, dapat saja terjadi seorang peserta tidak fokus selama mengikuti *training*. Dengan sikap empatik, *trainer* akan mencari penyebab hal itu, dan kemudian akan memberikan solusinya.

4. *Flexible*

Seorang *trainer* juga harus memiliki sikap fleksibel dalam hal-hal tertentu. Misalnya: meskipun belum waktunya istirahat, namun jika sebagian peserta menunjukkan tanda-tanda kecapaian maka *trainer* harus segera menghentikan sesi dan melakukan “*break*” baik untuk minum maupun memberikan *ice breaking*. Tidak akan ada gunanya *trainer* meneruskan materi ketika peserta sudah capai dan lelah. Justru dengan pengaturan waktu yang fleksibel seperti contoh di atas, peserta akan menjadi lebih nyaman. Namun dalam beberapa hal, fleksibilitas tidak dapat dilakukan, misalnya dalam hal kehadiran peserta atau tugas yang harus dikerjakan oleh peserta.

5. *Enthusiasm*

Seorang *trainer* harus selalu tampil bersemangat dan bergairah. Apa pun kondisi yang sesungguhnya dialami oleh *trainer*, yang tampak di hadapan peserta adalah semangat dan semangat. Sikap dan perilaku ini akan memengaruhi semangat belajar peserta. Intonasi suara, ekspresi wajah, gerak tubuh harus mencerminkan an-

tusiasme yang tinggi. Untuk itu persiapan kondisi fisik maupun psikologis seorang *trainer* sangat penting dilakukan.

6. *Sensitive to differences*

Seorang *trainer* sering kali berpikir bahwa peserta yang mengikuti *training*-nya semua akan bersemangat, antusias, dan aktif terlibat. Jika memulai dengan pola pikir seperti ini, *trainer* justru akan mengalami kesulitan. Karena, dalam kenyataan, tidak pernah terjadi 100% peserta akan memiliki respons yang sama terhadap *training* yang diberikan.

Beberapa peserta akan acuh karena merasa memiliki pengalaman yang lebih dibandingkan sang *trainer*. Beberapa peserta lain tidak bersemangat karena mengikuti *training* hanya karena ditugaskan atasan. Beberapa peserta lainnya tidak fokus karena sedang mengalami masalah yang belum terselesaikan.

Beberapa peserta lain lagi tidak dapat mengikuti materi *training* karena tidak memiliki *background* pengetahuan yang sesuai dengan materi *training*. Sikap peka terhadap perbedaan ini akan menolong *trainer* dalam memahami perbedaan dan mencari jalan keluar atas situasi tersebut. Misalnya berusaha menunjukkan manfaat pribadi yang akan diperoleh peserta yang merasa hanya dipaksa ikut oleh atasan.

Nilai yang diyakini dan semua aspek kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang *trainer* merupakan atribut-atribut yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Oleh karena itu, seorang *trainer* harus memanfaatkan setiap kesempatan yang ada untuk mengembangkan diri.

Jangan segan untuk menerima tawaran ceramah atau diskusi meski kegiatan itu hanya diikuti oleh 5 orang atau hanya dilakukan oleh sekelom-

pok ibu-ibu desa wisma di sebuah RT. Meski kegiatan kecil, namun akan mengasah nilai dan kompetensi Anda.

Peran Seorang *Trainer*

Seorang trainer tidak hanya berperan sebagai “transfer of knowledge” saja. Untuk mampu menjadi trainer yang efektif dan menarik maka harus siap dengan peran-peran yang lain seperti yang diharapkan atau dipersepsikan oleh peserta pelatihan.

Berbicara mengenai peran *trainer* maka ada beberapa hal yang dapat muncul. Ada yang menempatkan *trainer* sebagai seorang guru, konsultan, teman, *problem solver*, bahkan tidak menutup kemungkinan ada yang menginginkan *trainer* berperan sebagai “penghibur”.

Apa pun peran yang disandang oleh *trainer* dalam konsep pelatihan orang dewasa tampaknya peran seorang *trainer* lebih dipahami sebagai seorang fasilitator meskipun dalam praktiknya peran yang dimaksud tetap tidak dapat dipisahkan. Dapat dikatakan bahwa *trainer* dalam pembelajaran orang dewasa harus dapat menempatkan dirinya sebagai seorang fasilitator yang dapat memenuhi berbagai peran tersebut.

Dalam terminologi bahasa akan dijumpai makna kata *facilitator* adalah dari bahasa latin “*facilis*” yang berarti “membuat sesuatu menjadi mudah”. Dapat dikatakan bahwa pengertian dari “*facilitation*” (fasilitasi) sebagai sebuah proses yang akan menjadikan sesuatu menjadi mudah atau proses mempermudah sesuatu yang sulit mencapai tujuan tertentu.

Apabila dalam konteks pelatihan, fasilitator dapat dimaknai untuk membantu atau melayani peserta pelatihan sehingga

mengalami kemudahan dalam proses belajar-mengajar untuk mencapai tujuan tertentu, berdasarkan “pengalaman” yang pernah terjadi. Sementara itu, orang yang berperan untuk melakukan fasilitasi disebut “fasilitator”.

Bila seorang *trainer* menempatkan dirinya sebagai fasilitator maka peran yang sesungguhnya adalah mempermudah sesuatu yang dianggap sulit oleh peserta pelatihan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sebagai konsekuensinya, apabila batasan seorang *trainer* seolah-olah hanya berperan sebagai orang yang dapat menyampaikan materi dengan mudah dan menggunakan metode-metode yang sesuai dengan materi yang disampaikan, maka peran *trainer* hanya terbatas sebagai sebagai *transfer of knowledge*.

Padahal pada praktiknya seorang *trainer* dipersepsikan oleh peserta pelatihan tidak hanya sebagai *transfer of knowledge* saja, tetapi ada peran-peran lain yang diharapkan oleh peserta pelatihan. Peserta sering kali mempunyai tuntutan kepada *trainer* tidak hanya ahli dalam bidang pengetahuan dan keterampilan teknis saja tetapi juga mampu menjadi “ahli” di aspek lainnya.



“Seorang *trainer* dituntut mempunyai kemampuan untuk melibatkan diri dan aktif mengerti apa yang terjadi pada peserta pelatihan.”

Ada beberapa peran yang sering kali menjadi “tuntutan” peserta pelatihan. Meskipun “tuntutan” tersebut muncul dari adanya persepsi tertentu terhadap *trainer*.

1. *Transfer of Knowledge*

Jelas hal ini tampaknya gejala umum yang harus disandang oleh *trainer* bahwa ia mempunyai peran untuk mentransfer ilmu pengetahuan dan tentu saja keterampilan yang dimiliki kepada peserta pelatihan yang membutuhkan pengembangan pengetahuan dan keterampilan.

Peran ini mempunyai implikasi bahwa seorang *trainer* harus mempunyai penguasaan yang baik mengenai materi yang akan disampaikan. Bahkan tidak menutup kemungkinan persepsi peserta terhadap *trainer* adalah orang yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang lebih dibandingkan peserta pelatihan. *Trainer* dianggap sebagai “mahaguru” yang tahu segalanya.

Sebagai konsekuensi atas peran ini maka seorang *trainer* wajib menguasai materi bahkan harus mempunyai informasi yang lebih dibandingkan para peserta pelatihan.

Apabila *trainer* hanya mempunyai pengetahuan yang sama atau standar bahkan lebih rendah dibandingkan para peserta pelatihan, tidak menutup kemungkinan peran sebagai *transfer of knowledge* cenderung akan mengalami hambatan. Dan tidak menutup kemungkinan akan terjadi krisis kepercayaan dari para peserta pelatihan terhadap kompetensi *trainer*.

Sebagai orang yang mempunyai peran *transfer of knowledge* maka seorang *trainer* harus benar-benar mempunyai dasar yang kuat mengenai pengetahuan dan keterampilan yang akan ditransfer kepada peserta pelatihan. Karena, hal ini merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi oleh seorang *trainer*. Bahkan tidak jarang peserta pelatihan mengharapkan tidak hanya menguasai tentang sebuah materi tetapi pernah melakukan apa yang diajarkan oleh *trainer*. Hal ini akan semakin menambah kepercayaan peserta pelatihan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh *trainer*.

Tentu saja seorang *trainer* akan lebih percaya diri apabila selain ia menguasai teori-teori yang diajarkan juga pernah melakukan apa yang diajarkannya itu. Mungkin seorang *trainer* sangat menguasai teori-teori kepemimpinan dan sangat mengerti bagaimana kepemimpinan yang efektif. Tetapi akan menjadi kontradiktif apabila *trainer* tersebut belum pernah sekalipun berpengalaman menjadi seorang pemimpin.

2. Peran sebagai “Konsultan” atau “Problem Solver”

Meskipun peran ini tidak sebesar peran sebagai *transfer of knowledge*, tetapi sering kali terjadi bahwa dalam sebuah pelatihan peserta mengharapkan *trainer* dapat membantu dirinya dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

Peran ini dapat terjadi saat berlangsungnya pelatihan ataupun saat di luar pelatihan ketika *trainer* dan peserta pelatihan terjadi interaksi. Dan jenis masalah yang disampaikan oleh peserta kepada *trainer* tidak hanya yang berhubungan dengan pekerjaan tetapi sering kali masalah yang bersifat pribadi pun ingin diselesaikan oleh *trainer*.

Memang dalam hal ini posisi *trainer* akan menjadi sedikit sulit karena apabila ia terlalu mengintervensi apa yang menjadi masalah peserta maka hakikat pembelajaran orang dewasa agak sedikit terganggu karena menyimpang dari konsep kemandirian. Artinya, yang harus menyelesaikan masalah adalah peserta itu sendiri. *Trainer* hanya memfasilitasi supaya peserta menemukan berbagai cara untuk menyelesaikan masalahnya.

3. Peran sebagai “Role Model”

Hal ini terkait adanya persepsi bahkan “tuntutan” dari peserta pelatihan bahwa seorang *trainer* diharapkan berperan sebagai “*role model*” yang akan diteladani oleh para peserta pelatihan.

Persepsi atau “tuntutan” ini memang cenderung agak berat karena berkaitan dengan hal-hal yang bersifat keteladanan. Dalam hal ini seorang *trainer* tidaklah cukup apabila hanya mampu menguasai ilmu pengetahuan atau keterampilan,

tetapi lebih dari itu seorang *trainer* harus mampu menampilkan dirinya secara maksimal terutama dalam hal sikap, mental, dan perilakunya.

Memang tampaknya ini hanya berlaku untuk *trainer* yang bergerak di pelatihan yang berorientasi pada pengembangan sikap, mental, dan perilaku saja. Dapat kami katakan, apa pun bidangnya masalah keteladanan dalam hal perilaku sebaiknya menjadi sesuatu yang harus dipegang oleh semua *trainer*.

Bagaimanapun, budaya masyarakat kita masih menganggap bahwa seseorang yang sudah berani menempatkan dirinya sebagai “guru” maka harus dapat “digugu” atau dipercaya dan “ditiru” atau dicontoh/diteladani apa yang diucapkan, dilakukan, ataupun seluruh kehidupannya.

Di sinilah sering kali terjadi kekecewaan dari peserta pelatihan ketika di depan kelas seorang *trainer* dengan semangatnya mengatakan bahwa kedisiplinan sangat penting untuk sukses, tetapi pada kenyataannya *trainer* tersebut setiap kali datang mengajar terlambat. Atau seorang *trainer* yang selalu mengingatkan pentingnya menghormati orang lain tetapi ia sendiri sering kali menghina peserta pelatihan dengan kata-kata atau kalimat yang tidak menyenangkan.

Maka untuk peran ini, seorang *trainer* harus dapat menjadi guru bagi dirinya sendiri. Karena, apa yang dilakukan oleh *trainer* sering kali akan menjadi “panutan” atau dicontoh oleh peserta pelatihan.

Contoh kasus:

Kami pernah mengalami waktu itu ada seorang *trainer* yang sudah membuat kesepakatan bahwa siapa pun harus datang tepat waktu. Ternyata justru yang terlambat adalah *trainer*-nya. Hal ini kelihatannya sepele, dengan minta maaf selesai. Tetapi dampak dari perilaku *trainer* ini ternyata sangat membekas di hati peserta pelatihan, karena kebetulan sesi yang dibawa oleh *trainer* tersebut tentang perilaku. Dengan kejadian seperti itu kesan peserta terhadap *trainer* tidaklah sepositif apabila *trainer* tidak datang terlambat.

4. Peran sebagai “*Entertainer*”

Seorang *trainer* sering kali dituntut untuk dapat menjadi seorang “penghibur” yang andal. Tuntutan ini tidaklah berlebihan karena dalam diri peserta *training* tidak hanya mengharapkan mendapatkan materi saja tetapi bagaimana seorang *trainer* dapat menciptakan suasana yang menghibur sehingga pelatihan dilaksanakan dalam suasana yang menyenangkan.

Hal ini penting karena dengan adanya suasana pelatihan yang menyenangkan dan menghibur akan mendukung sebuah pelatihan menjadi lebih efektif karena peserta merasa rileks dalam menerima pelatihan. Hal inilah yang tampaknya akan mendukung peserta dalam mencerna pelatihan.

Apalagi kalau pelatihan dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama maka tuntutan *trainer* menjadi seorang “penghibur” harus benar-benar dapat dijalankan dengan baik. Tanpa itu dapat dipastikan pelatihan akan berjalan membosankan.

Kalau yang kami amati selama ini tampaknya ada pergeseran tuntutan dari peserta pelatihan. Mereka mengikuti pelatihan tidak semata-mata ingin mendapatkan tambahan pengetahuan, tetapi ingin memperoleh sesuatu yang dapat menyegarkan dirinya setelah pulang mengikuti pelatihan.

Dari adanya tuntutan terhadap peran-peran tersebut tampaknya ada garis merah yang dapat ditarik, yaitu seorang *trainer* tidak hanya cukup mempunyai kemampuan dalam bidang-bidang tertentu, tetapi akan mempunyai nilai lebih apabila menguasai bidang-bidang lainnya.

Menguasai Peserta Pelatihan

Kemampuan trainer dalam menguasai peserta pelatihan akan membuat trainer mempunyai tingkat pemahaman yang baik terhadap peserta pelatihan.

Dan hal itu akan mendukung trainer dalam memberikan pelatihan dengan penuh percaya diri.

Kemampuan trainer untuk menguasai peserta pelatihan merupakan syarat mutlak. Mengapa demikian? Karena selama pelatihan berlangsung, interaksi antara trainer dan peserta pelatihan akan selalu terjadi, baik itu di dalam ruangan ataupun di luar ruangan. Tanpa kemampuan menguasai peserta pelatihan, dapat dipastikan interaksi yang terjadi akan menjadi kaku bahkan tidak mendukung terjadinya pelatihan yang kondusif.

Banyak kejadian di mana *trainer* tidak dapat menguasai peserta. Yang terjadi adalah suasana pelatihan menjadi kacau dan tidak terkendali karena *trainer* yang kurang “berwibawa” di hadapan peserta pelatihan. Akibatnya, peserta bersikap dan berperilaku seenaknya seolah-olah keberadaan *trainer* tidak mendapatkan pengakuan.

Dalam setiap pelatihan *T for T* (*Training for Trainer*) yang kami lakukan hampir dapat dipastikan pertanyaan tentang bagaimana menguasai peserta pelatihan ini selalu ditanyakan. Pertanyaan ini

muncul karena pada kenyataannya ketika seorang *trainer* berdiri di depan peserta pelatihan maka apa yang terjadi dengan peserta pelatihan sangat berpengaruh terhadap kondisi *trainer* selanjutnya.

Alasan munculnya pertanyaan tersebut adalah banyak *trainer* yang merasa kurang mempunyai kepercayaan diri atau minder apabila berhadapan langsung dengan peserta pelatihan. Munculnya rasa tidak percaya diri atau minder ini sering kali membuyarkan semua persiapan yang sudah dilakukan sejak awal. Kegagalan *trainer* dalam menguasai peserta pelatihan dapat berdampak buruk pada *performance trainer* sehingga dalam memberikan atau menyampaikan materi kurang maksimal.

Dari beberapa diskusi dengan para peserta pelatihan *T for T* tadi, ternyata ada beberapa hal yang menyebabkan seorang *trainer* tidak dapat menguasai peserta pelatihan, di antaranya ialah:

1. Tidak Memahami Siapakah Peserta Pelatihan

Ini dapat terjadi karena seorang *trainer* tidak mempunyai inisiatif untuk mencari tahu tentang siapa peserta pelatihan yang akan dihadapinya. Mengapa seorang *trainer* tidak melakukan ini? Kemungkinan seorang *trainer* tidak mempunyai data yang lengkap mengenai siapa peserta pelatihannya, sehingga ketika dia mengajar sama sekali buta terhadap situasi dan kondisi yang dimiliki oleh peserta pelatihan.

Seperti mau berperang, tetapi sama sekali tidak pernah tahu siapa musuh kita, tentu saja akan menjadi faktor yang menyulitkan ketika kita benar-benar berhadapan langsung dengan musuh tersebut. Demikian pula dalam sebuah pelatihan. Apabila seorang *trainer* mampu mencari tahu informasi awal mengenai peserta pelatihan maka dalam diri *trainer* ada sebuah kesiapan paling tidak sudah terpikirkan strategi seperti apa yang akan dilakukan ketika berhadapan langsung dengan peserta pelatihan tersebut.

Terus terang, banyak *trainer* yang menganggap hal ini sepele karena merasa jam terbangnya sudah banyak. Tetapi

kita harus ingat setiap peserta pelatihan yang kita hadapi tentu saja mempunyai karakteristik yang unik sehingga meskipun kita sudah lama berkecimpung dalam dunia pelatihan, faktor **MEMAHAMI SIAPAKAH PESERTA PELATIHAN** adalah **SANGAT PERLU!**

Hal yang perlu diketahui dari awal adalah hal-hal yang berkaitan dengan latar belakang peserta pelatihan, meliputi pendidikan, pengalaman kerja, bidang pekerjaan, dan umur. Hal ini perlu diketahui sehingga *trainer* mempunyai gambaran mengenai apa yang harus diberikan. Jika ternyata pesertanya adalah yang berpengalaman lebih dari 15 tahun, tentu saja cara kita akan berbeda apabila menghadapi peserta yang baru masuk kerja atau pengalaman kerjanya belum banyak.

Jika pesertanya kebanyakan berlatar belakang pendidikan formal sarjana, tentu saja cara kita menyampaikan materi akan berbeda dengan peserta yang berlatar belakang pendidikan bukan sarjana. Atau jika kebanyakan peserta berumur di atas 45 tahun maka cara kita menghadapi akan berbeda dibandingkan dengan peserta yang kebanyakan anak muda.

Di sinilah pentingnya seorang *trainer* mendapatkan informasi awal mengenai siapakah peserta pelatihan. Jauh-jauh hari seorang *trainer* sudah dapat menyusun desain *training* sesuai dengan kondisi peserta pelatihan tersebut, terutama untuk mempersiapkan cara, strategi, dan metode pelatihan yang tepat.

Banyak *trainer* yang mengenal latar belakang peserta pelatihan beberapa menit sebelum ia mengajar. Bahkan ada juga yang mengenal saat pelatihan berlangsung. Hal ini tidaklah salah, tetapi menurut kami akan lebih pas dan dapat membantu kita dalam menyiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelatihan apabila informasi mengenai siapa peserta pelatihan dapat kita peroleh jauh-jauh hari sebelum pelatihan.

Menurut pengalaman kami dengan mengenal peserta pelatihan sebelum kami memberikan pelatihan, ada dampak

psikologis yang sangat besar. Paling tidak kami sudah merasa “kenal” meskipun secara fisik belum pernah bertatap muka. Hal inilah yang bagi kami akan sedikit banyak mengurangi rasa panik saat memberikan pelatihan. Karena, kami sudah mempunyai gambaran apa yang harus kami lakukan apabila pesertanya mempunyai latar belakang tertentu.

Singkatnya, keuntungan kita sebagai *trainer* bila sudah tahu informasi tentang siapa peserta pelatihan maka kita dapat mempersiapkan “jurus” tertentu untuk menghadapi peserta pelatihan.

2. Munculnya Rasa Tidak Percaya Diri

Inilah gejala umum yang dialami oleh para *trainer* apabila harus berhadapan langsung dengan peserta pelatihan dalam situasi pelatihan yang formal. Rasa tidak percaya diri ini pada dasarnya dapat terjadi pada semua *trainer*. Tetapi yang banyak mengalaminya adalah para *trainer* pemula atau yang baru beberapa saat menjadi *trainer*.

Akibat ketidakpercayaan diri ini seorang *trainer* akan sangat jelas sekali merasa tidak mampu menguasai peserta. Bahkan sebaliknya pesertalah yang akan menguasai *trainer* tersebut. Apabila hal ini terjadi maka dapat dipastikan bahwa situasi pelatihan akan terasa menjadi beban yang amat berat bagi *trainer*. Pada akhirnya ia tidak dapat memberikan materi pelatihan secara maksimal.

Munculnya rasa tidak percaya diri adalah sesuatu yang wajar. Apalagi kalau yang dihadapi adalah peserta pelatihan yang sama sekali belum dikenal sebelumnya. Salah satu solusi yang dapat dilakukan oleh *trainer* untuk meminimalkan rasa minder ini adalah dengan terlebih dahulu mencari informasi mengenai siapa peserta pelatihan.

Mengapa rasa tidak percaya diri ini dapat memengaruhi *trainer* dalam menguasai peserta pelatihan? Jawabannya jelas apabila seorang *trainer* lebih banyak dikuasai oleh ketidakpercayaan diri maka dalam menjalin interaksi dengan peserta pelatihan menjadi tidak maksimal. Apalagi kalau rasa

tidak percaya diri ini menjadi penghambat bagi *trainer* dalam mengeksplorasi dirinya sendiri, sehingga terkesan tidak alami, canggung, bahkan tidak nyaman dengan apa yang dilakukannya.

Berikut ini beberapa penyebab munculnya rasa tidak percaya diri.

a. Merasa Diberikan Penilaian

Seorang *trainer* cenderung merasa terbebani apabila apa yang dikatakannya akan dinilai oleh peserta pelatihan.

Adanya pemikiran bahwa akan terjadi penilaian dari peserta pelatihan menjadikan *trainer* harus tampil sempurna sehingga yang terjadi adalah ketakutan apabila mengalami kesalahan dalam menyampaikan materi. Beban-beban seperti inilah yang justru akan menghambat seorang *trainer* dalam mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Ingin kelihatannya sempurna malah yang terjadi adalah ketakutan untuk berbuat salah. Hal ini yang sering kali menghantui para *trainer* ketika akan mengawali sebuah pelatihan, yaitu kekhawatiran akan dinilai.

