

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan di Era Globalisasi

Konsep kepemimpinan telah dikaji sejak dahulu dan memiliki banyak definisi. Berikut adalah definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli yang dikutip oleh Gary Yukl (2005: 3) :

- 2.1.1 Menurut Hemhill dan Coons (1957), kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.
- 2.1.2 Menurut Tannenbaum, Weschler dan Massarik (1961), kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- 2.1.3 Menurut Stogdill (1974), kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- 2.1.4 Menurut Katz dan Kahn (1978), kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi.
- 2.1.5 Menurut Rauch dan Behling (1984), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- 2.1.6 Menurut Jacob dan Jacques (1990), kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Banyaknya definisi kepemimpinan membuat Yukl berpendapat bahwa

sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2005 : 3).

Tingkat perubahan yang makin meningkat dalam lingkungan eksternal organisasi dan banyaknya tantangan baru yang dihadapi para pemimpin menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam abad ke-21 akan "membutuhkan tingkat keterampilan yang lebih tinggi dan beberapa kompetensi baru" (Yukl, 2005 : 444). David Whitfield (2006 : 2 - 4) menyatakan bahwa pemimpin di abad 21 harus memiliki beberapa kompetensi antara lain :

- 2.1.1 Kompetensi kultural, artinya seorang pemimpin global harus memahami akar budayanya sendiri, memahami budaya lain, mengerti isu yang relevan, dan mampu bekerjasama dengan berbagai individu dari budaya lain.
- 2.1.2. Kompetensi politik, artinya seorang pemimpin global harus memahami peta politik dan arah kebijakan politik, ia juga harus memahami implikasi geografis dan ekonomi dari suatu tindakan politik, sehingga dibutuhkan pemahaman tentang struktur-struktur pemerintahan dan proses pengambilan kebijakan lintas batas.
- 2.1.3. Kompetensi internasional, artinya seorang pemimpin global harus mampu melihat dunia sebagai tempat yang penuh dengan keberagaman, komunitas yang heterogen, yang tersusun atas sistem fiskal, sosial, politik, ekonomi, dan komunikasi yang berbeda.
- 2.1.4. Kompetensi teknologi, artinya seorang pemimpin global harus mampu memanfaatkan teknologi informasi sebagai sarana menjalin komunikasi, berkolaborasi, dan membangun kepercayaan.

Menurut Subir Chowdury ada sejumlah karakteristik kepemimpinan universal yang terbagi atas dua hal, yaitu :

- 2.1.1. pemimpin yang efektif, karena mampu menjalankan dua peran meliputi peran kharismatik (melakukan prediksi, pemberdayaan, dan peningkatan daya kerja) dan peran pembangun (mendesain organisasi, menyusun struktur, merumuskan sistem kontrol dan imbalan)
- 2.1.2. karakteristik perilaku, meliputi kemampuan bergerak cepat (kemampuan berkompetisi, orientasi prestasi, kepercayaan diri, dan dominansi), keramahan atau sikap bersahabat, kehati-hatian, stabilitas emosional, kecerdasan, dan energi fisik yang hebat (2005 : 27).

Yukl menyebutkan bahwa pemimpin perlu memiliki "...keterampilan tertentu yang akan membuat mereka mencari dan memperoleh kedudukan kepemimpinan dan akan efektif dalam posisi tersebut" (2005 : 212). Keterampilan – keterampilan tersebut dikategorikan menjadi tiga kategori keterampilan yang disebut taksonomi keterampilan para pemimpin, yaitu :

- 2.1.1 keterampilan teknis, meliputi pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk menggunakan peralatan dan perangkat yang relevan dengan aktivitas tersebut;
- 2.1.2 keterampilan hubungan antarpribadi, meliputi pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses hubungan antarpribadi, kemampuan untuk memahami perasaan, sikap, dan motif orang lain dari apa yang mereka katakan dan lakukan (empati dan sensitivitas sosial), kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif (kefasihan berbicara, persuasif), dan kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif (kebijaksanaan, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima);
- 2.1.3 keterampilan konseptual, meliputi kemampuan analitis umum, pemikiran logis, kefasihan dalam pembentukan konsep dan konseptualisasi hubungan yang kompleks dan ambigu, kreativitas dalam pembuatan ide dan pemecahan masalah, dan kemampuan untuk menganalisis peristiwa dan merasakan tren,antisipasi perubahan, serta mengenali kesempatan dan potensi masalah (Yukl, 2005 : 213).