Kekhawatiran ini tidak hanya terjadi pada *trainer-trainer* pemula, tetapi para *trainer* yang sudah berpengalaman pun tidak luput dari gejala ini. Kami pun sering mengalami hal seperti itu. Tetapi karena sudah terbiasa menghadapi situasi dan kondisi yang riil maka kami lambat laun sudah mempunyai cara dan strategi untuk mengatasi hambatan tersebut.

Pernah diceritakan, ada seorang pemain sirkus yang sudah sangat berpengalaman. Keahlian pemain sirkus ini adalah menyeberangi gedung tinggi dengan melewati seutas tali. Dalam setiap pertunjukan ia selalu berhasil. Suatu ketika ia mendapatkan tantangan baru untuk menyeberangi sebuah gedung yang sangat tinggi dan sama sekali belum pernah ia lakukan. Singkat cerita ternyata pemain sirkus itu gagal dan akhirnya meninggal.

Peristiwa ini sangat menarik perhatian media *massa* sehingga para jurnalis mempunyai inisiatif untuk menguak misteri ini karena belum pernah pemain sirkus tersebut gagal dalam menjalankan aksinya. Maka ditemuilah istri dari pemain sirkus ini. Sang istri diminta untuk menceritakan apa yang terjadi sebelum si suami melakukan aksinya.

Ternyata berdasarkan cerita sang istri, sebelum melakukan aksinya suami tersebut sudah merasa khawatir apakah ia dapat melakukannya dengan baik. Perasaan khawatir itu muncul karena selama ini apa yang ia lakukan tidak pernah gagal sehingga ketika mendapatkan tantangan baru muncul keraguan apakah ia dapat melakukan seperti pada aksi-aksi sebelumnya. Pemain sirkus ini ingin dinilai sebagai pribadi yang sempurna di mata orang lain.

Dari contoh kasus tersebut paling tidak memberikan gambaran kepada kita bahwa adanya persepsi tentang apa yang kita lakukan akan menjadi pusat perhatian bahkan akan menjadi pusat penilaian, sering kali bukan lagi menjadi motivasi melainkan justru akan menjadikan diri kita terbebani. Oleh karena itu, persiapan mental akan sangat menjadi kekuatan bagi kita untuk dapat menampilkan diri secara maksimal.

Lalu apa yang dapat kita lakukan untuk mengatasi ini?

- Bertindaklah apa adanya jangan merasa bahwa Anda sedang berhadapan dengan dewan penguji yang akan menilai setiap apa yang Anda katakan. Tanamlah sebuah pemahaman bahwa mereka adalah orang-orang yang mempunyai harapan sama dengan Anda, yaitu berbagi pengalaman. Bukan berarti Anda tidak perlu persiapan sebelumnya. Persiapan adalah MUTLAK tidak dapat ditawar-tawar.
- Berpikirlah positif tentang peserta pelatihan. Jangan berpikir bahwa mereka adalah orang-orang yang sulit

untuk Anda hadapi. Berpikirlan bahwa mereka adalah orang-orang yang sedang mengharapkan bantuan Anda dan tidak mempunyai motivasi apa-apa kecuali menunggu-nunggu apa yang dapat Anda berikan kepada mereka.

b. Tidak Menguasai Materi

Tidak menguasai materi bukan berarti sama sekali tidak tahu tentang materi yang kita ajarkan. Ketidakmampuan kita dalam menambah dan mengembangkan materi juga dapat dikategorikan bahwa *trainer* kurang dapat menguasai materi secara maksimal.

Mengapa hal ini penting? Perlu kita ingat bahwa kemajuan teknologi sangat memungkinkan peserta pelatihan telah lebih dahulu mendapatkan informasi dibandingkan dengan *trainer*. Maka apabila seorang *trainer* hanya mengandalkan apa yang diketahui dari materi saja, kemungkinan *trainer* akan mendapatkan perlakuan yang tidak menyenangkan karena peserta melihat *trainer* tidak mampu mengembangkan materi dengan maksimal.

Kadang-kadang terjadi seorang *trainer* mempunyai anggapan bahwa materi pelatihan antara beberapa tahun yang lalu dengan sekarang tetaplah sama. Dan apa yang diberikan beberapa tahun yang lalu tidak ada bedanya dengan kondisi saat ini. Apabila hal ini tetap dilakukan maka ketika ia berhadapan dengan peserta pelatihan akan muncul krisis kepercayaan diri karena merasa bahwa yang ia berikan sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman.

Sangat disayangkan jika masih ada *trainer* yang “malas” untuk membuat materi sendiri. Hanya mengandalkan pemberian dari orang lain bahkan hanya sebatas “*copy-paste*”. Ketika ia berhadapan dengan peserta pelatihan maka yang terjadi adalah keragu-raguan karena apa yang disampaikan bukanlah hasil pengembangan pemikirannya sendiri.

Sekali lagi kami tekankan bahwa **PENGUASAAN MATERI** terlebih-lebih kreativitas untuk mengembangkan materi

menjadi *up to date* merupakan hal penting yang harus dilakukan seorang *trainer*.

Apa yang kita lakukan supaya kita dapat menguasai materi?

- Jangan pernah bosan untuk melakukan revisi terhadap materi yang akan kita sampaikan dengan mencari informasi dari berbagai sumber yang ada. Misalnya internet, masukan dari narasumber, membaca buku, atau juga pemikiran-pemikiran kita sendiri.
- Buatlah materi pelatihan berdasarkan pada pemikiran Anda. Hindari ketergantungan dengan materi dari orang lain. Karena bagaimanapun juga, kita akan lebih nyaman apabila yang kita sampaikan adalah hasil pemikiran yang kita buat sendiri dan yang lebih penting kita tahu alur pembahasan dari materi tersebut.
- Jangan hanya memusatkan pada materi, tetapi Anda juga harus mendapatkan informasi tambahan yang mendukung materi tersebut. Hal ini perlu Anda lakukan karena tidak menutup kemungkinan di antara peserta pelatihan ada yang lebih menguasai materi dibandingkan Anda.
- Mintalah umpan balik dari orang-orang yang Anda anggap sudah berpengalaman dalam dunia pelatihan. Umpan balik yang dapat Anda minta misalnya, bagaimana Anda berbicara (lancar atau tidak), bagaimana Anda menyampaikan materi (runtut atau tidak), bagaimana bahasa tubuh Anda, dan lain-lain.
- Lakukanlah uji coba sebelum Anda benar-benar tampil supaya Anda dapat mengetahui kekurangan-kekurangan dan juga dapat memperkirakan waktu yang digunakan untuk menyampaikan materi tersebut.

Membangun Hubungan dengan Peserta Pelatihan

Seorang trainer harus dapat mengupayakan terjalinnya hubungan yang harmonis dengan peserta pelatihan.

Hal itu akan berdampak terjadinya hubungan emosional sehingga suasana pelatihan menjadi nyaman bagi semua pihak.

Membangun hubungan dengan peserta pelatihan merupakan faktor penting yang harus benar-benar diperhatikan oleh seorang *trainer*. Berikut ini pertimbangan-pertimbangan yang mendasari mengapa relasi dengan peserta pelatihan ini penting.

Pertama, keberhasilan seorang *trainer* dalam membangun relasi dengan peserta akan dilihat oleh peserta bahwa *trainer* mampu melibatkan dirinya secara emosional dan didasari oleh totalitas dirinya.

Kedua, seorang *trainer* akan dinilai sebagai figur yang dapat “membumi” karena tidak menjaga jarak sehingga siap untuk berhubungan dengan siapa pun.

Ketiga, seorang *trainer* akan dinilai sebagai pribadi yang mampu membuka dirinya dengan siapa pun tanpa takut kehilangan kewibawaannya sebagai seorang *trainer*.

Kemampuan dalam membangun hubungan dengan peserta tidak hanya dinilai mampu menguasai hal-hal yang bersifat teknis

dan berhubungan dengan materi pelatihan saja, tetapi seorang trainer akan dinilai mampu menguasai keterampilan-keterampilan yang bersifat interpersonal. Hal inilah yang sering kali justru akan menimbulkan kesan tersendiri bagi peserta pelatihan dalam menilai seorang trainer.



“Salah satu faktor yang dapat membangun hubungan dengan peserta adalah kemampuan *trainer* dalam menciptakan relasi yang baik.”

Berikut ini beberapa hal yang dapat dilakukan oleh seorang *trainer* untuk membangun hubungan dengan peserta.

1. Menggunakan Sapaan yang Tepat

Setiap *trainer* mempunyai kebiasaan sendiri dalam menyapa peserta pelatihan. Beberapa cara yang digunakan oleh seorang *trainer* untuk menyapa peserta pelatihan. Ada yang menyapa dengan sebutan “Anda”, “Kalian”, “Saudara”, “Bapak-Ibu”, “Teman-Teman”, “Anak-Anak”, bahkan ada yang langsung menyebut namanya, misalnya “Fulan”.

Lalu kalau ditanya sapaan seperti apa yang paling benar untuk digunakan? Kami rasa dalam hal ini tidak dapat dilihat benar salahnya dari sapaan tersebut, tetapi akan lebih bijaksana apabila *trainer* memikirkan dampak dari sapaan tersebut, apakah berpengaruh terhadap hubungan antara *trainer* dengan peserta.

Dengan kata lain, seorang *trainer* harus dapat mempertimbangkan situasi seperti apakah yang cocok untuk menggunakan sapaan. Kelihatannya sepele hanya masalah menyebut

peserta, tetapi hal yang sepele ini dapat berakibat fatal apabila penggunaannya tidak sesuai dengan situasi yang ada.

a. Menyapa dengan menggunakan sapaan “Kamu” atau “Kalian”

Sapaan tersebut seolah-olah mengandung pesan bahwa *trainer* mempunyai posisi lebih tinggi dibandingkan dengan peserta. Dan apabila didengarkan oleh telinga, sapaan “Kamu” atau “Kalian” terkesan kurang nyaman. Seolah-olah ingin menunjukkan ada batas-batas tertentu antara *trainer* dengan peserta.

Ingat, seorang *trainer* sebaiknya harus mampu memberikan kenyamanan emosi dengan cara menempatkan mereka setara. Di samping itu, penggunaan sapaan “Kamu” atau “Kalian” akan memberikan kesan atau nuansa serius dan kaku terhadap suasana pelatihan.

Dampak yang mungkin terjadi adalah peserta lebih banyak diam, pasif, karena sudah merasa diposisikan sebagai orang yang kalah. Atau justru terjadi sebaliknya, peserta akan melakukan “perlawanan” atau “pemberontakan” selama pelatihan berlangsung karena merasa diperlakukan sebagai pihak yang tidak berdaya. Mungkin akan lebih terdengar halus apabila sapaan “Kamu” atau “Kalian” diganti dengan Anda.

b. Menyapa peserta pelatihan dengan sapaan “Teman-Teman”

Jelas dari konteks yang ingin dibangun oleh *trainer* adalah tidak adanya batasan formalitas antara *trainer* dengan peserta pelatihan. Dalam hal ini *trainer* ingin membangun kesan bahwa tidak ada yang berbeda antara dirinya dengan peserta. Ia ingin memberikan penegasan bahwa hubungan yang terjadi adalah seperti dengan teman sendiri.

Pengaruh yang dapat terjadi dengan situasi ini adalah peserta lebih mudah untuk disentuh karena merasa diperlakukan sama. Tidak ada yang merasa lebih penting. Pada

akhirnya, peserta akan lebih berani untuk membuka diri karena merasa yang menjadi *trainer*-nya adalah “teman” sendiri.

Tentu saja apabila hal ini dapat dikelola dengan baik oleh *trainer*, akan memberikan dampak yang luar biasa bagi terciptanya suasana pelatihan yang menyenangkan. Mengapa demikian? Peserta mempunyai perasaan yang bebas, tidak takut, merasa didengar sehingga akan menguntungkan pelatihan itu sendiri karena informasi yang ada dapat diungkap secara lengkap tidak ada sesuatu yang ditutup-tutupi.

Satu-satunya kelemahan yang mungkin terjadi dari situasi ini yaitu apabila hubungan yang terjadi sangat bebas maka dapat menyebabkan pelatihan terkesan tidak serius, main-main, sehingga yang terekam dalam diri peserta bukan hakikat tujuan dari pelatihan itu, tetapi hanya sampai sebatas pada kesenangan pada suasana saja.

Untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi hal seperti itu maka antara *trainer* dan peserta harus membuat kesepakatan (aturan main) yang harus ditaati oleh kedua belah pihak. Dengan demikian, dalam suasana yang informal masih juga mengandung nilai-nilai kedisiplinan yang harus dihormati oleh semua pihak.

c. Menyapa dengan sapaan “Anak-Anak”

Hal ini kadang-kadang dilakukan oleh *trainer* yang merasa sudah “tua” dibandingkan para peserta pelatihan. Oleh karena merasa lebih tua maka *trainer* ini ingin menempatkan dirinya sebagai “orang tua” bagi para peserta pelatihan.

Sebenarnya sapaan ini hampir sama dengan penggunaan sapaan “teman-teman”, yaitu ingin mengemas sebuah hubungan yang erat antara *trainer* dengan para peserta. Tetapi konteksnya berbeda sehingga dapat dimaknai berbeda. Kalau menyebut peserta dengan “teman-teman” ada nuansa kesetaraan, sebaliknya dengan sebutan “anak-

anak” ini maka akan terjadi *gap* atau kesenjangan antara *trainer* dengan pesertanya.

Layaknya perlakuan orang tua pada anaknya maka sebutan ini juga akan dipersepsikan sama apabila anak sedang mendapatkan perlakuan dari orang tuanya. Dengan sebutan “anak-anak” dapat menimbulkan kesan bahwa *trainer* akan menempatkan dirinya sebagai pribadi yang dominan, menguasai, penuh *power*, tidak pernah salah sehingga dalam hal ini *trainer* akan lebih banyak memegang kendali bahkan mempunyai kuasa untuk menentukan segalanya.

Sementara itu, di pihak peserta pelatihan yang disebut dengan “anak-anak” akan merasa sebagai pribadi yang lemah, tidak berdaya, bahkan akan memberi kesan sebagai objek yang tidak mempunyai kemampuan apa-apa. Kesan-kesan seperti inilah yang dapat memunculkan perasaan tidak enak pada hubungan antara *trainer* dengan para peserta pelatihan.

Apalagi kalau diingat bahwa para peserta tersebut bukan lagi anak-anak tetapi pribadi-pribadi dewasa yang juga sudah mempunyai anak. Sebutan seperti ini sering kali akan menimbulkan kesan bahwa *trainer* menempatkan dirinya pada jenjang struktur yang lebih tinggi dibandingkan para peserta pelatihan.

Namun demikian, sapaan ini terasa cocok apabila situasi yang ingin dibangun adalah mengesankan kehidupan “keluarga” sehingga memberikan penekanan bahwa dalam keluarga yang ideal adalah adanya keterbukaan, saling pengertian, saling mendukung. Jadi apabila kesan seperti ini yang akan dibentuk dan *trainer* mampu mengemasnya dengan baik, tidaklah berlebihan apabila dikatakan bahwa suasana pelatihan akan menjadi lebih menarik karena bagaikan sebuah diskusi yang terjadi di tengah keluarga.

d. Menyapa dengan menyebut nama langsung

Sebenarnya hal ini hampir sama dengan menyebut peserta dengan “anak-anak”. Hal yang dapat dibangun dari

menyebut nama langsung ini adalah ingin memberikan kesan bahwa antara *trainer* dengan peserta terlibat langsung secara emosional. Karena bagaimanapun juga ketika seseorang dipanggil identitas pribadinya berarti secara pribadi ia diperhatikan.

Secara emosional akan memberikan kenyamanan seolah-olah *trainer* memasuki daerah pribadinya. Dengan kata lain, *trainer* mampu memberikan perlakuan secara *emphatic*. Hal inilah yang sering kali akan membuat kesan tersebut tersimpan lebih lama karena bagi peserta hal ini merupakan pengalaman pribadi.

Namun demikian, penyebutan nama secara langsung ini tampaknya juga harus berhati-hati karena apabila dilakukan tidak sesuai dengan situasi yang ada justru akan menyebabkan terjadinya kesalahpahaman. Mungkin untuk di budaya tertentu menyebut nama secara langsung bukanlah hal yang melanggar kesopanan. Tetapi untuk budaya yang lain tampaknya hal itu belum biasa untuk dilakukan.

Oleh sebab itu, apabila *trainer* ingin menyebut nama langsung alangkah baiknya kalau diikuti sapaan di awal nama tersebut. Misalnya, Pak Wahyudi, Ibu Lidia, Mbak Eni, Mas Moko, Kang Udin, Bang Jali, dan lain-lain.

Hal ini akan membuat sapaan yang dilakukan lebih mengena dan berkesan. Apabila memungkinkan sesuaikan dengan sebutan yang khas diucapkan di daerah itu. Misalnya, daerah Jawa Tengah dan sekitarnya sudah lazim apabila menyebut seseorang dengan sapaan Mas dan Mbak, dan sebagainya.

- e. **Menyapa dengan menggunakan Bapak/Ibu atau Saudara**
Berdasarkan pada konteksnya, tentu saja kesan yang dapat terbentuk dari sapaan ini adalah munculnya persepsi bahwa pelatihan cenderung bersifat formal. Dalam hal ini dapat saja terjadi penilaian bahwa *trainer* menempatkan peserta pelatihan pada posisi yang terhormat.

Bahkan untuk sebutan ini sebenarnya merupakan sapaan yang paling netral karena dapat dilakukan pada situasi apa pun dan pada latar belakang apa pun, karena sapaan seperti itu sudah berlaku umum di tengah-tengah kehidupan kita. Dengan menggunakan sapaan seperti ini kesannya “aman” dan cenderung tidak akan menimbulkan dampak yang negatif. Meskipun tetap harus diperhatikan kepada siapa sapaan itu ditujukan. Memang sapaan tersebut terkesan resmi dan mengarah kepada situasi yang serius, tetapi apabila hal itu dilakukan dengan baik kesan tersebut tidak terlalu kelihatan.

Menyimak dari berbagai kemungkinan *trainer* menggunakan sapaan kepada peserta pelatihan, ada beberapa hal yang dapat disimpulkan bahwa menggunakan sapaan harus benar-benar sesuai dengan situasi dan kondisi pelatihan yang meliputi siapa pesertanya, di mana tempatnya, apa materi pelatihannya. Perlu diingat, dengan sapaan yang tepat dan memberikan rasa nyaman kepada peserta akan menjadikan pelatihan cenderung menyenangkan.

Ketepatan *trainer* dalam memilih kata sapaan pada peserta pelatihan tentu saja akan banyak berpengaruh terhadap hubungan yang terjadi antara *trainer* dengan peserta pelatihan.

2. Menjadi “Bagian” dari Peserta

Dalam sebuah pelatihan, hubungan antara *trainer* dengan peserta merupakan hubungan yang bersifat personal dalam arti sudah tidak ada jarak lagi. Kadang-kadang yang membuat peserta dengan *trainer* mempunyai jarak yang jauh adalah karena adanya persepsi bahwa *trainer* mempunyai “status” yang lebih tinggi dibandingkan peserta pelatihan. Apabila persepsi dan anggapan ini diyakini sebagai sebuah “kebenaran” maka sangat sulit untuk terwujudnya hubungan yang kondusif antara peserta dengan *trainer*.

Untuk mengantisipasi ini maka harus ditumbuhkan sebuah kesadaran bahwa dalam pembelajaran atau pelatihan dengan pendekatan *andragogi* tidak ada lagi pandangan bahwa yang satu lebih tinggi dibandingkan yang lain. Dalam pembelajaran *andragogi*, posisinya menjadi sama, yaitu semuanya adalah warga belajar yang saling mendukung satu sama lain.

Untuk membangun hubungan yang harmonis maka seorang *trainer* harus mau “masuk” menjadi bagian dalam warga belajar. Sering kali terjadi seorang *trainer* ingin membentuk dunianya sendiri dengan membatasi hubungan dengan peserta pelatihan. Hal ini dapat terjadi karena *trainer* ingin membangun sebuah kesan/*image* yang harus dijaga kewibawaannya.

Padahal dengan melibatkan diri menjadi bagian dari warga belajar sangat dimungkinkan terciptanya hubungan yang harmonis antara peserta dengan *trainer*. Dan hubungan tersebut dapat memengaruhi munculnya sebuah suasana pelatihan yang nyaman dan menyenangkan bagi semua pihak.

Apa yang dapat dilakukan oleh *trainer* misalnya, tidak memisahkan diri apabila ada kesempatan-kesempatan untuk terlibat dengan peserta pelatihan. Misalnya, sewaktu *break* atau makan siang membaaur dengan peserta, jangan menyendiri atau bahkan berkumpul dengan sesama *trainer*.

3. Berkomunikasi di Luar Kelas

Sering kali hubungan peserta dengan *trainer* hanya terjadi di dalam kelas atau selama pelatihan berlangsung. Artinya, begitu pelatihan selesai maka komunikasi atau hubungan antara *trainer* dengan peserta juga selesai. Apabila hal ini terjadi maka hubungan yang ada hanya sebatas fungsional saja. Padahal sering kali peserta masih mempunyai keinginan untuk berkomunikasi dengan *trainer* setelah pelatihan selesai. Karena sangat dimungkinkan sewaktu berada dalam suasana pelatihan peserta merasa kurang mempunyai kebebasan untuk menyampaikan apa yang ingin dikatakan. Justru situasi

menjadi nyaman apabila yang disampaikan itu setelah pelatihan berakhir.

Di sinilah seorang *trainer* harus mempunyai pola pikir bahwa hubungan yang terjadi bukan hanya sekadar formalitas di kelas, tetapi dapat berlangsung di luar kelas. Seorang *trainer* harus mempunyai kerelaan meluangkan waktu apabila ada peserta yang ingin tetap berkomunikasi meskipun tidak lagi dalam ikatan pelatihan.

Memahami Gaya Komunikasi Peserta Pelatihan

Seorang trainer harus mempunyai kemampuan dalam memahami gaya komunikasi peserta pelatihan.

Adanya pemahaman yang baik maka seorang trainer akan lebih mudah dalam memperlakukan peserta pelatihan sesuai dengan gayanya masing-masing.

Dalam setiap pelatihan, peranan dan keberadaan komunikasi sangat penting. Mengapa demikian? Komunikasi akan memperlancar interaksi antara sesama peserta ataupun dengan *trainer*. Dapat dibayangkan bagaimana mungkin dalam sebuah pelatihan tidak terjadi komunikasi! Pelatihan tersebut akan “mati” dan tidak akan pernah terjadi interaksi yang sehat antara pihak-pihak yang terlibat dalam pelatihan tersebut.

Mau tidak mau, tugas seorang *trainer* dalam komunikasi ini adalah bagaimana seorang *trainer* mampu menghidupkan alur komunikasi dengan baik. Salah satu hal yang harus dikuasai adalah memahami gaya komunikasi peserta pelatihan.

Bagaimanapun juga, setiap peserta pelatihan mempunyai gaya tersendiri dalam berkomunikasi dan hal ini harus benar-

benar dipahami oleh *trainer*. Konsekuensinya adalah seorang *trainer* dalam melakukan komunikasi dengan peserta pelatihan harus siap menggunakan cara, sarana, metode yang sesuai dengan gaya yang dimiliki oleh peserta pelatihan.

Biasanya setiap peserta pelatihan mempunyai cara, kebiasaan, atau gaya untuk mengomunikasikan gagasannya dalam pelatihan yang diikuti. Bahkan masing-masing pihak mempunyai gaya tersendiri yang mungkin tidak bisa sejalan satu sama lain. Tanpa adanya pemahaman yang baik dari seorang *trainer* maka tidak menutup kemungkinan terjadinya konflik antara peserta pelatihan dengan *trainer*.

Pada kenyataannya, komunikasi yang terjadi antara peserta pelatihan dengan *trainer* merupakan sesuatu yang mutlak harus dilakukan karena merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi situasi sebuah pelatihan. Dampaknya, apabila terjadi hambatan, masalah, ataupun konflik karena faktor komunikasi ini, tentu saja akan berpengaruh pada iklim pelatihan bahkan tidak menutup kemungkinan tujuan pelatihan tidak akan tercapai.

Sebagai *trainer* sering kali kita merasa mempunyai *power* atau kekuatan untuk “memaksakan” bahwa gaya komunikasi kita-lah yang harus dapat diterima oleh peserta pelatihan. Akan tetapi dalam sebuah pelatihan, pola pikir dan pemahaman seperti itu harus kita ubah. Bukan peserta pelatihan yang harus memahami kita, tetapi justru kitalah yang harus mempunyai kerendahan hati untuk memahami setiap keunikan peserta pelatihan dalam berkomunikasi dengan kita.

Dengan mengetahui dan mencoba memahami gaya komunikasi peserta pelatihan maka kita dituntut selalu kreatif mencari strategi yang akan kita gunakan untuk berkomunikasi.

Ingat apabila kita mempunyai kemampuan untuk memahami terlebih dahulu, pada akhirnya kita akan dipahami oleh peserta pelatihan.

Ada beberapa gaya yang dimunculkan oleh peserta pelatihan dalam berkomunikasi dengan *trainer*.

Gaya Komunikasi “Si Dinamit”

Peserta pelatihan dengan gaya komunikasi seperti ini biasanya akan menggunakan kata-kata yang tegas, keras, bahkan cenderung kasar dalam mengomunikasikan sesuatu. Cara bicaranya meledak-ledak, seakan-akan di dalam dirinya terdapat banyak “dinamit” yang ingin dimuntahkan.

Kontrol dirinya cenderung lemah sehingga apa yang ingin diucapkan tidak dipikirkan lebih dahulu. Ia cenderung dengan ringan mengeluarkan semua perkataannya. Ia mudah sekali untuk mengatakan sesuatu tanpa perasaan apa-apa. Meskipun apa yang diucapkannya tersebut melukai batin orang lain.

Orang seperti ini cenderung ekspresif, terbuka, dan berbicara apa adanya. Ia tidak menyukai basa-basi dan cenderung berbicara lugas apa adanya.

Peserta pelatihan dengan gaya komunikasi seperti “dinamit” ini cenderung akan dipersepsikan sebagai pribadi yang mudah marah. Mungkin, ada benarnya kalau gaya seperti itu merupakan salah satu tanda kalau ia marah. Tetapi bukan berarti hal itu pasti menunjukkan kalau ia sedang marah. Itu hanyalah gaya dan cara dia mengomunikasikan apa yang menjadi pemikirannya.

Namun demikian, di balik kesan “negatif”, peserta pelatihan dengan gaya “dinamit” cenderung merupakan orang yang sportif, berani melakukan perdebatan secara terbuka, cenderung realistik, dan tidak senang berbicara di belakang.

a. Bagaimana Menghadapinya?

- 1) Dengarkanlah apa yang dikatakannya. Biarkan dia berbicara sepuasnya dan janganlah memotong apa yang sedang ia katakan selama yang dikatakannya masih dalam konteks materi yang sedang dibahas dalam pelatihan. Apabila sudah “melenceng” maka *trainer* harus berani untuk mengarahkan kembali ke topik yang sebenarnya. Jika tetap melenceng, bahkan tidak ada relevansinya dengan topik atau

materi yang sedang dibahas, tidak ada salahnya *trainer* memotong apa yang dikatakannya.

- 2) Lemparkanlah pendapat atau gagasannya kepada peserta yang lain untuk menanggapi. Biarkan peserta lain yang memberikan tanggapan atas apa yang dikatakannya.
- 3) Jangan memotong atau membantah apa yang dikatakan saat itu. Tunggulah beberapa saat ketika ia sudah mulai tenang, baru Anda kemukakan pendapat Anda.

b. Kecenderungan yang Muncul

Sikap dan perilaku yang cenderung dimunculkan oleh peserta gaya “dinamit” ini di antaranya ialah:

- **Senang Mendebat**

Kecenderungan senang mendebat ini muncul dalam diri si “dinamit” sangat mungkin disebabkan karena latar belakang yang pernah terjadi, yaitu adanya pengalaman-pengalaman pribadi yang mengecewakan. Perilaku mendebat tersebut sangat mungkin merupakan ekspresi atau ungkapan untuk mengungkapkan kekecewaan yang pernah ia alami. Dengan mendebat bagi si “dinamit” merupakan cara untuk melepaskan diri dari hal-hal yang menyakitkan. Atau juga si “dinamit” ini ingin mengalihkan sumber kekecewaannya pada situasi yang saat ini ia hadapi.

Dari kecenderungan ini, sangat memungkinkan bahwa dalam berkomunikasi dengan orang lain kadang-kadang terlontar kata-kata yang tujuannya adalah merendahkan, menyerang, dan menganggap bahwa pendapat orang lain tidak ada yang benar, kecuali pendapatnya sendiri.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Carilah kebaikan dari pendapat yang dilontarkan dengan cara mengakui bahwa pendapat tersebut baik dan layak untuk diungkapkan.

- 2) Berikanlah persetujuan terhadap apa yang dikatakan, kemudian beralih ke hal lain jangan terlalu fokus pada apa yang dikatakan.
- 3) Apabila pendapatnya salah, lemparkanlah kepada kelompok tanpa harus mengatakan bahwa pendapatnya salah.

- **Suka Melantur**

Kecenderungan perilaku yang dominan adalah apa yang disampaikan tidak jelas sehingga apabila menyampaikan pendapat sering kali tidak ada kaitannya antara yang satu dengan yang lain. Dan sering kali menggunakan daya imajinasi yang tinggi bahkan cenderung berkhayal sehingga apa yang dibicarakannya tidak sesuai topik. Senang menggunakan analogi atau perumpamaan-perumpamaan yang tidak mendukung dengan topik yang dibicarakan.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Ucapkan terima kasih ketika ada kesempatan untuk memotong apa yang disampaikannya. Karena apabila tidak dipotong maka yang akan terjadi adalah apa yang disampaikan tidak sesuai dengan topik pembicaraan.
- 2) Arahkan kembali dan ulangilah kembali hal-hal yang relevan dengan jalan menanyakan apa maksud dari perkataannya itu.
- 3) Berikan senyuman dan katakan bahwa pendapatnya menarik tetapi kita sudah keluar topik dan sebaiknya kembali lagi ke topik pembicaraan yang sebenarnya.

- **Tidak Takut Salah**

Sebagai konsekuensi dari gaya komunikasinya yang menggebu-gebu, ia tidak mempunyai rasa takut atau malu apabila melontarkan komentar atau pendapat yang jelas salah. Bahkan untuk menutupi kesalahannya, ia berani melaku-

kan “pembelaan” dengan menyampaikan “pembenaran” atas apa yang ia sampaikan.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Apabila ia mengemukakan pendapat yang jelas salah maka Anda dapat mengatakan, “Saya dapat mengerti pendapat Saudara” atau “Itu adalah salah satu cara Saudara memandang permasalahan.”
- 2) Anda dapat melibatkan kelompok untuk menyatakan apakah pendapatnya salah atau benar.

Gaya Komunikasi “Si Detektif”

Peserta pelatihan dengan gaya seperti ini mempunyai kecenderungan lebih suka menjadi “penyelidik”. Apa yang diungkapkannya mempunyai nuansa untuk menyelidiki sesuatu hal.

Sering memberikan pertanyaan-pertanyaan yang kritis kepada *trainer*. Sebelum menyampaikan pertanyaan atau pendapat, ia cenderung mempunyai kesiapan yang matang sehingga apa yang disampaikan benar-benar sesuatu yang dipersiapkan dengan baik. Tidak asal bertanya tetapi benar-benar sudah melalui hasil pemikiran yang baik.

Dalam mengatakan sesuatu persoalan, ia cenderung sampai ke detail-detailnya sehingga terkesan apa yang dikatakannya bertele-tele dan berbelit-belit. Mungkin Anda sebagai *trainer* sering kali harus sabar untuk mendengarkan semua perkataannya.

Peserta pelatihan dengan gaya komunikasi seperti ini, cenderung mempunyai tuntutan kepada *trainer* untuk mampu menyampaikan informasi secara akurat dan mampu bersikap kritis dengan menggunakan data-data yang mendukung.

a. Bagaimana Menghadapinya?

- 1) Sajikan informasi yang akurat dan berbicaralah berdasarkan pada data (*speak with data*). Jangan berdasarkan asumsi-

asumsi yang belum tentu kebenarannya. Oleh sebab itu, bicaralah berdasarkan fakta yang ada. Apabila apa yang kita katakan ada sumbernya katakan dari mana sumber tersebut.

- 2) Jangan banyak basa-basi karena hal itu akan menyulitkan diri Anda sendiri. Pada dasarnya peserta dengan tipe “detektif” ini mempunyai kecenderungan untuk memutar-balikkan apa yang kita katakan.
- 3) Bersikap dan bertindak objektif, berani mengungkapkan apa yang salah dan apa yang benar. Hendaknya tidak menutup-nutupi sesuatu dengan kebohongan. Oleh sebab itu apabila kita tidak tahu terhadap apa yang ditanyakan, sebaiknya dengan rendah hati mengatakan dengan jujur.

b. Kecenderungan yang Muncul

- **Meminta Pendapat**

Kecenderungan dari gaya “detektif” ini adalah menempatkan Anda pada posisi yang sulit dengan cara meminta pendapat Anda tentang suatu hal. Sangat dimungkinkan bahwa dalam dirinya sebenarnya sudah ada pendapat tertentu, tetapi hanya ingin mengetahui apakah pendapat *trainer* sama seperti pendapatnya.

Apabila ternyata berbeda maka ia akan terus mencecar dengan berbagai pertanyaan sampai ia akan puas apabila *trainer* mengatakan bahwa pendapatnya sama. Untuk itu ia akan mencoba mendapatkan dukungan Anda untuk suatu pendapat.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Jangan membandingkan pendapatnya dengan pendapat yang lain karena dengan dibandingkan ia justru akan semakin menjadi-jadi dalam mengajukan pertanyaan atau mengungkapkan pendapatnya.
- 2) Lemparkan ke kelompok untuk menanggapi apabila ia terus saja mencecar Anda dengan berbagai argumen.

Biarkan kelompok yang akan mengatakan bahwa pendapatnya salah atau benar. Apabila ternyata perdebatan terus berkepanjangan maka Anda harus bersikap tegas untuk mengakhiri perdebatan tersebut.

- 3) Tanyakan alasan mengapa ia minta pendapat Anda dengan jalan mencoba untuk mencari tahu apa pendapatnya tentang sesuatu yang ditanyakan tersebut.

- **Terlalu Cerewet**

Ada situasi yang dapat mendorong si “detektif” ini terlalu cerewet apabila ia merasa sudah menguasai keadaan. Artinya, apa yang ia kemukakan seolah-olah disetujui oleh banyak pihak. Maka yang terjadi adalah dorongan untuk memperlihatkan apa yang ia ketahui sehingga terkesan sombong. Padahal sangat mungkin kecerewetannya tersebut memang cara untuk mengungkapkan apa yang ia ketahui.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Jangan membuat malu dan bersikap kasar (baik secara fisik maupun kata-kata) misalnya dengan memotong pembicaraannya atau menegur dengan kata-kata yang dapat menyinggung perasaan.
- 2) Potong perkataannya dengan mengalihkan ke topik yang lain atau Anda dapat meminta kelompok untuk menanggapi apa yang disampaikan.

- **Mengobrol**

Mengobrol ini sebenarnya dilakukan sebagai cara untuk menarik perhatian dan apa yang diobrolkannya sering kali tidak berkaitan dengan topik atau materi yang sedang dibahas melainkan hal-hal yang bersifat pribadi. Hal ini akan mengganggu perhatian orang lain yang sedang menyimak materi. Bahkan tidak menutup kemungkinan aktivitas mengobrol ini sengaja dilakukan untuk “mengganggu” *trainer*

yang sedang menyampaikan materi dengan tujuan ingin "mencobai" seberapa berani *trainer* menegur dirinya.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Untuk mengembalikan perhatiannya coba panggil namanya dan ajukan pertanyaan yang berhubungan dengan materi yang sedang dibahas.
- 2) Berdirilah dengan santai di belakangnya supaya ia sadar bahwa Anda tahu bahwa ia sedang mengobrol.
- 3) Libatkan mereka dalam setiap pembicaraan dengan memintanya mengajukan pendapat atau komentar.
- 4) Tarik perhatiannya dengan meminta mereka menceritakan apa yang sedang dibicarakan

Gaya Komunikasi "Si Putri Malu"

Peserta pelatihan dengan gaya komunikasi seperti ini cenderung irit dalam berkomunikasi baik secara verbal ataupun non-verbal. Dalam menyatakan pikirannya atau pendapatnya ia cenderung menggunakan media tulisan dan kurang menyenangkan komunikasi dua arah.

Maka tidak mengherankan apabila peserta pelatihan dengan gaya seperti ini terkesan pendiam dan tidak banyak omong bahkan pemalu.

Untuk hal-hal yang sangat penting atau yang berhubungan dengan dirinya baru ia mau angkat bicara. Ia lebih senang bersikap reaktif. Artinya, akan mengatakan sesuatu apabila sudah terjadi.

a. Bagaimana Menghadapinya?

- 1) Bersikap dan bertindaklah proaktif dengan jalan mengajukan pertanyaan yang dapat dijawab.

- 2) Pertanyaan yang diajukan akan lebih efektif apabila berkaitan dengan kepentingan dirinya.
- 3) Gunakanlah bahasa tulisan yang runtut, sistematis, dan mudah dimengerti ketika berkomunikasi dengannya.

b. Kecenderungan yang Muncul

• Berbicara Tidak Jelas

Karena tidak terlalu dapat mengungkapkan pendapatnya secara verbal sering kali ketika berbicara peserta pelatihan ini kurang dapat mengatakan dengan jelas. Sehingga perlu kesabaran dari *trainer* untuk menunggu sampai ia dapat mengatakan apa yang dimaksudkan. *Trainer* harus mempunyai kepekaan untuk membantu dengan mendorong yang bersangkutan berani berpendapat. Sebenarnya peserta pelatihan dengan gaya “putri malu” ini kaya dengan ide, tetapi kesulitan untuk mengungkapkan dalam bahasa verbal.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Jangan katakan “Apa maksud Anda dengan ini?” tetapi katakan “Akan saya ulangi” (susunlah ke dalam bahasa yang runtut). Baru dikonfirmasi, apakah seperti itu maksudnya.
 - 2) Bantulah untuk memulai mengungkapkan idenya dengan cara mengajukan pertanyaan yang memancing komentarnya. Misalnya apa yang Anda rasakan saat pertama kali masuk ruangan ini?
 - 3) Berikan kenyamanan psikologis dengan membantunya dalam mengungkapkan pendapatnya.
- ### • Tidak Mau Berbicara
- Ini adalah kecenderungan ekstrem yang dapat terjadi pada peserta pelatihan dengan gaya “putri malu”. Sepanjang pelatihan ia hanya diam saja tidak tertarik untuk memberikan pendapat atau gagasannya.

Ada beberapa hal yang membuat ia menjadi seperti itu. Mungkin ia merasa malu bahwa apa yang disampaikannya sesuatu yang “sepele” menurut ukurannya. Atau ia juga merasa takut orang-orang di sekitarnya akan memberikan penilaian rendah terhadap pendapatnya. Atau justru perilaku diamnya itu ingin menunjukkan suatu sikap “sombong” bahwa ia tidak tertarik dengan topik yang sedang dibicarakan.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Apabila sikap diam tersebut merupakan ekspresi karena tidak tertarik dengan materi maka gugah minatnya dengan memberikan pertanyaan yang bersifat ringan atau yang sedang hangat-hangatnya menjadi bahan pembicaraan.
- 2) Apabila sikap diam tersebut merupakan pencerminan ia merasa unggul dibandingkan yang lain maka tanyakan pendapatnya mengenai suatu hal. Ingat, yang Anda minta adalah pendapatnya, jadi jangan memberikan pertanyaan.
- 3) Minta ia untuk bercerita tentang pengalaman yang relevan dengan materi yang sedang dibahas

Gaya Komunikasi “Konsultan”

Peserta pelatihan dengan gaya komunikasi seperti ini cenderung akan menggunakan bahasa-bahasa ilmiah dalam mengemukakan pendapatnya. Dalam berpendapat ia akan menempatkan dirinya sebagai *problem solver*.

Artinya, pendapat yang disampaikan mempunyai tujuan untuk mencoba menyelesaikan masalah yang ada. Bahkan tidak jarang terjadi bahwa ia ingin memosisikan dirinya sebagai “penolong”

bagi orang lain dengan cara mudah untuk membantu orang lain dalam memberikan jawaban atas suatu persoalan. Ia akan mengajak *trainer* untuk berdiskusi panjang lebar tentang persoalan yang dihadapinya.

Bahkan dalam berkomunikasi ia cenderung berbicara banyak teori dan sesuatu yang idealis. Gaya berkomunikasi peserta pelatihan seperti ini cenderung sistematis, terarah, bahkan pintar untuk memainkan bahasa verbalnya sehingga kelihatan menarik dan memukau bagi yang mendengarnya.

a. Bagaimana Menghadapinya?

- 1) Hindarkan perdebatan karena ia sangat menguasai betul apa yang dikatakan. Kalau ingin berdebat, siapkanlah argumen-argumen yang kuat.
- 2) Biarkan ia yang menentukan solusinya, sehingga fungsi Anda lebih banyak sebagai penguat mengenai apa yang dikatakan.
- 3) Kuasailah pokok-pokok persoalan tidak hanya sebatas pekerjaan Anda saja, tetapi di luar bidang pekerjaan perlu Anda ketahui juga.

b. Kecenderungan yang Muncul

• Cepat Menjawab dan Membantu

Oleh karena dalam dirinya muncul suatu tanggung jawab sebagai “*problem solver*” bagi orang lain maka sikap dan perilaku yang sering kali muncul adalah berusaha membantu tetapi malah sering kali menambah rumit. Sering terjadi ia mendominasi dan pada akhirnya menutup partisipasi dan kesempatan orang lain. Apabila hal ini terjadi tentu saja akan menyebabkan situasi pelatihan menjadi tidak nyaman bagi semua pihak.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Apabila sudah bertele-tele dan mendominasi dalam mengungkapkan pendapatnya, tidaklah salah apabila

Anda berani memotong secara bijaksana dan memberi kesempatan kepada yang lain untuk berpendapat.

- 2) Apabila ia mengambil alih pendapat orang lain atau menyelesaikan apa yang dikatakan orang lain maka tidaklah salah apabila Anda mengucapkan terima kasih dan jelaskan bahwa orang lainlah yang Anda minta untuk berpendapat.
 - 3) Mintalah ia yang membuat ringkasan mengenai apa yang disampaikan sehingga yang menyimpulkan bukan Anda tetapi dirinya sendiri.
- **Keras Kepala**

Keras kepala ini sebenarnya sebagai ekspresi atau perwujudan dari sikap merasa tahu terhadap semua masalah dan mengerti bagaimana menyelesaikannya. Sering kali ia tidak mau mengalah kepada orang lain karena dalam dirinya muncul prasangka bahwa orang lain merupakan pesaing yang harus dikalahkan.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menghadapi kecenderungan seperti ini?

- 1) Apabila ia masih bertahan pada pendapatnya sendiri maka lemparkan pandangannya kepada kelompok dan biarkan kelompok yang menangannya.
- 2) Apabila ia tetap menggunakan banyak waktu untuk menyampaikan apa pendapatnya, bersikaplah tegas dengan mengatakan kepadanya bahwa waktu yang tersedia singkat dan terbatas.
- 3) Mintalah dia untuk mencoba mendengarkan apa yang dikatakan oleh orang lain/kelompok dan doronglah untuk menerima pandangan kelompok

Mempersiapkan Pelatihan

Persiapan yang baik akan menentukan hasil yang baik pula.

Seorang trainer harus mengetahui secara pasti hal-hal apa yang harus dipersiapkan apabila melakukan sebuah pelatihan.

Tanpa persiapan yang baik dapat dipastikan seorang trainer tidak akan maksimal dalam memberikan pelatihan.

”Salah satu yang tidak boleh dilupakan dalam pelatihan adalah mempersiapkan pelatihan dengan baik. Salah satunya adalah bentuk atau susunan tempat duduk peserta pelatihan.”



Pertanyaan besar yang selalu muncul dalam diri trainer apabila mengawali sebuah pelatihan ialah bagaimana hal itu akan dilakukan. Dengan kata lain sebuah pelatihan dapat berjalan dengan baik apabila dipersiapkan secara matang.

Hal ini berlaku tidak hanya untuk trainer yang mempunyai jam terbang sedikit tetapi untuk *trainer* yang berpengalaman pun pertanyaan seperti itu sering muncul. Namun kadang-kadang muncul suatu kesombongan karena sudah terbiasa melakukan pelatihan. Sering kali aspek persiapan ini tidak dilakukan dengan baik, hanya sekadarnya saja.

Ingat, bahwa dalam sebuah pelatihan kadang-kadang kita akan menjumpai situasi dan kondisi yang tidak sama dengan biasanya.

Memang untuk mengawali sebuah pelatihan, tidaklah segampang dibandingkan apabila pelatihan itu sudah berjalan. Berbicara tentang bagaimana mengawali sebuah pelatihan tentu harus mengaitkannya dengan berbagai kegiatan yang harus dilakukan oleh *trainer* sebelum pelatihan dilakukan. Kesuksesan untuk mengawali pelatihan tidak dapat dilepaskan dari proses-proses yang mendahuluinya.

Ada beberapa proses yang sebaiknya dilakukan oleh seorang *trainer* sebelum mengawali sebuah pelatihan.

I. Persiapan Diri

a. Datanglah Lebih Awal

Sering kali terjadi, seorang *trainer* datang di tempat pelatihan beberapa menit sebelum menyampaikan materi. Bahkan yang lebih tragis lagi, kadang kala terjadi *trainer* datang terlambat sehingga peserta menunggu kedatangan *trainer*. Hilangkanlah pedoman “murid” menunggu “guru” dan gantilah “guru” lebih baik menunggu “murid”.