Keterampilan teknis, konseptual (kognitif), dan antarpribadi dibutuhkan bagi kebanyakan peran dan fungsi kepemimpinan. Keterampilan kognitif diperlukan untuk menganalisis masalah, mengembangkan solusi kreatif, mengenali pola dan tren, membedakan antara informasi yang relevan dan tidak relevan, memahami hubungan yang rumit, dan mengembangkan model mental yang efektif. Keterampilan antarpribadi dibutuhkan untuk mempengaruhi orang, menghindari pengaruh yang tidak diinginkan, mengembangkan hubungan kerjasama, membangun dan memelihara jaringan kerja, memahami individual, memudahkan kerja tim, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Keterampilan teknis dibutuhkan untuk memahami aktivitas, proses operasional, produk dan jasa, teknologi, dan persyaratan hukum atau kontraktual (Yukl, 2005 : 510).

Kombinasi antara ketiga keterampilan tersebut jelas akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Lebih lanjut Yukl mencontohkan "keterampilan kognitif dan teknis dibutuhkan untuk merencanakan proyek, mengkoordinasikan hubungan yang rumit, mengarahkan aktivitas unit, dan menganalisis masalah operasional" sedangkan kombinasi antara keterampilan kognitif dan antarpribadi

“dibutuhkan untuk melakukan pertemuan pemecahan masalah yang efektif” sedangkan “keterampilan antarpribadi akan membantu seorang pemimpin menyampaikan sebuah visi yang menarik dan membujuk orang untuk kebutuhan akan perubahan” (Yukl, 2005 : 511). Kesiapan dan kemampuan untuk belajar dan beradaptasi adalah persyaratan penting bagi kepemimpinan yang efektif dalam situasi ketidakpastian dan pergolakan seperti era globalisasi saat ini. Yukl menambahkan bahwa “keterampilan kognitif yang kuat dan pengetahuan teknis yang relevan membantu seorang pemimpin untuk mengenali ancaman dan kesempatan dalam lingkungan eksternal dan memformulasikan sebuah strategi yang tepat berdasarkan kompetensi inti organisasi” (Yukl, 2005 : 511). Jadi globalisasi sebagai sebuah lingkungan eksternal organisasi dapat dihadapi terutama dengan penguasaan keterampilan kognitif yang kuat dan pengetahuan teknis yang relevan dari para pemimpin.

2.2. Ketahanan Nasional

Secara konseptual menurut Wan Usman (2003 : 4), Ketahanan Nasional suatu bangsa dan negara dilatarbelakangi oleh :

- 2.2.1 kekuatan apa yang ada pada suatu bangsa dan negara sehingga ia mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya.
- 2.2.2 kekuatan apa yang harus dimiliki oleh suatu bangsa dan negara sehingga ia selalu mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, meskipun mengalami berbagai gangguan, hambatan, dan ancaman, baik dari dalam maupun dari luar.
- 2.2.3 ketahanan (kemampuan) suatu bangsa untuk tetap jaya, mengandung makna keteraturan (regular) dan stabilitas, yang di dalamnya terkandung potensi untuk terjadinya perubahan (*the stability idea of changes*).

Wan Usman menyimpulkan bahwa pernyataan pertama untuk menjawab *what it is*, pernyataan kedua untuk menjawab *what should be*, dan pernyataan ketiga bertumpu pada filsafat alam semesta temuan Rene Thom bahwa bangsa dan negara dilihat dari segi filsafat alam semesta adalah fenomena alam, jadi ia tunduk pada hukum alam yang teratur dan stabil. Namun, di dalam keteraturan dan stabilitas itu terkandung di dalamnya *the idea of changes*. Dengan demikian, ketahanan nasional dapat didefinisikan sebagai “kondisi dinamis suatu bangsa, meliputi semua aspek kehidupan untuk tetap jaya, di tengah keteraturan dan