Keuntungan apabila kita datang lebih dahulu secara psikologis sudah ada satu poin yang kita miliki, yaitu di mata peserta *training* kita adalah pribadi yang bertanggung jawab, disiplin, dan konsisten. Hal ini akan berpengaruh terhadap cara pandang peserta kepada kita sebagai *trainer*. Terlebih lagi jika materi yang akan kita sampaikan berhubungan dengan perilaku.

Tidak ada pedoman yang baku berapa menit sebelumnya *trainer* harus datang ke tempat pelatihan. Menurut kami, lebih baik kita datang antara 45 menit sampai 60 menit sebelum pelatihan dimulai.

b. Tinggalkanlah Masalah-Masalah Pribadi

Seorang *trainer* adalah manusia biasa yang tidak lepas dari masalah-masalah pribadi. Sangat memungkinkan masalah-masalah pribadi tersebut masih belum selesai saat kita akan menyampaikan materi.

Gunakan waktu yang ada untuk menenangkan diri dengan tujuan membebaskan pikiran-pikiran dan emosi-emosi kita dari berbagai persoalan pribadi yang belum terselesaikan. Tidaklah salah apabila Anda melakukan relaksasi sebentar agar Anda merasa lebih bebas dan nyaman. Hal ini dapat Anda lakukan apabila kedatangan Anda lebih awal dari jadwal Anda menyampaikan materi.

Apabila pikiran dan emosi Anda belum terbebas dari persoalan-persoalan pribadi maka akan tampak dan berpengaruh ketika Anda menyampaikan materi di depan peserta.

c. Periksa Penampilan Diri Anda

Hal ini kelihatannya sepele, tetapi layak untuk Anda lakukan. Bagaimanapun juga kesan pertama peserta terjadi pada pandangan pertama atas penampilan Anda. Untuk itu, tidak ada salahnya sebelum Anda menyampaikan materi periksalah lebih dulu apa yang perlu Anda rapikan. Misalnya rambut, celana, baju, dasi, atau hal-hal yang lain.

d. Pemeriksaan Materi dan Perencanaan

Hal ini perlu Anda lakukan untuk memastikan bahwa materi yang akan Anda sampaikan sesuai dengan jadwal yang ada. Memeriksa kembali apakah sudah ada di dalam *laptop* atau di *flash disk*.

Anda pun perlu membuka file tersebut untuk memastikan data benar ada dan dapat dioperasikan dengan benar.

Jangan sampai saat Anda mengajar, tiba-tiba saja file tersebut tidak dapat Anda buka.

Di samping itu, jangan lupa Anda memeriksa formulir-formulir kerja yang akan Anda gunakan sebagai pelengkap dan penunjang materi. Misalnya formulir untuk diskusi kelompok dan yang lainnya.

Pastikan jumlahnya sudah sesuai dengan jumlah peserta. Jangan sampai ketika digunakan ternyata kurang dan Anda harus menggandakannya lagi. Padahal belum tentu di tempat tersebut pasti tersedia fotokopi. Tidaklah salah apabila Anda membawa jumlah lebih untuk mengantisipasi kalau ada formulir yang tidak dapat digunakan.

Di samping itu, Anda pun perlu membuat perincian mengenai materi yang akan disampaikan meliputi pembagian waktu, apa yang akan Anda sampaikan, metode yang akan Anda gunakan, *property*/perlengkapan yang akan Anda pakai. Dengan membuat perincian tersebut maka Anda akan dapat memperkirakan seberapa lama materi itu akan Anda sampaikan. Keuntungannya adalah Anda tidak akan kekurangan atau kehabisan waktu dalam menyampaikan materi.

Sering kali terjadi seorang *trainer* tidak melakukan hal ini maka waktu yang tersedia kadang-kadang kurang padahal masih banyak materi yang harus disampaikan. Atau sebaliknya, waktu yang tersedia masih banyak, tetapi *trainer* sudah selesai menjelaskan materi. Untuk mengatasi hal itu, seorang *trainer* perlu membuat perincian atau perencanaan mengenai materi yang akan disampaikan.

Contoh:

Misalnya saja Anda akan memberikan materi menangani keluhan pelanggan, dengan waktu 120 menit. Anda dapat membuat perencanaan seperti contoh berikut.

Waktu	Materi	Metode	Perlengkapan
10 menit	Perkenalan dengan peserta <i>Ice Breaking</i>	Ceramah <i>Game</i>	Kertas Spidol Balon
70 menit	Menjelaskan teori tentang Keluhan Pelanggan	Ceramah <i>Brainstorming</i> <i>Game</i>	Kertas warna yang dipotong dengan ukuran 10x10 cm Selotip
30 menit	Kiat-kiat menangani keluhan pelanggan	Praktik	Telepon Meja Kursi
10 menit	Kesimpulan materi	Ceramah	Kertas Spidol

2. Persiapan Sarana Pendukung

Sarana pendukung yang berkaitan langsung dengan pelatihan tidak boleh dianggap ringan atau sepele. Banyak kejadian, sebuah pelatihan menjadi tidak efektif karena sarana pendukung yang ada tidak dipersiapkan dengan baik.

Beberapa hal yang perlu kita persiapkan.

a. Periksalah ruangan dan *lay out* tempat duduk

Anda perlu memeriksa ruangan terlebih dahulu apalagi jika Anda baru pertama kali menggunakan ruangan tersebut. Dengan memeriksa ruangan, Anda dapat mengetahui di

mana Anda akan meletakkan peralatan atau sarana yang akan digunakan untuk menyampaikan materi.

Di samping itu, dengan memeriksa ruangan terlebih dulu Anda dapat mengukur seberapa luas ruangan yang dipakai. Hal ini dapat Anda gunakan untuk mengatur posisi berdiri ataupun bagaimana Anda akan menguasai ruangan tersebut.

Hal ini perlu Anda lakukan karena sering kali antara *trainer* dengan petugas yang menyusun ruangan pelatihan mempunyai persepsi yang berbeda. Adakalanya petugas ruangan ini menyusun ruangan sesuai dengan yang selama ini ia lakukan. Padahal mungkin Anda mempunyai konsep lain yang Anda sesuaikan dengan tujuan materi yang akan disampaikan.

Apabila *setting* tempat duduk tidak sesuai dengan harapan Anda maka segeralah memberi tahu kepada petugas untuk mengatur sesuai dengan yang Anda inginkan. Kalau memungkinkan, hal ini dapat Anda koordinasikan beberapa hari sebelumnya sehingga saat Anda datang, perubahan yang Anda lakukan tidak memakan banyak waktu. Oleh sebab itu, koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait dengan Anda sangatlah penting.

b. Cobalah kelengkapan media pelatihan dan perlengkapannya

Perlu diingat, jangan sekali-kali melakukan cek mengenai kelengkapan media yang Anda gunakan untuk menyampaikan materi saat Anda sudah memulai pelatihan. Langkah ini **HARUS ANDA LAKUKAN SEBELUM** pelatihan dimulai. Apabila Anda melakukan itu saat Anda mengajar maka dapat dipastikan peserta akan menilai Anda tidak siap dan akan mengganggu konsentrasi Anda. Keuntungan apabila Anda melakukannya sebelum pelatihan dimulai adalah Anda mengetahui apa saja yang belum lengkap.

Kelengkapan media pelatihan yang dapat Anda cek terlebih dahulu di antaranya ialah:

- Kertas *flip chart*, *spidol*, *white board*. Pastikan bahwa semuanya dalam kondisi dapat dipakai dengan baik dan jangan ragu-ragu untuk mengecek isinya apakah masih atau sudah habis, misalnya *spidol*.
- Khusus untuk alat-alat elektronik seperti *LCD*, *sound system*, *laptop*, mikrofon, harus Anda lakukan uji coba sebelumnya. Pastikan bahwa semua alat itu berfungsi dengan baik dan siap dipakai! Jangan ambil risiko dengan tidak melakukan pemeriksaan sebelumnya. Jika terjadi hal-hal yang tidak Anda inginkan, misalnya *sound system* mati, *LCD* tidak *connect* dengan *laptop* maka hal itu jelas akan menghambat Anda dalam menyampaikan materi. Bahkan Anda akan mengalami grogi yang luar biasa dan pada akhirnya konsentrasi Anda dapat buyar seketika.
- Lampu dan pendingin ruangan kelihatannya sepele, tetapi bila situasi dan kondisinya mengharuskan maka keberadaan dua komponen itu sangat penting. Misalnya ruangan gelap dan panas maka keberadaan lampu dan pendingin ruangan benar-benar mutlak diperlukan.

Oleh sebab itu, tidaklah berlebihan apabila Anda melakukan pemeriksaan sebelumnya supaya hal yang kelihatannya sepele, tidak akan mengganggu kenyamanan peserta pelatihan dalam mengikuti materi Anda.

Membuka Pelatihan

*Pembukaan pelatihan merupakan penentu bagi tahapan selanjutnya.
Apa yang terjadi dalam pembukaan akan berpengaruh
pada acara berikutnya.*

*Seorang trainer harus mampu membuka pelatihan dengan menarik,
sehingga peserta akan tetap antusias mengikuti pelatihan sampai akhir.*

Bagi kebanyakan trainer, membuka sebuah pelatihan adalah hal yang paling sulit dan merupakan langkah awal yang sangat menentukan langkah-langkah selanjutnya. Jika trainer gagal dalam membangun suasana pembuka, untuk proses selanjutnya perlu usaha keras agar dapat mencairkan suasana. Namun, bila di awal pembukaan trainer sudah dapat membangun suasana yang kondusif (nyaman dan menyenangkan), paling tidak sudah mendapatkan modal awal untuk melangkah ke selanjutnya. Bahkan ada yang mengatakan bahwa membuka pelatihan ibaratnya seorang pilot yang akan *take off*. Semua penumpang berharap cemas apakah pilot tersebut mampu mengangkat pesawat ke udara dengan nyaman dan enak.

Begitu pilot mampu mengangkat pesawat ke udara maka legalah semua penumpang bahkan tidak sedikit yang memuji bahwa pilotnya dapat memberikan suasana yang menenteramkan. Dan banyak di antara penumpang yang tampak dengan jelas menunjukkan raut muka yang cerah bahkan bahagia.

Sebaliknya, bila pilot tersebut tidak dapat mengangkat pesawatnya dengan baik maka tidak dapat dimungkir lagi banyak

penumpang yang menjadi takut, khawatir, cemas bahkan selama penerbangan para penumpang akan bertanya-tanya apakah pesawat ini dapat sampai tujuan dengan selamat.

Demikian pula hal ini kami pakai untuk menganalogikan seorang *trainer* dalam membuka pelatihan. Ibaratnya seperti seorang pilot yang akan melakukan *take off*. Para peserta sering kali mempunyai kesan tersendiri tentang seorang *trainer* dalam membuka pelatihan. Kesan ini kadang-kadang digunakan oleh peserta untuk “menilai” keseluruhan *trainer* dalam menyampaikan materi. Dengan kata lain, kesan awal saat *trainer* membuka pelatihan akan berpengaruh terhadap kesan keseluruhan dari *trainer* tersebut.

Apabila dalam membuka pelatihan, seorang *trainer* sudah mampu memberikan sesuatu yang mengesankan, nyaman, kooperatif, menguasai materi, mampu berinteraksi dengan baik maka hal itu akan digunakan oleh peserta untuk menilai bahwa *trainer*-nya dapat membangun suasana yang menyenangkan. Sebaliknya, bila di awal pembukaan pelatihan *trainer* sudah dikesankan kaku, galak, menjaga jarak, tidak menguasai materi maka secara keseluruhan peserta sudah mempunyai kesimpulan bahwa *trainer*-nya tidak enak.

Tentu saja kita sebagai *trainer* tidak dapat menyalahkan apa yang dikesankan oleh peserta pelatihan kepada kita. Justru kita lah yang harus melakukan introspeksi mengapa muncul kesan seperti itu. Dari hasil introspeksi itulah, kemudian kita harus berani melakukan perbaikan diri. Karena bagaimanapun juga peserta pelatihan adalah pelanggan kita maka sebagai *trainer* kita harus dapat memberikan kepuasan kepada mereka.

Membuka pelatihan adalah hal yang paling sulit dan membutuhkan kemampuan untuk berkreasi dan berinovasi sehingga apa yang kita lakukan benar-benar merupakan awal yang baik untuk proses pelatihan selanjutnya. Sebagian *trainer* menganggap bahwa membuka pelatihan menjadi bagian yang paling menakutkan. Oleh karena gagal dalam membuka pelatihan maka akan berpengaruh terhadap keseluruhan pelatihan tersebut.

Begitu pentingnya pembukaan ini maka seorang *trainer* harus benar-benar mengerti dan memahami apa saja yang harus dilakukan. Aktivitas membuka pelatihan harus benar-benar mendapat perhatian. Apabila seorang *trainer* sudah dapat membangun kesan yang menyenangkan terhadap peserta maka untuk proses selanjutnya akan lebih mudah.

Ada beberapa aktivitas atau kegiatan yang dapat dilakukan oleh *trainer* supaya pembukaan pelatihan ini dapat memberikan suasana pelatihan yang menyenangkan dan menyegarkan sehingga terjadi situasi dan kondisi yang nyaman untuk terjadinya proses interaksi antara peserta dengan *trainer*.

“Training akan efektif dan menarik apabila seorang *trainer* mampu menciptakan suasana pelatihan yang nyaman dan menyenangkan salah satunya dengan melakukan *ice breaking*.”



Melakukan “*Ice Breaking*”

Sesuai dengan tujuannya tentu saja *ice breaking* ini dilakukan untuk mencairkan suasana pelatihan. Mengapa perlu dilakukan pencairan? Asumsinya adalah ketika peserta berada pada lingkungan yang baru, suasana yang berbeda, dan bertemu dengan orang-orang yang baru tentu saja akan menimbulkan “kebekuan” di antara mereka.

Apalagi kalau masing-masing peserta ternyata datang ke pelatihan dengan membawa persoalan-persoalan yang belum terpecahkan, atau datang ke tempat pelatihan hanya karena

memenuhi undangan dan diwajibkan oleh perusahaannya. Tentu saja situasi seperti ini sangat tidak mendukung untuk terjadinya suasana yang hangat dan kondusif.

Untuk itu, *trainer* mempunyai tugas yang berat yaitu bagaimana mencairkan kebekuan ini sehingga peserta siap untuk mengikuti pelatihan dengan nyaman.

Ada beberapa yang dapat dilakukan dalam “ice breaking” ini.

a. Salam Pembuka

Membuka dengan meneriakkan salam dapat menjadi daya tarik tersendiri. Tentu saja salam yang diteriakkan oleh *trainer* yang benar-benar dapat membangunkan atau menggugah semangat bagi para peserta. Salam seperti apa yang dapat diteriakkan oleh *trainer*? Apa pun salam yang diteriakkan sah-sah saja yang penting tujuan dari penggunaan salam itu untuk menunjukkan adanya antusiasme dari *trainer* yang ingin ditularkan kepada para peserta pelatihan.

Dapat dibayangkan apabila seorang *trainer* tidak mempunyai antusiasme, peserta pelatihan pun akan menjadi tidak bergairah bahkan loyo selama mengikuti pelatihan. Teriakan salam yang dilakukan di awal pembuka pelatihan paling tidak akan membangun kesan bahwa *trainer*-nya punya percaya diri, mampu membangun kesan tidak angker, dan yang lebih penting adalah munculnya suasana yang mencair.

Bahkan ada beberapa *trainer* yang dengan kreatif mendesain salam pembuka ini sehingga terkesan menjadi ciri khas dari *trainer* yang bersangkutan. Kalau memang kita dapat mengemas salam pembuka ini sesuai dengan versi kita tentu saja akan lebih baik. Tetapi kalau kita memang belum menemukan salam pembuka khas kita, tidaklah salah apabila kita mencontoh dari apa yang sudah dilakukan oleh *trainer* lain. Yang penting bukan salamnya seperti apa tetapi bagaimana kita melakukan salam itu apakah mampu “menghidupkan” suasana atau tidak.

Cara kita menyampaikan salam pembuka sangat menentukan bagaimana salam pembuka itu dapat mencairkan dan menyemangati peserta pelatihan.

Ada beberapa pedoman yang dapat dilakukan dalam meneriakkan salam.

- 1) Gunakan salam yang gampang diingat dan mudah diucapkan. Sedapat mungkin menggunakan kata-kata yang pendek dan semua orang dapat mengikutinya.
- 2) Buatlah contohnya terlebih dahulu dengan meneriakkan salam tersebut dengan intonasi yang kuat sehingga memberikan kesan bahwa *trainer* memulainya dengan semangat.
- 3) Ulangilah berkali-kali sampai peserta hafal sehingga salam tersebut dapat Anda sisipkan saat Anda menyampaikan materi untuk “menggebrak” peserta kalau sudah mulai kelihatan mengantuk.

b. Melakukan “*game*” atau permainan

Game atau permainan sangat membantu dalam mencairkan suasana. Apalagi kalau *game* ini dapat dirancang dengan baik sehingga dapat mengakibatkan terjadinya interaksi antarpeserta ataupun antara peserta dengan *trainer*.

Adanya keterlibatan semua pihak ini akan menjadikan mereka sedikit demi sedikit keluar dari “zona” nyaman dan berani melakukan komunikasi dengan pihak lain.

Dalam merancang *game* yang tujuannya untuk “*ice breaking*” ini sebaiknya mempertimbangkan beberapa hal berikut.

- 1) Pilihlah *game* yang tidak terlalu berat yang intinya untuk membangun suasana yang menyenangkan. *Game* sebaiknya yang sederhana tetapi efeknya langsung dapat terasa sampai membangkitkan perasaan senang peserta.
- 2) Pilihlah *game* yang dapat melibatkan **SEMUA PESERTA**. Jangan sekali-kali yang bermain hanya beberapa orang saja sementara yang lain berperan sebagai penonton. Apabila hanya sebagian saja yang bermain maka suasana pelatihan selanjutnya kurang nyaman bagi semua peserta pelatihan.
- 3) Setelah melakukan permainan, cobalah gali apa yang dirasakan oleh para peserta pelatihan. Ingat, jangan sekali-kali

memberikan penilaian terhadap ungkapan perasaan dari peserta.

Perkenalan *Trainer* dan Peserta

Kapan *trainer* dan peserta saling memperkenalkan diri? Setelah atau sebelum “*ice breaking*” dilakukan? Menurut kami tidak ada “hukum yang pasti” kapan hal itu harus dilakukan. Ada beberapa *trainer* yang melakukan perkenalan setelah “*ice breaking*”, tetapi ada juga yang melakukan perkenalan sebelum “*ice breaking*”. Semuanya dapat kita lakukan bergantung pada mana yang nyaman bagi kita. Perkenalan sebaiknya dilakukan pada awal-awal pelatihan. Jangan sampai pelatihan sudah berjalan setengah hari baru kita melakukan perkenalan.

Hal penting yang perlu diperhatikan dalam perkenalan, adalah:

A. Perkenalan *Trainer*

Gaya *trainer* dalam memperkenalkan dirinya bermacam-macam bergantung pada selera dan karakter *trainer* yang bersangkutan. Bagaimanapun gaya *trainer* dalam memperkenalkan dirinya, tetap ada beberapa hal pokok yang sebaiknya perlu kita informasikan apabila kita memperkenalkan diri kita, yaitu nama, alamat rumah, pengalaman-pengalaman kita dalam memberikan pelatihan, atau pengalaman profesional, latar belakang pendidikan, dan status keluarga. Beberapa *trainer* merasa cukup hanya dengan memperkenalkan nama dan alamat saja. Namun ada juga yang memperkenalkan dirinya sangat lengkap dan detail.

Ada beberapa prinsip yang sebaiknya kita lakukan dalam memperkenalkan diri sebagai *trainer*.

1) Jujur

Sampaikan informasi mengenai diri kita **SECARA JUJUR** tanpa harus mem-*blow up* yang sebenarnya tidak kita mi-

liki. Sering kali kita berpikiran bahwa peserta pelatihan tidak mengenal diri kita sehingga apa pun yang kita informasikan pasti dipercaya.

Tunggu dulu, peserta pelatihan adalah orang-orang yang cerdas dan akan mencari tahu kebenaran tentang diri kita. Kalau memang kita tidak mempunyai latar belakang pendidikan tertentu, ya jangan mengaku kalau kita mempunyai latar belakang pendidikan tersebut. Kalau kita bukan alumnus dari salah satu perguruan tinggi tertentu, ya jangan mengatakan kalau kita alumnus perguruan tinggi tersebut. Kalau kita belum pernah ke luar negeri, ya jangan mengaku kalau kita sering ke sana. Pokoknya **JUJUR** lebih aman bagi kita sebagai *trainer*.

2) Rendah Hati

Tetaplah rendah hati saat memperkenalkan diri kita. Kerendahan hati ini bukan berarti kita tidak boleh mengatakan apa saja tentang diri kita, tetapi kerendahan hati ini akan tercermin dari bagaimana hal itu kita katakan. Maka di sini pilihan kata dan kalimat yang tepat akan sangat memengaruhi kesan peserta kepada kita.

Contoh

Saudara-Saudara, perkenalkan nama saya FULAN. Saya lulusan perguruan tinggi ternama yang tidak ada duanya dan mungkin di antara Saudara-Saudara tidak ada yang berasal dari perguruan tinggi tersebut karena hanya orang-orang terpilih yang dapat masuk ke perguruan tinggi itu.

Atau

Saya sudah mempunyai pengalaman kerja yang lama sekali sehingga apa pun yang Saudara-Saudara tanyakan pasti saya dapat menjawabnya.

Atau

Tempat tinggal saya di daerah elit di mana penghuninya adalah para pejabat tinggi di negeri ini sehingga saya nyaman tinggal di situ.

Ingat, peserta pelatihan adalah pribadi-pribadi yang sudah dewasa dan mereka dapat menilai ada apa di balik yang kita katakan. Sekali lagi, kerendahan hati dalam bertutur kata dan bersikap akan berdampak pada penerimaan peserta kepada kita selama pelatihan berlangsung.

3) Jangan Terlalu Lama

Perkenalan *trainer* sebaiknya tidak terlalu lama karena akan terkesan membosankan dan juga cenderung akan menceritakan dirinya sendiri. Sangat memungkinkan akan muncul kesan “sombong” atau “narsis” seolah-olah peserta pelatihan sedang diberi kuliah tentang diri *trainer*.

Perkenalkanlah diri kita untuk hal-hal yang penting saja. Kalau peserta “penasaran” dengan diri kita biasanya peserta akan menanyakan “kepenasarannya” itu. Dan apabila peserta menanyakan hal itu maka *trainer* harus **SECUKUPNYA** dan **SEPERLUNYA** saja dalam menanggapi.

B. Perkenalan Peserta

Tujuan utama dari perkenalan peserta adalah supaya masing-masing peserta lebih mengenal di antara mereka. Bagaimanapun juga mereka akan terus berinteraksi selama pelatihan berlangsung. Apabila di awal mereka sudah saling mengenal maka akan menyebabkan munculnya perasaan saling diterima satu sama lain dan tidak takut-takut untuk menjalin komunikasi secara mendalam.

Perkenalan antar peserta ini mutlak dilakukan meskipun di antara mereka sudah saling kenal karena berasal dari satu perusahaan, tetapi dengan adanya kegiatan khusus perkenalan ini dapat memberikan dampak berbeda. Mereka akan merasa bahwa antara yang satu dengan yang lain merupakan satu keluarga.

Sama dengan saat *trainer* memperkenalkan dirinya, perkenalan antar peserta ini pun mencakup beberapa pokok yang harus dikenalkan, yaitu nama, pengalaman kerja, bagian, departemen, dan alamat rumah. Untuk hal-hal lain seperti umur, status keluarga merupakan hal-hal yang masih diang-

gap sebagai daerah “pribadi” maka kalau hal itu tidak dikatakan bukanlah sesuatu yang penting. Bagi beberapa orang hal itu merupakan sesuatu yang lebih baik ditutupi karena pertimbangan tertentu.

Teknis perkenalan antarpeserta ini bergantung dari kreativitas *trainer*. Yang biasa dilakukan adalah dengan perkenalan satu per satu atau yang sedikit ada variasi menggunakan metode permainan.

Sekali lagi hal ini bergantung pada kepekaan *trainer* dan harus disesuaikan dengan waktu pelatihan. Kalau perkenalan antarpeserta ini terlalu lama maka akan menimbulkan kebosanan.

Kontrak Belajar

Dalam sebuah pelatihan perlu dilakukan kontrak belajar dengan tujuan semua hal yang berkaitan dengan pelatihan dapat disepakati. Kalau tidak ada kontrak belajar yang disepakati oleh masyarakat belajar dapat dipastikan akan berpengaruh pada situasi dan kenyamanan pelatihan.

Kontrak belajar ini perlu dilakukan supaya semua pihak yang terlibat dalam pelatihan tersebut (*trainer* dan peserta pelatihan) dapat mengetahui apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan selama pelatihan berlangsung. Dalam kontrak belajar ada aturan main yang disepakati untuk ditaati bersama. Sekali lagi, ini berlaku tidak hanya untuk peserta pelatihan saja tetapi *trainer* juga harus menaati kontrak belajar tersebut. Dengan adanya kontrak belajar ini akan didapatkan **KOMITMEN** dari semua pihak yang terkait dengan pelatihan.

Ada beberapa hal yang perlu disepakati dalam kontrak belajar.

a. Kedisiplinan Waktu

Perlu disepakati bersama bahwa pelatihan akan dimulai jam berapa dan diakhiri jam berapa. Hal ini harus disepakati bersama supaya tidak ada satu pun peserta yang merasa tidak dilibatkan dalam pengaturan waktu ini.

Juga perlu disepakati apabila ada peserta atau *trainer* yang melanggar ini maka konsekuensi apa yang akan ditanggung oleh yang melanggar tersebut. Hal ini untuk memberikan pembelajaran bahwa apa yang kita sepakati bersama harus ditaati.

Untuk itu perlu disamakan dulu pengatur waktu (jam) yang dimiliki oleh *trainer* dan peserta. Sering kali muncul perdebatan karena penunjuk waktu tidak disamakan ketika *trainer* mengatakan terlambat ternyata penunjuk waktu peserta belum terlambat. Tampaknya sepele, tetapi kalau tidak diperhatikan dapat menjadi “kerikil-kerikil” kecil yang membuat suasana pelatihan tidak nyaman.

Ada beberapa bentuk pertanggungjawaban apabila ada yang melanggar kesepakatan ini. Misalnya disuruh menyanyi atau bentuk yang lainnya. Yang penting ada sesuatu yang dapat digunakan untuk mengungkapkan adanya pertanggungjawaban atas pelanggaran yang dilakukan.

b. Penggunaan Alat Komunikasi

Perlu diatur pula bagaimana penggunaan alat-alat komunikasi selama pelatihan berlangsung. Misalnya penggunaan *handphone*. Setiap pelatihan mempunyai aturan tersendiri mengenai hal ini. Ada yang mengatur selama pelatihan berlangsung sama sekali tidak boleh menggunakan *handphone*. Artinya *handphone* harus dimatikan dan hanya boleh dihidupkan pada saat-saat istirahat saja.

Ada pula yang memperbolehkan *handphone* dihidupkan, tetapi di-*silent* dan apabila ada panggilan langsung keluar tidak boleh menerima telepon di dalam ruangan *training*. Bahkan ada yang lebih ekstrem, semua *handphone* “diamankan” oleh *trainer* dan baru dikembalikan lagi setelah pelatihan selesai. Tetapi ada juga yang tidak memperlmasalahkannya ini, artinya tetap diperbolehkan menggunakan alat komunikasi selama pelatihan.

Untuk menyikapi hal ini, tentu saja sangat bergantung pada kesepakatan antara *trainer* dan peserta. Apa pun kese-

pakatannya, yang penting semua pihak merasa nyaman dengan aturan yang dibuat. Karena, ada beberapa peserta yang tidak sepakat dengan aturan ini dengan pertimbangan jenis pekerjaannya mengharuskannya untuk tetap menghidupkan *handphone*. Sekali lagi, apa pun kesepakatannya yang penting merupakan keputusan bersama.

Saran kami untuk **TRAINER, LEBIH BAIK HANDPHONE DIMATIKAN SELAMA MENYAMPAIKAN MATERI**. Supaya tidak mengganggu konsentrasi dalam menyampaikan materi dan merupakan **BENTUK PERHATIAN** kepada peserta pelatihan. Pada praktiknya masih ada segelintir trainer yang menganggap hal ini bukanlah sesuatu yang penting, sehingga kadangkala *trainer* “berhenti” sebentar karena menerima telepon atau membaca sms yang masuk. Sekali lagi, sebaiknya **TRAINER TIDAK MELAKUKAN INI**. Ini salah satu bentuk sikap yang tidak menghargai peserta pelatihan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membuat kontrak belajar, di antaranya ialah:

- 1) Libatkan seluruh peserta untuk mengajukan usul atau saran mengenai apa saja yang perlu dibuat kontrak belajar. Biarkanlah peserta sendiri yang menentukan hal-hal apa saja yang perlu diatur dalam pelatihan ini. Tentu saja banyak keinginan yang mungkin muncul dari peserta. Peran *trainer* harus dapat menjadi “fasilitator” sehingga peserta dapat menyepakati beberapa hal. Demikian pula dalam menentukan konsekuensi apa yang akan dijalankan oleh siapa pun yang melanggar kesepakatan sebaiknya juga dibuat oleh peserta sendiri.
- 2) Tetap konsisten dalam penerapannya. Hal ini perlu dijaga karena sering kali terjadi kontrak belajar hanya berlaku untuk beberapa saat saja. Mungkin karena lupa atau juga malas untuk melakukannya. Apalagi kalau pelatihan berlangsung beberapa hari, sering kali penerapan kontrak belajar tidak konsisten. Demikian pula dalam hal penerapan

“hukuman”. Sebaiknya konsisten dan adil untuk semua pihak yang terlibat dalam pelatihan (termasuk *trainer*). Pada praktiknya kadang-kadang penerapan “hukuman” atas pelanggaran ini hanya berlaku sekali dua kali saja, selanjutnya tidak diterapkan lagi. Apabila hal ini terjadi maka kontrak belajar tidak ada pengaruhnya sama sekali dalam rangka mendukung situasi pelatihan yang kondusif.

Menyampaikan Tujuan Pelatihan

Perlu kita sadari bahwa tidak semua peserta pelatihan mengerti apa tujuan pelatihan yang diikuti. Artinya, setelah pelatihan peserta akan menjadi seperti apa atau mendapatkan apa. Untuk kembali mengingatkan bahkan menegaskan bahwa pelatihan yang diikutinya mempunyai tujuan yang jelas, tidaklah salah apabila *trainer* menyampaikan tujuan pelatihan tersebut.

Dalam menyampaikan tujuan pelatihan ini sebaiknya *trainer* menggunakan bahasa yang lugas dan jelas sehingga peserta dengan cepat dan mudah dapat mengerti. Misalnya pelatihan tentang komunikasi efektif. *Trainer* menyampaikan tujuan pelatihan adalah setelah pelatihan peserta dapat berkomunikasi dengan baik. Peserta dapat mengerti faktor-faktor yang dapat memengaruhi komunikasi efektif.

Dengan menyampaikan tujuan pelatihan secara jelas, peserta dapat mengetahui apa yang akan mereka peroleh setelah pelatihan berakhir, sehingga peserta tidak merasa sia-sia membuang waktu, tenaga, bahkan meninggalkan keluarga demi mengikuti pelatihan. Di samping itu, peserta juga mengerti arah dan tujuan pelatihan ini. Lebih penting lagi bahwa peserta merasa mendapatkan **KEUNTUNGAN** dari apa yang dilakukan dalam pelatihan ini. Peserta yang mengerti tujuan pelatihan ini akan tergerak untuk terlibat aktif dalam setiap proses pelatihan.

Menuliskan Harapan Peserta

Setiap peserta pelatihan mempunyai motivasi yang berbeda-beda, namun dapat dipastikan bahwa mereka mempunyai harapan tertentu dengan apa yang dilakukan selama pelatihan. Dengan kata lain, peserta mempunyai harapan ada sesuatu yang akan “dibawa” pulang setelah mengikuti pelatihan. Peserta akan mempertanyakan, “Apa yang akan didapat setelah mengikuti pelatihan ini?” Apa pun yang dirasakan sebagai “oleh-oleh” yang dapat dibawa pulang tentu saja akan memberikan kesan tersendiri bagi peserta.

Untuk memperoleh pengertian apa yang sebenarnya diharapkan oleh peserta pelatihan dalam mengikuti pelatihan maka *trainer* dapat meminta peserta pelatihan menuliskan apa yang diharapkan dengan mengikuti pelatihan ini.

Dalam kegiatan menulis harapan ini, *trainer* dapat melakukan beberapa hal. Di antaranya meminta peserta pelatihan untuk menuliskan harapan atau keinginan mereka setelah mengikuti pelatihan ini. Dapat diperjelas dengan mengatakan “Apa yang Saudara ingin dapatkan dari pelatihan ini?”

Trainer harus dapat memotivasi semua peserta pelatihan sehingga mau menuliskan apa yang menjadi harapannya. Tidak menutup kemungkinan ada beberapa peserta yang belum mengerti harapan yang mau ditulis seperti apa. Untuk itu, *trainer* perlu memberikan contoh bagaimana menuliskan harapan.

Supaya semua peserta mau berpartisipasi dalam kegiatan ini maka metode yang cenderung cocok adalah dengan *brainstorming*. Biarkan peserta pelatihan menuliskan apa yang diharapkan, tidak perlu diberi batasan harus berhubungan dengan situasi tertentu.

Pastikan bahwa apa yang ditulis oleh peserta pelatihan sesuai dengan tujuan dari pelatihan tersebut. Sering kali terjadi bahwa harapan yang ditulis oleh peserta ternyata menyimpang dari apa yang sebenarnya menjadi tujuan pelatihan. Oleh karena itu, sebaiknya ada proses klarifikasi dan penjelasan sehingga dalam

menuliskan harapannya peserta tidak menyimpang dari tujuan pelatihan.

Sebagai contoh, ada peserta yang menuliskan harapannya “*setelah mengikuti pelatihan ini saya mengharapkan dapat berkomunikasi dengan pelanggan secara efektif*”. Harapan yang ditulis oleh peserta pelatihan ini tidak salah dan sah-sah saja. Tetapi perlu dipertanyakan apakah mengacu dan sesuai pada tujuan pelatihan. Menjadi tidak klop jika ternyata tujuan pelatihannya adalah meningkatkan keterampilan peserta dalam menggunakan komputer, karena ternyata pelatihannya adalah tentang operasionalisasi komputer.

Untuk menghindari terjadinya *gap* antara harapan dengan kenyataannya maka sekali lagi *trainer* harus berani untuk mengatakan apakah harapan tersebut akan terjadi pada pelatihan. Kalau memang harapan itu tidak mungkin terwujud dalam pelatihan maka *trainer* dengan terus terang harus dapat memberikan klarifikasi dan penjelasan kepada peserta.

Mengajukan dan Menanggapi Pertanyaan

Seorang trainer harus dapat menciptakan suasana pelatihan yang dinamis. Hal itu ditandai dengan adanya proses tanya jawab antara trainer dengan peserta.

Oleh sebab itu, seorang trainer harus dapat menciptakan iklim yang kondusif dan mempunyai kemampuan dalam mengajukan dan menjawab pertanyaan.

“Seorang trainer harus dapat menciptakan suasana yang nyaman apabila mengajukan dan menanggapi pertanyaan peserta pelatihan.”



Sebuah pelatihan akan menjadi “hidup” dan dinamis apabila terjadi proses belajar-mengajar yang bersifat dua arah. Artinya, antara *trainer* dengan peserta pelatihan saling berpartisipasi penuh dan melakukan interaksi.

Untuk menciptakan iklim yang kondusif, *trainer* harus mempunyai keterampilan dalam mengajukan pertanyaan kepada peserta pelatihan dan menanggapi atau menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peserta pelatihan.

Apabila kedua hal tersebut dapat berjalan dengan efektif maka iklim kondusif akan tercapai dalam bentuk partisipasi aktif dan interaksi yang sehat antara *trainer* dan peserta pelatihan.

Dalam bab ini akan dibahas bagaimana kedua hal tersebut dapat dilakukan oleh *trainer* dengan efektif.

Prinsip Dasar Mengajukan Pertanyaan

Kemampuan *trainer* dalam mengajukan pertanyaan kepada peserta pelatihan sangatlah penting. Mengapa demikian? Karena, dengan mengajukan pertanyaan paling tidak menunjukkan bahwa antara *trainer* dan peserta pelatihan terjalin hubungan atau interaksi yang baik. Di samping itu, dengan adanya pertanyaan yang diajukan oleh *trainer* juga mengindikasikan bahwa *trainer* melibatkan peserta dalam seluruh proses pelatihan yang sedang berlangsung.

Coba Anda sekarang menempatkan diri Anda sebagai peserta pelatihan. Apa yang Anda rasakan apabila selama pelatihan berlangsung *trainer* tidak pernah mengajukan pertanyaan sama sekali? Saya yakin bahwa dalam diri Anda akan muncul rasa bosan yang sangat besar karena pelatihan hanya berlangsung secara satu arah tanpa melibatkan peserta untuk ambil bagian.

Perlu diingat bahwa *trainer* mengajukan pertanyaan bukan hanya sekadar untuk menghabiskan waktu pelatihan, tetapi tujuan utamanya adalah untuk mengetahui seberapa dalam peserta dapat memahami materi pelatihan yang sudah disampaikan. Dengan mengajukan pertanyaan ini seorang *trainer* dapat mengetahui perkembangan yang sudah terjadi pada diri peserta terutama perkembangan yang berhubungan dengan pengetahuan.

Untuk itu, dalam sebuah pelatihan apalagi dengan pendekatan orang dewasa, kemampuan seorang *trainer* untuk mengajukan pertanyaan secara efektif benar-benar harus mendapatkan perhatian khusus.

Beberapa prinsip ini sebaiknya dilakukan oleh *trainer* dalam mengajukan pertanyaan kepada peserta pelatihan.

1. Pertanyaan Harus *Simpel* atau Sederhana

Buatlah pertanyaan secara *simpel* atau sederhana sehingga peserta dengan cepat dapat mengetahui apa yang sebenarnya Anda tanyakan. Jangan menggunakan bahasa yang sulit untuk dipahami apalagi dengan kalimat yang bertele-tele sehingga peserta tidak mengerti apa maksud dari pertanyaan Anda.

Contoh: Sebutkan tahapan dalam pembuatan analisis kebutuhan *training*!

Bandingkan dengan: Efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah analisis kebutuhan pelatihan. Karena dengan melakukan analisis kebutuhan kita secara tepat mengetahui apa yang dibutuhkan oleh peserta sehingga materi pelatihan tepat sasaran. Coba sebutkan tahapan pembuatan analisis kebutuhan pelatihan!

2. Pertanyaan Harus Jelas

Ajukan pertanyaan dengan jelas terutama yang berkaitan dengan intonasi dan artikulasi. Intonasi berkaitan erat dengan naik turunnya nada suara Anda dan kapan Anda menggunakan jeda. Artikulasi berkaitan erat dengan bagaimana Anda melafalkan huruf secara jelas. Kalau mengucapkan **p** dengan **f** jelas ada bedanya. Atau apabila mengucapkan huruf vokal benar-benar sesuai dengan hurufnya. Jangan sampai huruf **O** diucapkan sama dengan huruf **E**.

3. Sesuaikan dengan Isi Materi Pelatihan

Ajukan pertanyaan yang sesuai dengan isi materi pelatihan. Jangan sampai pertanyaan yang diajukan tidak ada hubungannya dengan isi materi pelatihan. Apabila hal ini terjadi maka

peserta akan menjadi bingung dan yang lebih mengkhawatirkan lagi, Anda akan dinilai oleh peserta tidak menguasai materi pelatihan.

Untuk mengajukan pertanyaan supaya sesuai dengan isi materi pelatihan maka mau tidak mau Anda harus benar-benar menguasai materi tersebut. Tanpa penguasaan materi yang tepat dapat dipastikan Anda gagal untuk mengajukan pertanyaan dengan baik.

4. Sesuaikan Bahasa dengan Peserta

Gunakan bahasa yang sesuai dengan peserta pelatihan. Karenanya, seorang *trainer* harus tahu latar belakang peserta, misalnya pendidikan dan budaya. Dengan mengetahui latar belakang peserta, *trainer* dapat melakukan pilihan kata atau kalimat yang sesuai. Untuk itu, lebih baik apabila menggunakan bahasa yang umum yang dapat dipahami oleh semua peserta.

5. Ajukan kepada Orang yang Tepat

Maksudnya adalah pertanyaan yang Anda ajukan sebaiknya mengarah kepada orang yang memang Anda kehendaki. Jangan sampai pertanyaan yang Anda ajukan justru membuat bingung peserta karena tidak jelas kepada siapa pertanyaan itu Anda ajukan. Apabila orang tersebut tidak memberikan jawaban atau diam saja maka Anda dapat melemparkan pertanyaan tersebut kepada yang lain secara bebas.

6. Dapat Dijawab oleh Peserta

Buatlah pertanyaan yang dapat merangsang peserta untuk menjawab. Oleh karena itu, pertanyaan yang Anda ajukan sebaiknya jangan terlalu sulit, tetapi buatlah pertanyaan yang memungkinkan peserta dapat menjawab dengan benar.

Pertanyaan yang sulit dan tidak dapat dijawab peserta dengan benar justru akan membuat peserta menjadi apatis apabila diberi pertanyaan lagi karena merasa malu. Tetapi apabila pertanyaan yang Anda ajukan dapat dijawab dengan benar maka peserta tersebut akan termotivasi apabila ia mendapatkan pertanyaan lagi.

Jangan lupa memberikan *reward* bila peserta dapat menjawab pertanyaan yang Anda ajukan, terlepas apakah jawaban tersebut benar atau salah. *Reward* yang Anda berikan adalah ungkapan penghargaan atas partisipasi peserta dalam pelatihan tersebut.

Beberapa hal yang sebaiknya dilakukan oleh *trainer* dalam mengajukan pertanyaan adalah:

- a. *Trainer* sebaiknya membuat daftar pertanyaan terlebih dahulu supaya mengetahui apa isi pertanyaan yang akan disampaikan.
- b. *Trainer* perlu mempertimbangkan kapan pertanyaan itu akan disampaikan, waktu di pertengahan *trainer* menyampaikan materi, di akhir penyajian materi, atau ada kombinasi-kombinasi tertentu.
- c. *Trainer* perlu memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyampaikan pertanyaan sampai dengan peserta menjawab pertanyaan. Untuk itu *trainer* harus dapat menghitung terlebih dahulu berapa banyak pertanyaan yang akan diajukan. Hal ini tampaknya sepele, tetapi kalau tidak dipersiapkan dengan baik akan mengganggu proses tanya jawab antara *trainer* dan peserta.

Sifat Pertanyaan

Pada dasarnya ada dua sifat/jenis pertanyaan yang dapat Anda ajukan kepada peserta pelatihan. Tentu saja setiap sifat/jenis tersebut akan berpengaruh terhadap jawaban yang diberikan oleh peserta.

1. Pertanyaan terbuka

Apa yang dimaksudkan dengan pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang Anda ajukan di mana peserta mempunyai kesempatan untuk menjelaskan jawabannya tanpa dibatasi oleh unsur “ya” atau “tidak”.

Jadi, dalam pertanyaan terbuka ini Anda mempunyai tujuan untuk mendapatkan penjelasan yang sebanyak-banyaknya dari peserta pelatihan. Pada dasarnya dengan mengajukan pertanyaan terbuka ini peserta mempunyai kesempatan untuk menyampaikan pendapat, ide, ataupun gagasannya terhadap pertanyaan yang Anda ajukan.

Sangat dimungkinkan bahwa jawaban atas pertanyaan terbuka yang Anda ajukan ini, akan menimbulkan sedikit “konflik” apabila jawaban yang disampaikan oleh peserta ternyata tidak sesuai dengan apa yang Anda pikirkan.

Hal ini sangat mungkin terjadi karena cara pandang Anda sebagai pemberi pertanyaan dan peserta sebagai pemberi jawaban akan sangat berbeda. Ini dapat menimbulkan salah persepsi antara Anda dan peserta pelatihan. Apalagi kalau pertanyaan yang Anda ajukan adalah hal-hal yang bersifat non-teknis yang dasarnya adalah pendapat pribadi.

Contoh pertanyaan terbuka:

“Apakah yang Anda ketahui tentang arti motivasi?”

“Coba jelaskan mengapa seseorang dapat mengalami perasaan tidak percaya diri!”

“Mengapa ban mobil yang bocor dapat menimbulkan kecelakaan di jalan tol?”

Dari contoh-contoh pertanyaan tersebut jelas sekali terlihat bahwa pertanyaan yang diajukan menghendaki jawaban yang tidak hanya sekedar mengatakan “ya”, “tidak”, atau “setuju”, “tidak setuju”. Pertanyaan seperti ini mengharapkan peserta dapat memberikan penjelasan yang lengkap dan terperinci.

2. Pertanyaan Tertutup

Apa yang dimaksudkan dengan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dengan jawaban yang mengarah pada sebuah pilihan tertentu tanpa ada kesempatan dari pihak peserta untuk menjelaskan apa maksud dari jawaban tersebut.