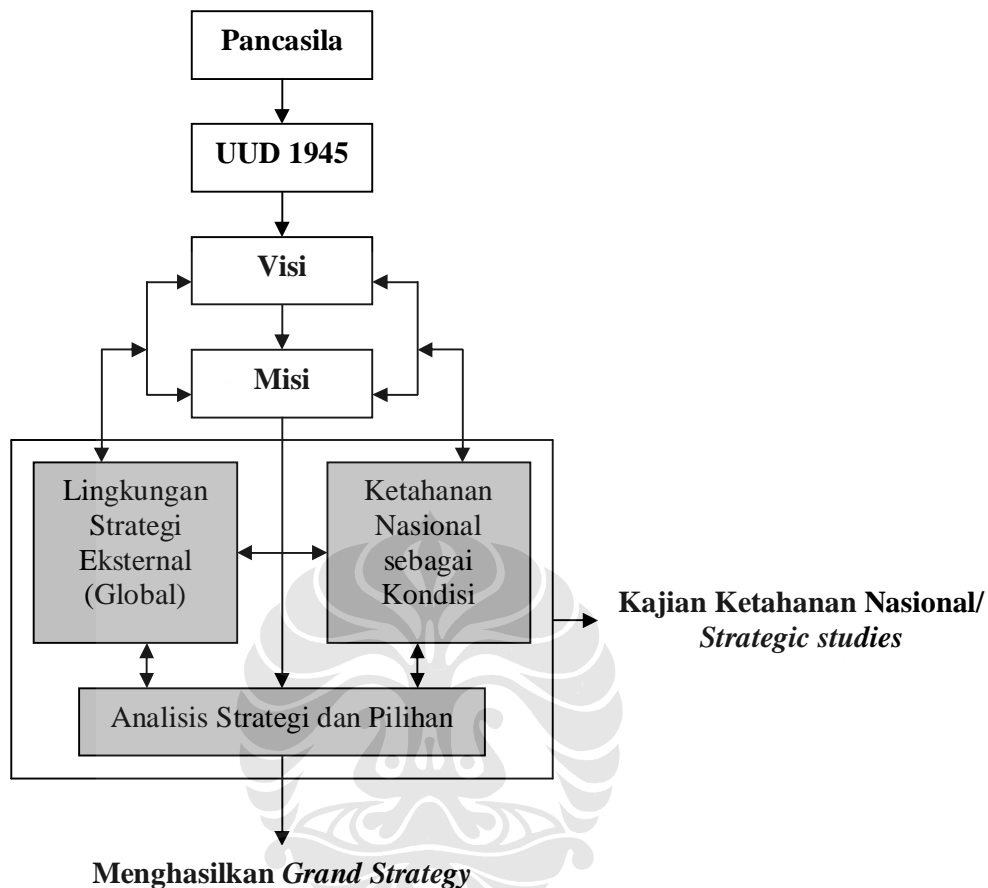
perubahan yang selalu ada” (Usman, 2003 : 5). Ketahanan Nasional juga dapat diartikan sebagai “kondisi dinamik suatu bangsa, berisi keuletan dan ketangguhan untuk mengembangkan kekuatan nasional dalam menghadapi ancaman, tantangan, hambatan, dan gangguan (ATHG) baik dari dalam maupun dari luar” (Usman, 2003 : 93).

Dari definisi di atas, tersirat di dalamnya bahwa Ketahanan Nasional itu dapat berupa kondisi dinamis suatu bangsa serta dapat pula merupakan metode untuk mencapai tujuan (*means and ends*) agar bangsa tetap jaya. Sebagai metode, ia bersifat multidisiplin maupun interdisiplin (Usman, 2003 : 5)

Ketahanan Nasional dapat dikaji dengan alat analisis teori kesisteman dan *modeling*. Disiplin yang terkait erat dengan Ketahanan Nasional adalah geografi, demografi, sumberdaya alam, ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan keamanan (Usman, 2003 : 6). Tiga aspek pertama dianggap sebagai aspek statis, sedangkan lima aspek berikutnya merupakan aspek dinamis.

Objek studi dalam Ketahanan Nasional meliputi keuletan dan ketangguhan suatu bangsa untuk tetap jaya, jatuh bangunnya suatu rezim kekuasaan negara, sistem pemerintahan, *nation building*, *nation unity*, pembangunan yang berkelanjutan, dan objek lain yang relevan seperti energi dan sumberdaya alam, sains, teknologi dan industri, riset-riset penting tentang isu hak asasi manusia, militer, sosial, politik, ekonomi, serta hal-hal lain yang mempengaruhi keamanan negara (Usman, 2003 : 6).