Oleh sebab itu, jawaban atas pertanyaan tertutup ini bersifat sederhana, singkat, dan mengarah pada pembenaran atas

fakta atau kejadian. Maka dalam menjawab pertanyaan tertutup ini tidak ada kemungkinan jawaban lain, kecuali pihak penanya memperdalam lagi dengan mengajukan pertanyaan yang lain.

Pertanyaan tertutup ini biasanya digunakan untuk mencari dukungan, kepastian, atau pembenaran terhadap hal yang disampaikan. Peserta pelatihan hanya menjadi bagian dari apa yang sudah dipikirkan oleh *trainer*. Sering kali seorang *trainer* sudah mengarahkan ke mana peserta pelatihan akan memberikan jawabannya.

Contoh pertanyaan tertutup:

“Setujukah Anda dengan jadwal pelatihan hari ini?”

“Apakah pekerjaan yang saya berikan sudah Anda selesaikan?”

“Sebagai seorang trainer harus menghormati peserta pelatihan, iya kan?”

Jelas dari pertanyaan-pertanyaan ini si pemberi pertanyaan (*trainer*) tidak mengharapkan jawaban dengan penjelasan yang berpanjang lebar, tetapi jawaban yang lugas, jelas, langsung ke pokok persoalan, yaitu menunjukkan setuju atau tidak setuju.

Pada dasarnya jawaban atas pertanyaan tertutup dapat diperluas lagi menjadi pertanyaan terbuka. Misalnya dengan bertanya, *“Tadi Anda mengatakan setuju bahwa trainer harus menghormati peserta pelatihan. Coba jelaskan mengapa hal itu harus dilakukan oleh seorang trainer!”*

Tujuan yang ingin dicapai oleh seorang *trainer* dalam mengajukan pertanyaan adalah:

1. Pertanyaan yang bertujuan untuk menduga-duga

Apa yang dimaksudkan adalah pertanyaan yang berdasarkan pada adanya dugaan-dugaan tertentu yang dimiliki oleh *trainer*. Dalam hal ini *trainer* sudah mempunyai dugaan tertentu terhadap apa yang akan ditanyakan dan jawaban yang diinginkan oleh *trainer* sebenarnya sudah tercakup dalam pertanyaan yang diajukan.

Sebenarnya *trainer* sudah mengharapkan bahwa jawaban yang diberikan merupakan sesuatu yang sudah dipikirkan oleh *trainer* sebelumnya.

Contoh:

Buku karangan Murdoko yang berjudul apa yang Anda jadikan sebagai sumber pustaka karya tulis Anda ini?

Kendaraan bermotor apa yang Anda gunakan untuk mengunjungi para konsumen yang tertarik terhadap produk Anda?

Dari dua contoh pertanyaan tersebut jelas sekali bahwa *trainer* sudah mempunyai dugaan tertentu. Misal dalam contoh pertama, *trainer* sudah menduga bahwa buku karangan Murdoko yang digunakan untuk membuat karya tulis. Pada contoh kedua, *trainer* sudah menduga bahwa kendaraan bermotor yang digunakan dalam mengunjungi konsumen.

2. Pertanyaan yang bertujuan membatasi

Tujuan pertanyaan ini pada dasarnya menghendaki jawaban yang sudah mengarah pada suatu jawaban tertentu. Dalam hal ini *trainer* sudah mengetahui ke mana arah dari jawaban tersebut karena memang sudah digiring ke jawaban yang sebenarnya.

Jadi, dalam hal ini, peserta sebenarnya hanya meneruskan atau mempertegas saja apa yang ditanyakan oleh *trainer*.

Contoh:

Dalam pasal berapa dari peraturan perusahaan yang mengatakan bahwa karyawan tidak boleh terlambat lebih dari 5 menit?

Apakah Anda setuju apabila pelatihan ini selesai jam 5 sore?

Dari dua contoh pertanyaan tersebut, jelas sekali bahwa pada contoh pertama *trainer* sudah mengarahkan atau membatasi jawaban dari peserta langsung mengarah kepada salah satu pasal dalam peraturan perusahaan. Berbeda apabila pertanyaannya, “*Di manakah dapat Anda temukan pernyataan karyawan tidak boleh terlambat lebih dari 5 menit?*”

Dalam contoh kedua jelas bahwa *trainer* sudah mengarahkan atau membatasi jawaban “setuju” atau “tidak”. Berbeda apabila pertanyaannya, “*Jam berapakah pelatihan ini akan kita selesaikan?*”.

3. Pertanyaan untuk memancing praduga

Pertanyaan ini disampaikan dengan tujuan untuk melakukan “pancingan” sejauh mana peserta mempunyai pandangan, opini, pendapat, atau gagasan terhadap pertanyaan yang disampaikan.

Berarti dalam hal ini segala sesuatunya belum mengandung kebenaran karena masih bersifat praduga tertentu yang berasal dari peserta.

Contoh:

Apa pengaruhnya bila tahun depan kita terapkan aturan kenaikan gaji berdasarkan prestasi dan kontribusi?

Apa yang akan terjadi bila di setiap ruangan kita tempatkan kamera CCTV?

Dari dua contoh tersebut jelas sekali bahwa pada pertanyaan pertama dan kedua *trainer* ingin mendapatkan beberapa praduga dari peserta mengenai pengaruh dari kenaikan gaji dan dampak dari penempatan kamera CCTV.

Jadi, dalam hal ini, pertanyaan tersebut mendapatkan jawaban yang masih berupa hipotesis ataupun praduga tertentu. Dan hal ini masih perlu dibahas lebih dalam lagi apabila bertujuan untuk mendapatkan kebenaran dari jawaban tersebut.

4. Pertanyaan menyelidik

Tujuan dari pertanyaan ini adalah untuk lebih memperdalam jawaban yang sudah disampaikan sehingga kesannya melakukan penyelidikan lebih jauh terhadap jawaban yang sudah diberikan.

Pada dasarnya pertanyaan “menyelidik” ini akan efektif bila digunakan untuk menindaklanjuti mengenai apa yang sudah dikatakan sebelumnya.

Contoh:

Anda mengatakan bahwa pada pelatihan akan efektif bila berdasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan. Apa manfaatnya jika kita melakukan analisis kebutuhan pelatihan?

Kalau Anda setuju dengan metode brainstorming, coba jelaskan alasan Anda!

Efektivitas dari pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat bergantung pada situasi dan kondisi peserta, tujuan pelatihan, dan tujuan dari pertanyaan yang kita ajukan. Dapat dikatakan bahwa penggunaan berbagai sifat dan tujuan pertanyaan tersebut benar-benar harus dilihat dari berbagai aspek.

Kita tidak dapat mengatakan bahwa jenis pertanyaan yang satu lebih efektif dibandingkan dengan jenis pertanyaan lainnya. Sekali lagi, bergantung pada apa yang ingin Anda ketahui dari pertanyaan yang Anda ajukan.

Menanggapi atau Menjawab Pertanyaan

Ada beberapa alasan mengapa peserta pelatihan mengajukan pertanyaan, antara lain:

1. Materi yang diterima oleh peserta dirasakan menarik dan bermanfaat. Ia ingin mendalami lebih lanjut maka ia mengajukan pertanyaan kepada *trainer*. Jadi, tujuannya bertanya adalah ingin mengetahui lebih dalam lagi mengenai apa yang sudah diterima dari *trainer*.
2. Tidak paham atau tidak mengerti dengan apa yang dijelaskan oleh *trainer* sehingga mereka ingin penjelasan tersebut diulang dengan mengajukan pertanyaan. Tujuan peserta bertanya adalah ingin lebih mengerti mengenai apa yang dijelaskan oleh *trainer*.
3. Sebenarnya sudah tahu jawabannya hanya ingin sekadar meyakinkan apakah jawaban yang diberikan *trainer* sama dengan jawabannya. Tujuan peserta pelatihan bertanya sebenarnya

menginginkan bahwa jawaban yang diberikan *trainer* semakin memperkuat apa yang menjadi jawabannya sendiri. Dan tidak menutup kemungkinan pertanyaan yang diajukan oleh peserta pelatihan mengandung alasan untuk “menguji” *trainer* apakah ia memang mempunyai kompetensi terhadap materi yang dibawakan.

Terlepas dari alasan-alasan tersebut, ada beberapa hal pokok yang sebaiknya dipahami oleh *trainer* ketika ia menanggapi atau menjawab pertanyaan dari peserta pelatihan.

1. Menciptakan suasana yang bebas. Biarkan peserta pelatihan mengajukan berbagai pertanyaan yang dirasakan penting bagi dirinya. Untuk itu, *trainer* perlu memotivasi dengan cara menawarkan kepada peserta untuk mengajukan pertanyaan.
2. Tetap tersenyum untuk menunjukkan bahwa Anda sebagai *trainer* merasa senang dengan pertanyaan itu dan berminat untuk menanggapi. Jangan menunjukkan sikap meremehkan terhadap pertanyaan yang diajukan, meskipun Anda tahu bahwa pertanyaan yang diajukan adalah sesuatu hal yang “sepele”.
3. Jangan memotong pertanyaan, tunggulah sampai pertanyaan yang diajukan peserta pelatihan selesai sehingga Anda benar-benar mengetahui maksud dan arah pertanyaan yang diajukan.
4. Lakukanlah konfirmasi untuk memastikan bahwa pertanyaan yang diajukan oleh peserta sama seperti yang Anda pahami. Hal ini perlu Anda lakukan supaya tidak terjadi salah persepsi.
5. Apabila Anda memberikan jawaban maka jawaban tersebut untuk semua peserta pelatihan, bukan hanya untuk yang mengajukan pertanyaan. Sebaiknya posisi Anda ketika memberikan jawaban berada pada tempat yang netral di mana Anda dapat memberikan perhatian kepada semua peserta.
6. Dalam menanggapi pertanyaan sebaiknya Anda mengaktifkan komunikasi non-verbal, yaitu melakukan kontak mata

dengan peserta yang bertanya supaya memberikan kesan bahwa Anda mempunyai perhatian kepada yang bersangkutan.

7. Apabila pertanyaan yang diajukan lebih dari satu maka Anda perlu memisah-misahkan dan menjawab satu per satu. Apalagi kalau pertanyaan yang satu dengan yang lain tidak ada relevansinya.
8. Jangan memaksakan menjawab apabila Anda tidak yakin betul dengan kebenarannya. Lebih baik ditunda dulu dan sampaikan bahwa Anda akan mencoba mencari jawaban.

Dalam menanggapi atau menjawab pertanyaan sering kali timbul beberapa kesalahan, yaitu:

1. Menjawab terlalu banyak sehingga mendorong untuk keluar dari pokok persoalan. Hal ini akan membuat jawaban yang Anda berikan seakan-akan tidak berhubungan dengan pertanyaan yang diajukan.
2. Menjawab terlalu cepat sehingga dapat menimbulkan kesalahan interpretasi dari peserta mengenai jawaban yang Anda sampaikan. Untuk itu sebaiknya dalam menjawab pertanyaan Anda memperhatikan bagaimana berbicara dengan efektif.
3. Menjawab hanya tertuju pada satu orang dan hanya berlaku untuk orang tertentu. Hal ini akan membuat peserta pelatihan yang lain merasa tidak terlibat dengan jawaban yang Anda berikan. Sebaiknya, jawaban yang Anda berikan berlaku untuk semua peserta pelatihan.

Presentasi yang Menarik

Presentasi adalah keterampilan pokok yang harus dimiliki oleh seorang trainer. Seluruh aktivitas trainer dalam menjalankan tugasnya pasti melakukan presentasi.

Oleh sebab itu, seorang trainer harus dapat mencari terobosan-terobosan sehingga presentasi yang dilakukan menjadi menarik dan dapat menghasilkan sesuatu yang efektif.

Presentasi pada dasarnya merupakan salah satu bentuk komunikasi. Mengapa demikian? Karena, melalui presentasi seseorang ingin menyampaikan ide, gagasan, keinginan, harapan, ataupun informasi yang baru kepada orang lain.

Kemampuan dan keterampilan untuk mengungkapkan hal-hal tersebut sangatlah penting. Di sinilah keterampilan presentasi harus benar-benar dikuasai. Teknik presentasi yang efektif akan menentukan apakah informasi-informasi yang diberikan akan diterima dengan baik oleh orang lain.

Sebagai *trainer*, aktivitas presentasi merupakan sesuatu yang harus dilakukan. Tugas pokok seorang trainer adalah memindahkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki kepada orang lain. Hal ini bisa dilakukan apabila cara mempresentasikannya benar-benar efektif.

Oleh sebab itu, dalam presentasi ada suatu relasi yang manusiawi antara *trainer* dengan *audiens*. Dapat dikatakan juga bahwa presentasi merupakan bentuk komunikasi yang terstruktur, terarah, dan terkendali. Maka tidaklah berlebihan bila untuk memenuhinya, seorang *trainer* harus benar-benar mempunyai keterampilan melakukan presentasi dengan teknik-teknik yang efektif.

Salah satu penentu keberhasilan *training* harus diakui adalah kualitas *trainer*. Agar mampu menjadi *trainer* yang berkualitas, beberapa keterampilan memang harus dikuasai. Salah satu yang sangat vital peranannya dalam pelaksanaan suatu *training* adalah keterampilan presentasi (*presentation skill*).

Seorang *trainer*, mau tidak mau harus mengembangkan keterampilannya dalam presentasi. Tiga hal penting secara umum yang harus dikuasai oleh seorang *trainer* agar mampu melakukan presentasi yang menarik adalah diri sendiri, *audiens*, dan materi presentasi. Agar mampu menguasai tiga hal tersebut, beberapa hal yang harus dipelajari, dikembangkan, dan dikuasai oleh seorang *trainer* dalam *presentation skill* dapat dikategorikan menjadi dua.

1. Sikap mental yang harus dibangun dalam melakukan presentasi.
2. Keterampilan yang bersifat teknis dalam melakukan presentasi.

Berikut akan dijelaskan secara rinci kedua hal tersebut.

Sikap Mental dalam Presentasi

1. Memulai dari Akhir

Hal pertama yang harus dilakukan ketika seorang *trainer* akan melakukan presentasi adalah membuat imajinasi dan visualisasi bahwa para peserta *training* datang untuk suatu tujuan tertentu. Peserta telah mengalokasikan waktu, tenaga, pikiran, bahkan uang untuk mengikuti *training*.

Tentu saja para peserta memiliki harapan bahwa setelah mengikuti *training* akan membawa sesuatu yang berarti bagi dirinya, bagi pekerjaannya, dan mungkin bagi masa depannya. Hal itu adalah sesuatu yang wajar. Seorang *trainer* harus sungguh menyadari hal itu. Harapan dari peserta harus menjadi motivasi bagi seorang *trainer* untuk menyiapkan presentasi yang menarik. Tanggung jawab seorang *trainer* adalah membuat dirinya bernilai bagi peserta.

Bila merujuk pada pendapat Stephen Covey, inilah salah satu dari tujuh kebiasaan orang yang efektif, yaitu memulai dari akhir. Buatlah imajinasi dan visualisasi: “*para peserta akan pulang dengan wajah yang puas, wajah yang mengekspresikan telah mendapatkan sesuatu yang bernilai bagi dirinya*”. Dan itu terjadi karena presentasi Anda, sebagai seorang *trainer*. Maka tip yang pertama ini akan menjadi pemacu semangat, penjaga stamina, dan suplemen energi yang luar biasa bagi seorang *trainer* untuk menyiapkan dan menyampaikan presentasi dalam suatu *training*.

2. Presentasi dalam suatu Training Ibarat Memancing Ikan

Bila Anda pernah memancing maka Anda akan tahu betul bahwa penentu untuk mendapatkan ikan adalah umpan. Setiap jenis ikan, memiliki jenis umpan yang berbeda. Ikan lele akan menyukai jenis umpan tertentu, sebaliknya ikan nila akan menyukai jenis umpan yang lain.

Seorang pemancing yang andal pasti akan menyesuaikan jenis umpan dengan jenis ikan yang dipancingnya, bukan sebaliknya. Jika jenis umpan yang dipasang tepat maka pasti ikan akan memakannya. Demikian juga dengan keterampilan melakukan presentasi, seorang *trainer* akan berhasil jika menyesuaikan materi presentasi, pilihan bahasa, dan gaya bicara dengan minat, kapasitas, tingkat pendidikan, maupun kebiasaan para pesertanya.

Untuk itu, dalam poin ini ada dua hal yang sangat penting diperhatikan, yaitu:

- a. Mengenali peserta sebelum pelaksanaan *training*, meliputi usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, masa kerja, atau budaya organisasi yang berlaku di perusahaan peserta *training*.
- b. Menyesuaikan materi, pilihan bahasa, dan gaya berbicara yang sesuai dengan karakteristik peserta.

Tentu akan muncul pertanyaan, “*Bagaimana jika karakteristik peserta training sangat beragam?*” Mungkinkah seorang *trainer* memenuhi semuanya? Jawabnya tentu saja tidak. Maka yang dapat dilakukan adalah dengan menganalisis dan menyeleksi kepentingan bersama yang ada dalam diri peserta, yang dapat menjadi ikatan bersama. Akan tetapi, mungkinkah itu? Hal ini memang tidak mudah, namun dapat dipelajari dan diterapkan. Yang diperlukan untuk itu adalah pengalaman.

3. Memiliki Kepercayaan Diri

Seorang *trainer* mutlak harus memiliki kepercayaan diri ketika melakukan presentasi dalam suatu *training*. Kepercayaan diri akan menjadikan presentasi yang dilakukannya bernilai bagi peserta. Materi yang sederhana, jika diberikan dengan percaya diri akan berharga bagi peserta.

Sebaliknya, meskipun materi yang diberikan sangat dibutuhkan peserta, namun jika *trainer* kurang percaya diri dalam presentasi maka *training* akan terasa hambar, dan tidak akan membawa kesan yang positif bagi peserta.

Kepercayaan diri seorang *trainer* dapat dikembangkan melalui beberapa hal berikut.

- a. Penguasaan materi yang dipresentasikan. Jika seorang *trainer* menguasai materi yang akan dipresentasikannya, dia merasa yakin dan percaya diri. Untuk itu pastikan bahwa Anda menguasai materi yang akan Anda presentasikan.
- b. Buatlah *outline* materi yang akan dipresentasikan. Seluruh materi yang akan dipresentasikan idealnya dapat dibuat alur garis besarnya. Dengan demikian, seluruh rangkai-

- an materi ada dalam “pikiran” Anda. Hal inilah yang akan membuat seorang trainer menjadi percaya diri.
- c. Buatlah visualisasi dari *outline* yang sudah dibuat sebelumnya. Lakukan visualisasi berulang-ulang, sampai Anda yakin bahwa seluruh materi sudah dikuasai. Waktu yang ideal untuk melakukan visualisasi ini adalah bangun tidur dan sebelum tidur. Ulangi 5–10 kali sebelum pelaksanaan presentasi.
 - d. Pengalaman atau jam terbang. Percaya diri akan dapat dimiliki seorang *trainer* dalam presentasi ketika telah berkali-kali melakukannya. Maka jangan pernah sia-siakan kesempatan setiap kali Anda mendapat kesempatan untuk melakukan presentasi, apa pun kegiatannya dan *level*-nya. Tidak harus dalam bentuk *training*.
 - e. Tidak kalah pentingnya adalah pola pikir. Jika Anda berpikir bahwa semua *trainer* harus 100% sempurna maka justru akan membuat Anda tidak percaya diri. Jika Anda berpikir bahwa peserta hanya akan memperhatikan kekurangan Anda maka energi pikiran akan habis untuk memikirkan hal itu, dan pada akhirnya Anda tidak percaya diri dalam presentasi.

4. Menjadi Diri Sendiri

Agar mampu melakukan presentasi yang menarik, beberapa orang memilih cara dengan meniru gaya dari seorang *trainer* tertentu. Tentu bukan sesuatu yang salah. Namun pada titik tertentu, seorang *trainer* harus menjadi dirinya sendiri. Setiap orang pasti memiliki ciri yang khas dan berbeda dari orang lain.

Ciri khas inilah yang harus digali, ditemukan, diyakini, dan terus dikembangkan. Gaya meledak-ledak, jika memang ciri khas Anda, kembangkanlah. Suara yang “nge-bass” atau lembut, jika memang itu menjadi ciri khas Anda, pertahankan. Jika Anda memiliki kemampuan untuk menciptakan humor atau guyonan di tengah-tengah presentasi, lakukan terus dan itu akan menjadi ciri khas Anda sebagai seorang *trainer*.

5. Jadilah Pesan Itu Sendiri

Ada pepatah mengatakan, “orang akan percaya pada suatu pesan, hanya jika dia percaya pada si pembawa pesan”. Barangkali pepatah ini tidak berlebihan. Presentasi dalam suatu *training* akan berkesan dan bermakna bagi peserta jika *trainer* menyampaikannya dengan mantap dan total.

Presentasi yang mantap dan total itu hanya dapat dilakukan jika *trainer* memang pernah menjalani atau mengalami apa yang dipresentasikannya.

Seorang *trainer* harus selalu mengusahakan apa yang dipresentasikan adalah hal yang pernah dialami dan dilakukan, meskipun sering berbeda konteks. Ketika seorang *trainer* menyampaikan presentasi tentang **MOTIVASI** maka pengalamannya dalam menyiapkan materi presentasi yang dilakukan secara sangat serius adalah contoh nyata tentang apa itu motivasi. Ketika seorang *trainer* memberikan presentasi tentang **MANAJEMEN WAKTU** maka presentasi yang dilakukan sesuai alokasi waktu pada tiap sesi adalah contoh nyata tentang manajemen waktu.

Beberapa tip penting dalam poin ini adalah:

- a. Pastikan bahwa setiap materi *training* yang akan Anda presentasikan adalah sesuatu yang pernah Anda alami atau lakukan.
- b. Gunakan bahasa sendiri dengan tetap mengingat kesesuaian dengan karakteristik peserta. Bahan bacaan dari buku, internet, dan lainnya hanya dijadikan bahan, namun yang tertuang dalam materi presentasi adalah bahasa Anda sendiri.

6. Berkompromi dengan Kecemasan

Seorang *trainer* yang berpengalaman pun mungkin akan merasakan kecemasan ketika akan melakukan presentasi. Hal itu wajar. Kecemasan yang muncul haruslah dianggap sebagai sesuatu yang positif. Justru kecemasan itulah yang membang-

kitkan energi bagi seorang *trainer* untuk menyiapkan materi lebih baik dan lebih baik lagi.

Ketika kecemasan muncul, segera lakukan perbaikan pada hal yang menyebabkannya. Misalnya Anda cemas karena belum menguasai *outline*, segera lakukan pengulangan terhadap *outline*. Ketika Anda cemas karena belum mengenal calon peserta, segera carilah informasi atau *biodata* tentang peserta, dan segera lakukan identifikasi terkait dengan materi yang akan diberikan. Ketika Anda cemas karena peserta lebih tua, segera lakukan aktivitas diskusi atau sejenisnya dengan orang-orang yang seusia dengan calon peserta *training* Anda. Asal tidak berlebihan, kecemasan adalah hal yang berguna bagi seorang *trainer*.

7. Antusias

Presentasi yang menarik hanya akan terjadi jika dilakukan dengan antusias oleh seorang *trainer*. Antusiasme seorang *trainer* akan muncul jika:

- a. *Trainer* yakin bahwa presentasi yang diberikannya akan bermakna dan bernilai bagi peserta. Keyakinan inilah yang akan selalu menjaga energi fisik maupun psikologis seorang *trainer* sehingga dapat tampil bersemangat.
- b. Melakukan persiapan fisik yang cukup, sehingga kualitas suara akan selalu terjaga. Demikian juga dengan gerak tubuh akan selalu terjaga. Presentasi yang dilakukan berjam-jam jelas akan memakan energi fisik yang besar. Tentu diperlukan sumber energi yang besar pula. Istirahat yang cukup sebelum presentasi adalah sebuah keharusan.
- c. Melakukan persiapan psikologis. Buat pikiran Anda segar. Suasana hati dan emosi dijaga untuk selalu senang dan bahagia. Menjaga pikiran dan emosi agar selalu senang dan bahagia dapat dilakukan dengan cara melakukan aktivitas yang kita sukai sebelum melakukan presentasi. Misalnya jika Anda suka mendengarkan musik maka putarlah musik

yang sesuai dengan selera Anda. Jika Anda suka menyanyi maka lakukan aktivitas bernyanyi secukupnya dengan lagu-lagu favorit Anda.



“Seorang trainer harus mampu menjadikan dirinya efektif dan menarik ketika melakukan presentasi dengan mengoptimalkan seluruh potensi yang dimilikinya.”

Keterampilan Teknis dalam Presentasi

Selain sikap mental yang harus dimiliki, seorang *trainer* juga harus menguasai banyak keterampilan teknis dalam presentasi.

1. Menyiapkan Materi atau Bahan Presentasi

Materi presentasi menjadi faktor yang penting untuk menentukan menarik tidaknya presentasi dalam suatu *training*.

Untuk itu, ada beberapa prinsip penting harus dipenuhi dalam menyiapkan material presentasi.

- a. Harus sesuai dengan kebutuhan peserta *training*. Kebutuhan peserta terlihat pada rumusan tujuan *training*. Jika *training* memiliki tujuan meningkatkan keterampilan maka material presentasi harus lebih banyak pada gambar-gam-

bar yang menunjukkan contoh atau praktik keterampilan tersebut.

- b. Materi presentasi tidak terlalu banyak. Kapasitas peserta dalam mempelajari sesuatu memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, material yang diberikan tidak perlu banyak. *Trainer* harus melakukan identifikasi materi yang akan diberikan, kemudian melakukan seleksi materi apa saja yang menjadi prioritas. Tentu saja hal ini harus disesuaikan dengan tujuan *training* dan waktu yang tersedia.
- c. Materi yang memungkinkan untuk dilakukan simulasi atau praktik. Dalam prinsip belajar orang dewasa, peserta lebih menyukai materi yang memungkinkan mereka melakukan praktik. Dengan kata lain materi yang diberikan harus bersifat praktis.

2. Menuangkan Materi ke dalam Power Point

Program *power point* sangat membantu *trainer* dalam melakukan presentasi. Kekuatannya adalah pada poin-poin utama dari materi yang dipresentasikan.

Beberapa catatan penting dalam membuat materi dalam *power point* antara lain:

- a. Buat *slide* dengan *design* yang *simple*.
- b. Latar belakang *slide* tidak mendominasi materi atau mengalahkan materi yang hendak disampaikan.
- c. Dalam satu *slide*, usahakan berisi maksimal 3 poin penting saja.
- d. Gambar akan lebih disukai dibanding tulisan. Namun gambar yang dipilih harus dapat mewakili poin-poin penting yang hendak disampaikan.
- e. Jika dalam satu *slide* berisi tulisan dan gambar maka gambar hanyalah pendukung dan jangan sampai justru mendominasi isi *slide*, yang berakibat peserta justru akan lebih tertarik pada gambar, bukan isi.

- f. Animasi dalam power point sangat membantu, namun jangan sampai berlebihan, misalnya animasi *entrance* dibarengi dengan efek suara dan *motion path* yang berlebihan.

3. Awal yang Mengesankan

Dalam melakukan presentasi, 10 menit pertama adalah momen yang sangat menentukan. Jika awal presentasi dilakukan dengan menarik maka fokus/perhatian peserta akan dapat dijaga pada waktu selanjutnya.

Beberapa hal penting dalam mengawali presentasi adalah:

- a. Memperkenalkan diri secara wajar. Tidak perlu berlebihan, misalnya menyampaikan *curriculum vitae* sampai 5 *slide*. Meskipun memang Anda memiliki pengalaman yang sangat banyak, tidak perlu semuanya disampaikan. Hal itu kadang justru membuat peserta tidak nyaman. Pilihlah saja pengalaman-pengalaman pendidikan, pekerjaan, atau pengalaman *training* yang relevan dengan *training* yang sedang Anda lakukan.
- b. Tampilkan wajah yang penuh senyum. Bagaimanapun juga, peserta akan lebih nyaman jika *trainer* menampilkan wajah yang ramah dan senyum selama presentasi.
- c. Menyampaikan “kebanggaan” dan “rasa hormat” karena mendapatkan kesempatan untuk bertemu dan berinteraksi dengan peserta. Inilah cara atau bentuk seorang *trainer* dalam menghargai peserta.
- d. Pakailah kata “saudara” atau “bapak dan ibu”. Hindari kata Anda. Kata Anda akan membuat peserta memiliki “jarak” dengan *trainer*.

4. Mengawali Materi dengan Menarik

Setelah presentasi pembuka dilakukan dengan perkenalan yang menarik, langkah selanjutnya adalah mulai menyampaikan isi materi presentasi.

Untuk memulai isi materi, beberapa pilihan dapat dilakukan, antara lain:

- a. Memulai dengan cerita kehidupan. Usahakan dengan cerita yang semua peserta dapat mengetahuinya, sehingga mereka akan “terlibat”. Misalnya dengan cerita kehidupan orang-orang sukses yang dikenal oleh semua peserta. Hindari menggunakan cerita kehidupan kita sendiri.
- b. Memulai materi dengan melontarkan pertanyaan kepada peserta. Siapkan pertanyaan yang relevan dengan isi materi, dan pastikan bahwa peserta akan mampu menjawabnya dan pastikan bahwa jawaban peserta adalah benar. Strategi ini akan menjamin tingginya keterlibatan peserta. Misalnya: “Menurut pendapat Saudara, apa yang menyebabkan... dan seterusnya?”
- c. Memulai materi dengan kutipan yang dapat diambil dari buku, majalah, dan sumber lain yang relevan. Misalnya ketika akan memulai materi motivasi, Anda dapat menggunakan kutipan dari Paulo Coelho: “... dan saat engkau menginginkan sesuatu, seluruh jagat raya akan bersatu padu untuk membantumu dan meraihnya...”
- d. Memulai dengan fakta yang mengentak. Cara ini sangat efektif untuk menggerakkan perhatian peserta. Misalnya dalam *training managemen* emosi Anda dapat mengutip fakta dari sebuah riset: ... Rata-rata 19 orang tiap hari (di AS) meninggal karena stres kerja, akibat tidak mampu mengelola emosi di tempat kerja (Centers for Disease Control, 2002).
- e. Memulai dengan sebuah cerita lucu. Cara ini pun efektif untuk memulai isi materi, asal tetap relevan dengan isinya. Misalnya dalam *training* orientasi karyawan baru Anda dapat menggunakan cerita berikut.

Seorang supervisor marah-marah melihat kulit kacang berserakan di lantai kantor. Seorang pekerja memberi-

tahukan bahwa yang melakukan hal itu adalah Paijo, karyawan baru dari kampung.

Si Paijo pun dipanggil dan diinterogasi oleh supervisor. “Hei Paijo, Kamu tadi makan kacang di sini yah?”

“Be... be... benar, Pak...,” jawab Paijo dengan gugup. “Kenapa kok kulitnya dibuang ke lantai?” tanya sang supervisor sedikit melunak karena gak tega melihat si Paijo gugup. Dengan muka heran, Paijo menjawab, “Emangnya kulitnya dimakan juga ya, Pak?”

5. Selalu Memberikan Contoh

Presentasi akan menarik dan bermanfaat bagi peserta bila selalu diberikan contoh-contoh nyata. Contoh yang diberikan sedapat mungkin relevan dengan aktivitas peserta dalam pekerjaan sehari-hari. Untuk hal ini, seorang *trainer* perlu melakukan observasi yang lengkap sebelum pelaksanaan *training*, sehingga akan mendapat bahan yang relevan.

6. Menggunakan Media Film

Presentasi akan sangat membosankan bagi peserta jika dilakukan secara monoton. Untuk itu perlu dibuat variasi agar presentasi menjadi lebih menarik. Salah satu cara adalah dengan memutar potongan sebuah film yang relevan dengan materi presentasi.

Misalnya untuk materi faktor–faktor yang memengaruhi kinerja, Anda dapat menggunakan potongan film “*Door to door*”. Seorang *trainer* harus sabar dalam mencari dan menemukan film-film yang relevan dengan materi presentasi.

7. Menyisipkan Humor

Cara lain agar presentasi tidak berjalan monoton adalah dengan menyisipkan humor. Sedapat mungkin humor yang dipilih adalah humor yang relevan dengan materi *training* dan tidak menimbulkan salah persepsi dari peserta.

Humor dapat diperoleh melalui buku-buku humor, dimodifikasi atau justru ide humor datang dari peserta, *trainer* ting-

gal memanfaatkannya. Asal tidak berlebihan, maka cara ini efektif untuk menjaga perhatian peserta.

8. Menggunakan Media Musik atau Lagu

Cara lain yang dapat dilakukan agar presentasi menjadi menarik adalah dengan menggunakan lagu. Usahakan lagu yang dipilih, sudah pernah dikenal oleh peserta. Misalnya ketika mempresentasikan materi salah satu sumber motivasi adalah totalitas, Anda dapat menggunakan lirik lagu “*It’s My Life*” dari Bon Jovi seperti berikut.

*It’s my life
It’s now or never
I ain’t gonna live forever
I just want to live while I’m alive
It’s my life
My heart is like an open highway
Like Frankie Said I did it my way
I just wanna live while I’m alive
It’s my life*

Penggunaan media musik atau lagu ini dapat juga dipakai untuk menghidupkan suasana apabila peserta sedang melakukan aktivitas tertentu, misalnya diskusi kelompok atau permainan.

9. Penggunaan Suara

Materi presentasi yang ber-“isi” menjadi hambar ketika disampaikan dengan suara yang datar dan artikulasi yang tidak jelas. Maka dalam presentasi, seorang *trainer* harus menjaga *volume* suara agar tetap jelas, menggunakan intonasi dan artikulasi yang kuat pada poin-poin yang perlu mendapat penekanan.

Menjaga kondisi fisik harus dilakukan sebelum presentasi untuk menjaga *volume* suara. Latihan harus selalu dilakukan agar mendapatkan intonasi dan artikulasi yang tepat. Libatkan orang lain untuk memberikan evaluasi dalam proses latihan.

Beberapa hal penting yang sebaiknya diperhatikan dalam poin ini adalah:

a. Mutu Volume Suara

Peserta pelatihan sering kali tertarik dengan *trainer* karena suaranya yang enak didengar. Tidak mengherankan, meskipun sosok orangnya tidak kelihatan, tetapi karena kualitas suaranya baik, pendengar merasa tertarik dengan suara tersebut. Sebagai contoh, bagaimana pendengar radio merasa bergantung dan menggemari suara salah satu penyiarinya.

Banyak orang merasa bahwa dengan menggunakan suara yang lemah atau halus akan memberi kesan bahwa ia merupakan pribadi yang lembut. Tetapi perlu diingat, sering kali hal itu akan membuat kebosanan bagi yang mendengarkan, seolah-olah ia tidak mempunyai tenaga. Maka mutu *volume* suara ini sangat bergantung pada situasi dan kondisi yang ada.

Apabila situasinya menghendaki suara yang lembut, sebaiknya *trainer* tidak menggunakan suara keras. Demikian pula sebaliknya, apabila situasi dan kondisi menghendaki penggunaan suara yang keras, tentu saja *trainer* juga harus menyesuaikan.

b. Kecepatan Suara

Berbicara terlalu cepat akan membuat peserta pelatihan mengalami kebingungan saat mencerna isi dari apa yang Anda sampaikan. Yang terjadi adalah pengulangan pembicaraan secara terus-menerus. Hal inilah yang sering kali memunculkan kejengkelan bagi peserta pelatihan ataupun *trainer* karena masing-masing pihak merasa tidak saling mengerti.

Sebaiknya *ritme* suara diatur dengan baik. Tidak terlalu cepat dan juga tidak terlalu lambat, yang penting kecepatan suara kita mampu menjelaskan makna dari isi komunikasi.

c. Artikulasi

Kejelasan dalam mengucapkan artikulasi tentu saja akan membantu kita dalam berbicara dengan orang lain. Mengapa demikian? Karena, mereka jelas mengerti apa yang kita maksudkan. Apabila kita mengucapkan huruf **a**, tentu saja suara yang harus didengar juga menunjukkan huruf **a**, bukan huruf **e** atau **u** atau **o**.

Ketidaktejelasan dalam artikulasi ini akan menyebabkan terjadinya kesalahpahaman dalam memaknai sebuah kalimat atau pesan. Sering kita dengar bahwa seorang *trainer* bermaksud mengatakan “masuk” tetapi yang terdengar adalah “masok”.

d. Kefasihan

Kefasihan adalah bagaimana Anda mengucapkan kata tertentu atau kalimat secara benar dan tepat. Hal ini tentu saja berkaitan dengan penguasaan Anda terhadap kata atau kalimat yang Anda ucapkan. Biasanya akan menjadi permasalahan jika kata atau kalimat yang Anda ucapkan adalah sesuatu yang baru atau asing bagi diri Anda.

Misalnya, ada kata-kata atau kalimat dalam bahasa Inggris yang tidak Anda kuasai dan Anda memaksakan diri untuk mengucapkannya, kemungkinan akan memengaruhi kefasihan Anda. Sebagai akibatnya dapat menimbulkan kesalahan dalam memaknai ucapan Anda tersebut.

e. *Frasing* (Penyusunan Kelompok Kata)

Dalam mengucapkan suatu kalimat, tentu saja kita dituntut untuk mempunyai kepekaan di mana kalimat tersebut berhenti sejenak. Oleh sebab itu, kemampuan kita dalam menyusun kelompok kata, benar-benar harus diperhatikan. Mengapa demikian? Karena bisa membuat pengandaan makna.

Seperti contoh kalimat: **PAK CARIKAN TEMAN-TEMAN**. Apabila penyusunan kelompok katanya menjadi **PAK**

(berhenti sebentar dengan koma) **CARIKAN** (ada sedikit penekanan) **TEMAN-TEMAN**.

Dengan penyusunan kelompok kata secara tepat, kemungkinan untuk terjadinya kesalahan pemaknaan sangatlah kecil. Lain halnya apabila kalimat tersebut diucapkan secara cepat maka akan terdengar makna yang berbeda dari yang sebenarnya.

Coba lakukan dengan mengucapkan secara cepat kalimat **PAK CARIKAN TEMAN-TEMAN** tanpa *frasing*, kira-kira apa yang terdengar?

f. Penekanan

Dalam mengucapkan suatu kalimat, penekanan terhadap kata-kata tertentu sangat diperlukan. Hal itu untuk menjelaskan atau memberikan “tanda” bahwa kata tersebut penting. Namun perlu kita ingat, bahwa kata yang diberi tekanan sebaiknya tidak terlampau sering. Hanya kata-kata yang **PENTING** dan merupakan suatu **PERINGATAN** bagi yang mendengarkan atau bermaksud ingin memberikan **MOTIVASI** atau tanda bahwa kata atau kalimat tersebut mempunyai makna sehingga harus diingat.

10. Bahasa tubuh

Hakikat presentasi sesungguhnya adalah *trainer* mengomunikasikan pesan (yaitu materi presentasi) kepada peserta *training*. Untuk itu, agar pesan dapat diterima oleh peserta dengan impresi yang kuat maka dalam presentasi harus disertai dengan bahasa tubuh yang mengiringi pesan.

Beberapa hal yang harus dilakukan dalam hal ini adalah:

- a. Kontak mata dengan peserta, yang berfungsi untuk menunjukkan atensi *trainer* kepada peserta sekaligus untuk mengontrol atensi peserta pada materi yang diberikan.
- b. *Gestures* atau gerak tubuh yang wajar. Gerakan tangan atau anggota tubuh untuk mengiringi sebuah pesan akan sangat berdampak pada impresi peserta.

- c. Seorang *trainer* harus berusaha untuk selalu menjaga “jarak” yang dekat dengan peserta, yaitu dengan cara berpindah-pindah posisi berdiri ketika presentasi. Lakukan dengan wajar, jangan terlalu sering berpindah. Sesuaikan dengan ukuran ruangan yang ada. Kalau ukuran ruangan tidak terlalu luas maka sebaiknya Anda tidak banyak melakukan gerakan berpindah. Justru kalau ini Anda lakukan akan mengganggu konsentrasi peserta.
- d. Ketika ada peserta yang bertanya atau menjawab pertanyaan maka *trainer* harus memberikan perhatian dengan bahasa tubuh mendekati yang bersangkutan dengan tatapan mata yang fokus.

Evaluasi Pelatihan

Efektivitas sebuah pelatihan dapat diukur apabila dilakukan evaluasi terhadap pelatihan, terutama dampak dari pelatihan tersebut.

Seorang trainer harus mempunyai kemampuan dalam membuat desain evaluasi yang sesuai dan mampu memaknai evaluasi yang dilakukan sehingga dapat digunakan oleh organisasi dalam membuat kebijakan.

Tahap paling akhir dari suatu *training* adalah melakukan evaluasi. Dari hasil evaluasi ini akan diketahui apakah suatu *training* efektif atau tidak bagi karyawan yang mengikuti *training* dan perusahaan yang telah mengeluarkan biaya untuk pelaksanaan *training*.

Bagi karyawan, apakah terjadi peningkatan pengetahuan dan keterampilan? Apakah terjadi perubahan sikap dan perilaku ke arah yang lebih baik? Apakah terjadi peningkatan kinerja? Apakah pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih cepat?

Bagi perusahaan, apakah *training* yang dilakukan mampu meningkatkan kinerja organisasi? Apakah mampu meningkatkan produksi dan penjualan? Apakah akan terjadi peningkatan kepuasan pelanggan? Semua pertanyaan-pertanyaan itu akan terjawab jika dilakukan evaluasi terhadap *training* yang telah dilaksanakan.

Untuk itu perlu disusun rancangan evaluasi *training* secara matang, sehingga dapat diambil suatu kesimpulan yang *valid* tentang efektif atau tidaknya suatu *training*.

Tujuan Evaluasi *Training*

Evaluasi terhadap pelaksanaan *training* dapat dibedakan menjadi dua kategori. Kategori pertama disebut dengan *formative evaluation*, yaitu evaluasi yang dilakukan untuk memastikan suatu *training* berjalan dengan baik. Dalam *formative evaluation* akan dianalisis apakah *training* dilaksanakan dengan sistematis sesuai dengan rancangan yang disusun sebelumnya, serta menganalisis apakah para peserta mendapatkan kepuasan atas *training* yang diikutinya.

Kategori kedua disebut dengan *summative evaluation*, yaitu evaluasi yang dilakukan untuk melihat hasil suatu *training*. Dalam evaluasi ini yang dianalisis adalah apakah peserta berhasil mendapatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, atau perilaku yang baru sehingga akan berkontribusi bagi kinerja perusahaan.

Secara umum, tujuan evaluasi terhadap pelaksanaan suatu *training* adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan suatu *training* yang telah dilaksanakan. Secara spesifik evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah tujuan *training* tercapai atau tidak.
2. Untuk menganalisis apakah isi materi, koordinasi pelaksanaan, dan peng-administrasian *training* berkontribusi terhadap tercapainya tujuan *training*.
3. Untuk mengidentifikasi apakah karyawan yang menjadi peserta *training* mendapatkan manfaat dari *training* yang diikutinya.
4. Untuk mengetahui apakah *training* yang telah dilaksanakan dapat diterapkan pada karyawan atau unit lain.
5. Untuk memastikan apakah hasil *training* akan menghasilkan keuntungan secara finansial.
6. Untuk membandingkan besarnya biaya *training* jika dibandingkan dengan investasi *non-training*.

Aktivitas evaluasi yang dilakukan terhadap pelaksanaan suatu *training* seyogianya dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dengan demikian, setiap pelaksanaan *training* akan dapat diketahui efektivitasnya. Jika hasil evaluasi menunjukkan suatu *training* efektif maka program *training* dapat diterapkan pada karyawan atau unit lain dalam suatu perusahaan.

Sebaliknya, jika hasil evaluasi *training* menunjukkan hasil yang tidak atau kurang efektif maka dapat dilakukan perbaikan-perbaikan pada pelaksanaan *training* berikutnya.

Kriteria Evaluasi

Dalam merancang evaluasi suatu *training*, harus ditetapkan kriteria apa saja yang akan dievaluasi. Adapun kriteria-kriteria yang dimaksud adalah sebagai berikut.

Menurut Kirkpatrick (1996; hal 294–312), evaluasi terhadap pelaksanaan suatu *training* dapat dilakukan pada empat *level* kriteria, yaitu:

1. *Level* Reaksi

Pada *level* ini evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta selama mengikuti *training*. Aspek-aspek yang dievaluasi antara lain manfaat materi bagi peserta, kejelasan penyampaian materi, metode yang digunakan, kinerja *trainer*, fasilitas atau sarana pendukung.

Asumsinya adalah jika peserta reaksinya positif maka peserta mendapatkan kepuasan atas *training* yang diikutinya, demikian sebaliknya. Metode pengumpulan data yang dapat digunakan pada *level* ini antara lain metode kuesioner atau wawancara. Namun dalam praktik, metode kuesioner lebih sering digunakan.

Menurut Kirkpatrick, evaluasi pada *level* reaksi dilakukan sebelum seorang karyawan kembali ke pekerjaan. Implementasinya, evaluasi reaksi dilakukan setelah selesainya pelaksanaan *training*.

Berikut contoh kuesioner untuk evaluasi *level* reaksi.

Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi lembar evaluasi ini secara jujur. Jawaban Bapak/Ibu akan sangat membantu kami dalam meningkatkan kualitas program pelatihan yang ada.