Kajian Ketahanan Nasional sebagai sistem mengacu pada pemahaman tentang keterkaitan antar aspek dinamis dan statis dalam membentuk suatu sistem penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sedangkan kajian Ketahanan Nasional sebagai kondisi mengacu pada pemahaman tentang realitas kehidupan kebangsaan dan kenegaraan dalam berbagai aspeknya. Sementara itu kajian Ketahanan Nasional sebagai metode mengacu pada metode berpikir yang menjadikan kajian multi dan interdisiplin aspek-aspek Ketahanan Nasional sebagai alat analisis dalam memecahkan persoalan kebangsaan dan kenegaraan. Kajian Ketahanan Nasional sebagai sistem, kondisi, dan metode hanya sampai pada rujukan strategi, sehingga kajian Ketahanan Nasional memuat masalah-masalah yang bersifat strategis dan dinamis, baik sekarang maupun yang akan datang (Usman, 2003 : 90). Ruang lingkup kajian Ketahanan Nasional di Indonesia dapat kita lihat pada gambar berikut ini



Gambar 2.1.
Ruang Lingkup Kajian Ketahanan Nasional Indonesia (Usman, 2003 : 91)

Dari bagan di atas dapat dilihat bahwa dengan mengkaji Ketahanan Nasional sebagai sistem, kondisi, maupun metode, maka akan didapatkan suatu *grand strategy* agar Indonesia sebagai bangsa dan negara dapat terus bertahan dengan kekuatan dan keuletannya dalam rangka menghadapi ancaman, tantangan, hambatan, maupun gangguan dari lingkungan eksternalnya.

2.3. Ketahanan Nasional, Pemuda, dan Kepemimpinan

Pemuda merupakan salah satu pemangku kepentingan ketahanan nasional. Dalam presentasinya Markum (2009) menyatakan bahwa atribut pemuda adalah sebagai pengubah sejarah dan calon pemimpin masa depan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pemuda merupakan sumberdaya potensial dan strategis bagi suatu

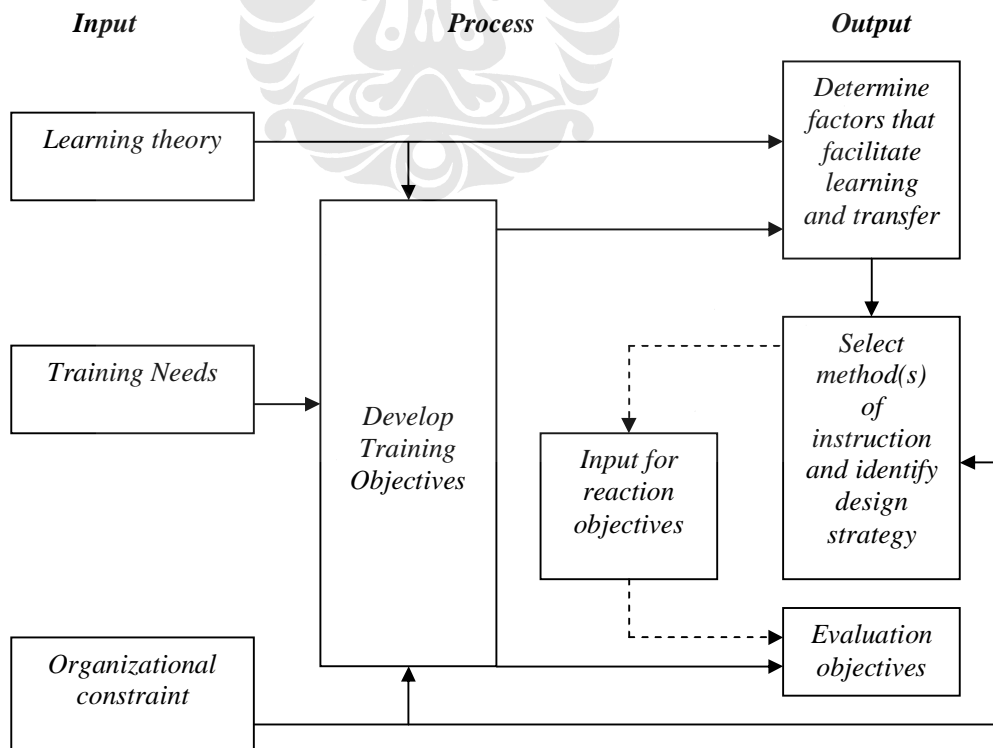
bangsa dan negara. Di sisi lain, sebagai bagian inheren dari bangsa Indonesia maka pemuda Indonesia juga memiliki lingkungan eksternal yang sama dengan lingkungan eksternal bangsa dan negara Indonesia. Globalisasi sebagai lingkungan eksternal memiliki peluang dan tantangan sekaligus juga menyajikan ancaman, hambatan, dan gangguan bagi semua aspek kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam presentasinya Markum (2009) juga menyebutkan bahwa penyikapan terhadap berbagai kondisi eksternal ini memerlukan cara berpikir yang tidak lagi tradisional-sektoral, tetapi harus merubah *mind-set*, berpikir lateral dengan organisasi yang adaptif, fleksibel, cerdas dan gesit menghadapi perubahan. Jack Welch mengatakan “hanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang dapat menimbulkan inovasi dan perubahan yang lebih cepat, dan bila lingkungan eksternal lebih cepat berubah daripada Anda, maka organisasi akan berakhir” (Chowdury, 2005 : 2). Menurut Chowdury (2000) salah satu faktor terpenting dalam manajemen pada abad 21 adalah faktor kepemimpinan. Sifat pemuda yang terbuka terhadap perubahan, progresif, cerdas, dan inovatif semestinya terus dikembangkan dalam konteks pengembangan kompetensi kepemimpinannya sebagai calon pemimpin masa depan. Kajian Ketahanan Nasional sebagai sebuah sistem, kondisi, dan metode yang bersifat multidisiplin dapat menjadi kerangka berpikir lateral yang dapat digunakan oleh pemuda sebagai calon pemimpin masa depan untuk menghadapi era globalisasi.