A. Isi Pelatihan

Rentang jawaban: 1 (sangat kurang), 2 (kurang), 3 (cukup memuaskan), 4 (memuaskan), 5 (sangat memuaskan)

1.	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan apa yang saya butuhkan.	1	2	3	4	5
2.	Materi yang diberikan bisa dimengerti dan dipahami dengan baik.	1	2	3	4	5
3.	Materi yang diberikan bisa diaplikasikan di tempat kerja dan mendukung pekerjaan saya.	1	2	3	4	5

Komentar dan Saran:

B. Metode Pelatihan

Rentang jawaban: 1 (sangat tidak efektif), 2 (tidak efektif), 3 (cukup efektif), 4 (efektif), 5 (sangat efektif)

1.	Metode yang digunakan efektif untuk memahami isi materi	1	2	3	4	5
2.	Metode yang digunakan dapat memotivasi	1	2	3	4	5

Komentar dan Saran:

C. *Trainer*

Rentang jawaban: 1 (sangat kurang), 2 (kurang), 3 (cukup memuaskan), 4 (memuaskan), 5 (sangat memuaskan)

1.	Penguasaan materi	1	2	3	4	5
2.	Sistematika penyampaian materi	1	2	3	4	5
3.	Kejelasan penyampaian materi	1	2	3	4	5
4.	Pelibatan peserta	1	2	3	4	5

Komentar dan Saran:

2. *Level Learning* atau Pembelajaran yang Diperoleh

Pada *level* ini fokus evaluasi adalah untuk mengetahui apakah peserta *training* memperoleh pengetahuan atau keterampilan yang baru setelah mengikuti *training*.

Metode pengumpulan data yang dapat digunakan antara lain:

- (a) Tes pengetahuan (*pencil & paper test*) yang menguji pemahaman peserta terhadap materi. Tes dapat diberikan sebelum dan sesudah *training* (*pre & post test*) atau hanya diberikan setelah *training* dilaksanakan.
- (b) Penyusunan *action plan*.
- (c) Observasi terhadap simulasi keterampilan tertentu yang menjadi tujuan *training*.

Berikut contoh tes untuk mengevaluasi pelaksanaan *training* yang bertujuan meningkatkan keterampilan penanganan keluhan pelanggan.

Berikan tanda (v) pada pilihan yang disediakan sebagai reaksi Anda terhadap setiap pernyataan!

- 1) Jika ada pelanggan menyampaikan keluhan yang bukan disebabkan oleh kualitas produk, yang akan saya lakukan adalah....
 - Tetap akan menanggapi dengan baik.
 - Memberikan penjelasan secara detail.
 - Melaporkannya pada *supervisor*.
 - Tidak perlu menjelaskan karena keluhan disebabkan bukan dari kualitas produk.
- 2) Ketika menghadapi pelanggan yang marah dan mengancam, saya akan....
 - Menanggapi secara dingin.
 - Merayu agar tidak menulis di surat pembaca.
 - Memintakan kompensasi kepada *supervisor*.
 - Mencatat keluhannya dan menyampaikan pada atasan.

Berikut contoh action plan pada evaluasi pelaksanaan *leadership training* yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam memaksimalkan kinerja bawahan.

Kondisi Awal	Analisis Penyebab	Rencana Tindakan	Waktu	Indikator keberhasilan
Penyelesaian pekerjaan sering tertunda	Lemah dalam menyusun skala prioritas	Menyusun kesepakatan tentang skala prioritas pekerjaan	Setiap hari Senin	Tidak ada pekerjaan yang tertunda
Ada bawahan yang <i>overload</i> pekerjaan, yang lain <i>underload</i>	<i>Job Description</i> sudah tidak <i>up date</i>	Melakukan Analisis Jabatan → sosialisasi pada bawahan	Selesai 28 Maret 2011	Pembagian pekerjaan yang merata

Berikut contoh daftar indikator perilaku observasi pada evaluasi pelaksanaan *training PRESENTATION SKILLS* yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan peserta dalam presentasi. Observasi dilakukan terhadap peserta *training* yang melakukan simulasi sebagai seorang *presenter*.

Aspek yang Diamati	Indikator Perilaku	Intensitas	Catatan Evaluasi
<i>Opening</i>	Menyapa audiens dengan hangat dan memperkenalkan diri	-(kurang)	Kalimat terlalu formal
Memulai presentasi	Menggunakan salah satu metode dalam memulai presentasi	++	Bagus, menggunakan cerita yang mengharukan
Kontak mata	Subjek melakukan kontak mata dengan audiens	+	Masih sering terpaku melihat screen (layar)

Hal paling penting dalam melakukan evaluasi *level learning* adalah aspek-aspek yang dievaluasi harus selaras dengan tujuan *training* dan kisi-kisi materi *training*.

3. Level Perilaku

Pada level ini evaluasi dilakukan untuk melihat apakah terjadi pengembangan perilaku yang dilakukan oleh peserta *training*

dalam pekerjaannya. Evaluasi dilakukan setelah peserta kembali ke tempat kerjanya dan beraktivitas seperti biasa.

Metode pengumpulan data yang dapat digunakan antara lain:

- (a) Observasi dengan *check list* perilaku
- (b) Wawancara terhadap atasan atau bawahan peserta

Berikut contoh form observasi *check list* pada evaluasi pelaksanaan *training* yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan para *customer service* dalam melayani pelanggan.

Aspek yang Diamati	Indikator Perilaku	Intensitas	Catatan Evaluasi
Opening	Menyambut pelanggan dengan salam: "Selamat pagi/siang. Apakah ada yang bisa dibantu?"	+ +	
Listening	Mendengarkan pelanggan dengan sikap penuh atensi (sikap tubuh & tatapan mata memperhatikan pelanggan)	+	
Filing	Mencatat apa yang disampaikan pelanggan pada buku catatan pelanggan	+ + +	
Problem Solving	Melayani permintaan pelanggan atau memberikan solusi pada permasalahan pelanggan sesuai prosedur dan kebijakan perusahaan	+ +	
Closing	Mengucapkan terima kasih kepada pelanggan dengan tulus (berdiri dan menjabat tangan pelanggan)	+ + +	

4. Level Result atau Hasil

Pada *level* ini evaluasi dilakukan untuk melihat dampak dari *training* yang telah diikuti oleh karyawan. Secara umum, evaluasi *level* hasil ingin melihat efektivitas *training* dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi atau target perusahaan.

Kriteria yang dievaluasi dalam level ini antara lain:

- (a) Peningkatan jumlah produksi pasca *training*.
- (b) Peningkatan penjualan yang terjadi pasca *training*.
- (c) Efisiensi biaya dalam proses kerja.
- (d) Penurunan jumlah keluhan pelanggan.
- (e) Peningkatan kepuasan pelanggan.
- (f) Peningkatan jumlah pelanggan/nasabah.
- (g) Berkurangnya jumlah *turnover* karyawan.

Metode pengumpulan data yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi pada tahap ini adalah:

a. Dokumentasi

Metode ini paling lazim digunakan untuk mengevaluasi hasil pelatihan. Misalnya (1) data penilaian kinerja karyawan, apakah terjadi peningkatan kinerja setelah mengikuti *training*; (2) data penjualan untuk melihat apakah terjadi peningkatan pasca-*training*; (3) data keuangan untuk menganalisis apakah terjadi penurunan biaya produksi; (4) data *turnover* karyawan, dan lain-lain.

b. Wawancara

Metode ini dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan yang berhubungan langsung dengan karyawan yang telah mengikuti *training*. Aspek-aspek kinerja karyawan yang dituangkan dalam materi *training*, dijadikan dasar untuk menyusun pedoman wawancara kepada pelanggan.

c. *Focus Group Discussion (FGD)*

Peserta yang dapat dilibatkan dalam FGD antara lain karyawan yang telah mengikuti *training*, atasan karyawan tersebut, bawahan karyawan tersebut. *Moderator* FGD bertugas memandu tema yang menjadi bahan diskusi, yaitu elemen-elemen materi *training* yang telah diterima oleh peserta. Jumlah peserta FGD yang ideal adalah 5–9 orang. Dengan jumlah itu, semua peserta dapat terlibat untuk menyampaikan pendapat dan penilaiannya.

Empat *level* evaluasi yang dikemukakan oleh Kirkpatrick ini bersifat hirarkial, artinya *training* efektif hasilnya bagi perusahaan (*level* hasil), jika peserta mengalami perubahan perilaku (*level* perilaku). Perubahan perilaku terjadi jika peserta mengalami pembelajaran (*level* *learning*). Dan pembelajaran dapat terjadi jika peserta memiliki reaksi positif atas *training* yang diikutinya (*level* reaksi).

Namun demikian, pendapat Kirkpatrick tersebut memiliki beberapa kelemahan.

Pertama, semua kriteria evaluasi *training* adalah penting. Dengan demikian asumsi bahwa kriteria pada *level* sebelumnya menjadi predisposisi bagi keberhasilan kriteria pada *level* selanjutnya, adalah asumsi yang lemah.

Kedua, evaluasi *training* selayaknya merujuk pada tujuan *training* yang telah dirumuskan berdasar hasil TNA. Jika suatu *training* bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan peserta maka evaluasi cukup dilakukan pada kriteria *level* *learning*.

Ketiga, asumsi Kirkpatrick menyatakan bahwa evaluasi harus dilakukan secara bertingkat atau hirarkial. Artinya, dari sisi waktu harus dilakukan secara serial atau berurutan. Namun dalam praktik, evaluasi terhadap kriteria *level* reaksi dan *learning* dilakukan dalam waktu yang hampir bersamaan, yaitu setelah selesainya *training*. Kedua kriteria tersebut memang hanya akan efektif jika dilakukan sesaat setelah *training* selesai dilaksanakan.

Meski dinilai memiliki kelemahan, namun konsep kriteria yang dikemukakan oleh Kirkpatrick tersebut tetap dapat digunakan dalam melakukan evaluasi *training*. Hal paling penting dalam melakukan evaluasi, adalah kriteria evaluasi *training* harus selaras dan mengacu pada tujuan *training*.

Pengembangan Kriteria Evaluasi

Sebagai alternatif lain dalam melakukan evaluasi *training*, dapat digunakan kriteria-kriteria berikut ini.

1. Aspek Kognitif

Evaluasi dengan kriteria aspek *kognitif* digunakan untuk melihat sejauh mana peserta *training* menguasai prinsip, konsep, teknik, prosedur, atau proses yang terkait dengan pekerjaan mereka setelah mengikuti *training*.

Misalnya teknik *interview* sistematis, penggunaan alat-alat keselamatan kerja, prosedur pelaksanaan penanganan gangguan. Metode yang dapat digunakan adalah *pencil & paper test* yang disusun berdasarkan kisi-kisi materi serta metode simulasi untuk mempraktikkan hasil *training*.

2. Aspek Skill

Pada aspek ini, evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa *training* efektif untuk membentuk atau meningkatkan penguasaan *skill* tertentu bagi peserta *training*. Misalnya keterampilan melakukan *coaching* bagi para *supervisor*, keterampilan menggunakan alat atau mesin baru, keterampilan seorang pilot dalam pendaratan darurat, dan lain-lain. Metode pengumpulan data yang dapat digunakan antara lain dengan observasi sistematis, simulasi, atau praktik kerja.

3. Aspek Afeksi

Pada aspek afeksi, evaluasi digunakan untuk mengukur sikap dan motivasi peserta selama mengikuti *training*. Evaluasi pada

aspek ini meliputi kepuasan peserta *training* terhadap materi, kualitas *trainer*, metode, dan fasilitas.

Hasil evaluasi pada tahap ini sangat bermanfaat sebagai umpan balik bagi pelaksanaan *training-training* selanjutnya. Metode yang paling mudah digunakan adalah kuesioner yang diberikan pada peserta sesaat setelah mengikuti *training*.

4. Aspek Hasil

Evaluasi terhadap aspek hasil dilakukan untuk melihat efektivitas *training* terhadap tercapainya target perusahaan. Meningkatnya produktivitas kerja karyawan, peningkatan jumlah pelanggan, penyederhanaan alur kerja adalah contoh hal-hal yang dievaluasi pada aspek hasil.

Metode yang digunakan adalah dengan dokumentasi, seperti data penilaian kinerja karyawan, data jumlah kecelakaan kerja, data jumlah pelanggan, dan sebagainya.

5. Aspek Finansial/Return on Investment (ROI)

Apakah secara finansial *training* yang telah dilakukan mampu mendatangkan keuntungan finansial bagi perusahaan, dapat dilihat dengan melakukan evaluasi pada aspek finansial.

Caranya adalah dengan membandingkan *training cost* (biaya pelaksanaan *training*) dan keuntungan finansial (*benefit result*) yang akan diperoleh sebagai akibat dari *training* yang dilaksanakan. *Training cost* terdiri atas dua kategori, yaitu biaya yang terkait dengan pelaksanaan *training* secara langsung atau *direct cost*.

Misalnya honor *trainer* atau konsultan, biaya pengadaan material *training*, pembelian peralatan, akomodasi, dan transportasi peserta.

Kategori kedua adalah biaya-biaya yang tidak terkait secara langsung dengan *training* atau *indirect cost*, misalnya biaya untuk telepon, pengiriman berkas, honor untuk staf administrasi, dan sebagainya.

Langkah-langkah penghitungan ROI atas suatu *training* adalah sebagai berikut.

- a. Menentukan dan menghitung seluruh *training cost*
- b. Menentukan dan menghitung *benefit result* yang dihasilkan pasca *training*
- c. $ROI = \frac{\text{Benefit Result}}{\text{Training Cost}}$

Berikut contoh perhitungan ROI.

Nama *Training* : Pelatihan Penanganan Gangguan Telepon

Durasi : 24 jam efektif (3 hari)

Jumlah Peserta : 25 Orang

- a. Menentukan dan menghitung *training cost*:

- TNA & Design training	Rp 5.000.000,-
- Fee untuk trainer	Rp 15.000.000,-
- Akomodasi Peserta	Rp 15.000.000,-
- Material Training	Rp 5.000.000,-
- Follow up	Rp 2.000.000,-
- Administrasi & Pajak	Rp 3.000.000,- +
Total	Rp 45.000.000,-

- Biaya peserta per orang Rp 1.800.000,-

- b. Menentukan dan menghitung *Benefit Result*:

- Penghematan biaya operasional:

Sebelum *training* Rp 750.000,-/hari

Setelah *training* Rp 700.000,-/hari

Total Rp18.250.000,-/tahun

- Pendapatan akibat menurunnya gangguan:

Sebelum *training* Rp 15.000.000,-/hari

Setelah *training* Rp 15.250.000,-/hari

Total Rp91.250.000,-/tahun

Total Benefit Result Rp109.500.000,-/tahun

c. Menghitung ROI

$$\frac{\text{Benefit Results}}{\text{Training Cost}} = \frac{\text{Rp109.500.000,-}}{\text{Rp 45.000.000,-}} = 2,43$$

Dari contoh perhitungan di atas, ROI pelatihan penanganan gangguan telepon sebesar 2,43. Artinya bahwa setiap Rp1,- yang diinvestasikan dalam *training* ini, akan menghasilkan keuntungan Rp2,43,-. Dengan demikian *training* yang telah dilaksanakan berjalan efektif dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Sekilas Tentang Penulis



MURDOCK atau **MURDOKO**, demikianlah ia biasa dan senang dipanggil. Meskipun nama sebenarnya adalah **E. WIDIJO HARI MURDOKO**. Dilahirkan pada tanggal 20 September 1969, di sebuah kota kecil, di lereng Pegunungan Seribu, Baturetno, Wonogiri, Jawa Tengah.

Penulis merupakan alumnus Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada. Setelah menyelesaikan studinya, penulis langsung mengabdikan ilmunya di berbagai perusahaan swasta nasional.

Buku ini merupakan buku ke-12 karya penulis. Sebelas buku sebelumnya adalah ***Sukses Menjadi Karyawan Profesional, Climbing to The Top, Explore Your Personality-Plus, What It Takes to be A Leader Plus, Personal Quality Management, Great Customer Service, Road to Independent Worker***, diterbitkan oleh PT Elex Media Komputindo (Kompas-Gramedia); ***The Power of A Winner*** diterbitkan oleh Gradien Books, Yogyakarta; ***Potential Management*** diterbitkan oleh Penerbit Universitas Atmajaya; ***Memaksimalkan Potensi Anak*** diterbitkan oleh Pelangi Multi Aksara; dan ***Kiat Cerdas Memasuki Dunia Kerja*** diterbitkan oleh Paska Media.

Sejak tahun 2002, penulis memutuskan menjadi seorang pekerja mandiri sebagai seorang **TRAINER** dan konsultan di bidang pengembangan sumber daya manusia dan organisasi.

Penulis banyak diminta untuk menjadi *trainer* pelatihan pengembangan sumber daya manusia dan organisasi untuk perusahaan otomotif, perbankan, distributor, pabrikan, lembaga pendidikan, rumah sakit, dan lain-lain.

Pengalaman penulis sebagai pekerja profesional yaitu:

- Tahun 1995, bekerja di **PT Eterindo Wahanatama**

- Tahun **1996**, bekerja di **PT Hero Group**
- Tahun **1997**, bekerja di **PT United Dico Citas**
- Tahun **2000**, bekerja di **PT Naramitra Tara**
- Tahun **2000**, bekerja di **PT Iwan International Fashion**
- Tahun **2001**, bekerja di **PT Ristra Indolab**



FERDINAND HINDIARTO atau lebih akrab dipanggil dengan nama **Ferdi**. Dilahirkan di Klaten, 21 Oktober 1972. Sekarang ia tinggal dan menetap di Semarang. Penulis merupakan alumnus Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Profesinya sekarang adalah sebagai tenaga pengajar (dosen) di Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang, sekaligus sebagai koordinator bagian Psikologi Industri & Organisasi. Sejak tahun 2004 juga menjabat sebagai Wakil Rektor III bidang kemahasiswaan & alumni.

Di samping itu, penulis juga menjadi *trainer* dan konsultan pengembangan sumber daya manusia untuk beberapa perusahaan.

Penulis juga pernah menjadi psikolog klub sepakbola PSIS Semarang (tahun 2006–2009) dan narasumber di acara “*Psikolog Menjawab*” TVRI Jawa Tengah, serta acara “*Inspiration of Education*”, Radio Ichtus Semarang.

Sejak tahun 1996 penulis banyak berkecimpung dalam dunia pelatihan pengembangan sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Aamodt, M.G.** 2004. *Applied Industrial/Organizational Psychology*. California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Cascio, W.F.** 1991. *Applied Psychology In Personnel Management*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Dessler, G** and Tan Chwee Huat. 2009. *Human Resource Management. An Asian Perspective*. Pearson Education South Asia PTE LTD.
- Fitz-enz, J.** 2000. *The ROI of Human Capital*. New York: Amacom.
- Gagne, R.M.** 1995. *Learning Processes and Instruction*. Training Research Journal. Vol. 1. p. 17-28.
- Green, Gerald.** 2000. *The Magic of Public Speaking*. Alih bahasa: Agus Teguh H. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kirkpatrick, D.L.** 1996. "Evaluation" in *The ASTD Training and Development Handbook*. New York: McGraw Hill.
- Knowles, M.S.** 1990. *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing.
- Nadler, L** and Nadler Z. 1994. *Designing Training Programs*. Houston: Gulf Publishing.
- Noe, R.A.,** 2005. *Employee Training and Development*. New York: McGraw Hill.
- Robins, S.P.** 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- , 2008. *The Truth About Managing People*. New Jersey: FT Press.

Untuk Permintaan Pelatihan Training for Trainer
atau Pelatihan, Seminar, Ceramah Pengembangan Sumber Daya
Manusia dan Organisasi

Silakan Menghubungi:

E. WIDIJO HARI MURDOKO (MURDOCK)

HP: 0816 4811 370, 0813 2687 3783

Telepon: (021) 8493 9093

FERDINAND HINDIARTO (FERDI)

HP: 0812 2809 215

Email:

hmaconsultant@yahoo.co.id

ferdihind@gmail.com

Materi atau Topik yang biasa dibawakan dalam pelatihan, seminar, atau ceramah, antara lain:

Personal Quality Management, Leadership Skill, Supervisory Skill, Self Development, Corporate Culture, Achievement Motivation, Team Work, Customer Service, HR for Non HR, Manajemen Sumber Daya Manusia, Training for Trainer, Presentation Skill, Emotional Intelligence, Stress Management, Teknik Interview, Service Excellence, Mentalitas Dasar, atau sesuai dengan permintaan.

Menjadi Trainer yang Efektif dan Menarik

Banyak faktor yang memengaruhi sebuah training dapat efektif, salah satu faktor terpenting adalah peran trainer. Seorang trainer tidak cukup hanya berperan sebagai “pengajar” atau hanya bertugas menyampaikan materi. Pada kenyataannya, sering kali organisasi menuntut trainer dapat terlibat lebih dari sekadar “mengajar”, melainkan dapat terlibat secara penuh dari awal sampai akhir pelatihan.

Buku ini sangat penting bagi perusahaan atau organisasi yang akan mempersiapkan para karyawannya atau siapa saja yang ingin menjadi trainer karena berisi hal-hal sangat mendasar yang harus dimiliki oleh trainer. Tidak hanya sebatas pada kemampuan presentasi. Lebih jauh, buku ini akan membekali seorang trainer bagaimana ia harus dapat melakukan analisis kebutuhan pelatihan, menguasai metode pengajaran, sampai dengan membuat evaluasi pelatihan.

Trainer mempunyai peran sangat vital. Salah satu ukuran bahwa training berjalan efektif adalah apabila berdampak pada individu atau organisasi, terutama dalam meningkatkan kinerja. Seorang trainer harus mempunyai kemauan yang kuat untuk mengembangkan potensi-potensi yang dimilikinya sehingga dapat menjadi trainer yang efektif dan menarik. Tidak hanya potensi yang bersifat teknis tetapi di dalamnya juga termasuk hal-hal yang bersifat non-teknis. Buku ini akan membantu pembaca dalam mengembangkan diri untuk mewujudkan harapan menjadi trainer yang efektif dan menarik.

Ditulis oleh **E. Widijo Hari Murdoko** dan **Ferdinand Hindiarto**, dua orang yang sangat berpengalaman menjadi trainer di berbagai perusahaan ataupun organisasi dan juga berpengalaman dalam memberikan “pelatihan untuk pelatih” (*training for trainer*) di berbagai organisasi/perusahaan/instansi sehingga apa yang ditulis dalam buku ini merupakan hal yang konkret dan riil.

Buku ini akan menjadi harta yang tak ternilai harganya apabila Anda mau menerapkan dalam tindakan yang konkret, tidak hanya berhenti pada teori-teori saja. Bagaimanapun, teori akan efektif apabila Anda berani mencoba untuk mempraktikkan.

Untuk informasi lebih lanjut hubungi:

hmaconsultant@yahoo.co.id & ferdihind@gmail.com

Penerbit PT Elex Media Komputindo
Kompas Gramedia Building
Jl Palmerah Barat 29-37, Jakarta 10270
Telp. (021) 53650110 - 53650111
ext. 3201 - 3202
Web Page: <http://www.elexmedia.co.id>

SELF-DEVELOPMENT

ISBN 978-979-27-9870-8



9 789792 798708

234110788