2.4. Desain Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan bukanlah pendidikan. Pendidikan diukur dari waktu (*tenure*) seperti halnya mengikuti seminar atau kuliah empat tahun di kampus. Pelatihan (*training*) diukur dari ‘apa yang dapat *trainee* (peserta training) lakukan setelah *trainee* menyelesaikan masa pelatihan itu’. Pelatihan (*training*) adalah melakukan. Training meningkatkan kinerja. Tujuan yang baik dalam sebuah pelatihan adalah memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu (*doing something*), bukan sekedar kemampuan untuk mengetahui sesuatu (*knowing something*). Dalam pelatihan (*training*) bukan satu kesempatan hasilnya bisa langsung dirasakan, sebab pelatihan merupakan proses. Kebiasaan positif harus selalu diulang kembali jika menginginkan materi pelatihan itu terus melekat dalam diri individu. Menurut Wikipedia, pelatihan merupakan ”kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan,

keahlian, kompetensi, sebagai hasil dari pengajaran vokasional dan latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunaan keahlian yang spesifik”. Perbedaan pelatihan dan pendidikan dari sumber lainnya adalah pelatihan diartikan sebagai aktivitas bersama antara ahli (*expert*) dan pembelajar (*learner*) bekerja sama dalam rangka mentransfer informasi secara efektif dari ahli kepada pembelajar (*learner*) untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keahlian pembelajar sehingga si pembelajar dapat menampilkan pengerjaan tugas dan pekerjaan lebih baik lagi untuk selanjutnya.

Kata desain atau *design* dalam English Oxford Dictionary mengandung arti ”rencana atau skema yang dibuat manusia yang akan direalisasikan”. Jika kata desain dilekatkan dengan kata pelatihan, maka dapat diartikan rencana atau skema suatu kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, kompetensi, sebagai hasil dari pengajaran vokasional dan latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunaan keahlian yang spesifik bagi peserta pelatihan. P. Nick Blanchard dan James W. Thacker menjelaskan cara mendesain suatu pelatihan dengan menggunakan gambar berikut ini :



Gambar 2.2. Model Desain Pelatihan Blanchard dan Thacker
(Blanchard dan Thacker, 2004 :179)

Dalam mendesain suatu pelatihan, pertama kali kita harus mempertimbangkan masukan (*input*) dari hal-hal sebagai berikut :

- 2.4.1 *Learning Theory*/ teori pembelajaran. Teori pembelajaran menjelaskan bagaimana seorang individu belajar. Menurut Robert Gagne, ada delapan tipe pembelajaran yaitu *signal learning*, *stimulus-response learning*, *shaping learning*, *verbal association learning*, *multiple discrimination learning*, *concept learning*, *principle learning*, dan *problem solving learning* (Blanchard dan Thacker, 2004 : 89). Di samping itu ada *social learning theory* dari Albert Bandura yang menyatakan bahwa seseorang yang belajar hanya perlu mengobservasi kejadian di sekitarnya untuk mendapatkan suatu pengetahuan tentang perilaku yang sebaiknya dilakukan dalam organisasi (Blanchard dan Thacker, 2004 : 98). Pemilihan teori pembelajaran yang tepat untuk suatu pelatihan akan sangat membantu dalam menentukan tujuan pembelajaran dalam pelatihan tersebut dan faktor-faktor penentu yang akan memudahkan tercapainya tujuan pembelajaran itu sendiri (Blanchard dan Thacker, 2004 : 180).
- 2.4.2 *Training Needs*/ kebutuhan akan pelatihan. Informasi ini didapatkan dari proses *Training Need Assesment (TNA)* yang dilakukan sebelum mendesain suatu pelatihan. Hasil *TNA* adalah alasan-alasan yang menyebabkan suatu pelatihan dibutuhkan, kompetensi-kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (*knowledges, skills, attitudes/ KSAs*) yang diperlukan oleh organisasi (analisis operasional) lewat pelatihan, analisis tentang siapa saja yang perlu terlibat sebagai peserta pelatihan dan kondisi *KSAs* peserta pelatihan tersebut (*person analysis*), serta analisis tentang sumberdaya dan lingkungan organisasi yang dapat mendukung pelatihan tersebut (*organizational analysis*) (Blanchard dan Thacker, 2004 : 162). Lebih lanjut Blanchard dan Thacker menyatakan “dengan *TNA* yang tepat maka akan diperoleh suatu masukan bagi desain pelatihan tentang *KSAs* yang benar-benar dibutuhkan bagi organisasi

sehingga memudahkan untuk menyusun tujuan pembelajaran dalam pelatihan” (2004 : 180).

- 2.4.3 *Organizational Constraints/* keterbatasan dalam organisasi. Maksudnya adalah keterbatasan sumberdaya dan kemampuan organisasi dalam mendukung penyelenggaraan pelatihan. Keterbatasan tersebut dapat berupa terbatasnya biaya, waktu, jumlah peserta yang bisa dilibatkan, dan sebagainya (Blanchard dan Thacker, 2004 : 181). “Dengan mengetahui keterbatasan organisasi maka kita akan dapat memilih metode dan mengidentifikasi strategi dalam menyampaikan suatu pembelajaran melalui pelatihan” (Blanchard dan Thacker, 2004 : 179).

Langkah selanjutnya dalam mendesain suatu pelatihan adalah menentukan tujuan pelatihan. Ada empat tipe tujuan pelatihan menurut Blanchard dan Thacker yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1. Tipe-tipe Tujuan Pelatihan

No.	Tipe-tipe Tujuan Pelatihan	
1.	<i>Trainee Reaction Objectives</i>	<i>Describe the desired trainee attitudinal and subjective evaluations of training</i>
2.	<i>Learning Objectives</i>	<i>Describe the type of behaviour that will demonstrate the learning, the conditions under which the behaviour must occur, and the criteria that will signify that a sufficient level of learning occurred.</i>
3.	<i>Transfer of Training Objectives</i>	<i>Describe the job behaviours that will be affected by training, the conditions under wich those behaviours must occur, and the criteria that will signify that a sufficient transfer of learning from training to the job occurred</i>
4.	<i>Organizational Outcome Objectives</i>	<i>Describe the organizational outcomes that will be affected by the transfer of learning to the job and the criteria that will signify that organizational outcome objectives were achieved</i>

(Blanchard dan Thacker, 2004 : 188)

Tujuan adalah pernyataan tentang apa yang diharapkan dapat terwujud, tujuan pelatihan yang baik mengandung tiga komponen yaitu :

- 2.4.1 Dampak yang diharapkan atau dengan kata lain apa saja yang seharusnya muncul setelah pelatihan.
- 2.4.2 Kondisi-kondisi, maksudnya kondisi seperti apa yang memungkinkan munculnya dampak yang diharapkan.
- 2.4.3 Standar-standar, maksudnya apa kriteria yang menandakan bahwa dampak yang diharapkan dari pelatihan telah terjadi dan dapat diterima (Blanchard dan Thacker, 2004 : 188).

Yukl menyebutkan bahwa tujuan pembelajaran dalam pelatihan haruslah jelas karena tujuan pembelajaran menjelaskan "...perilaku, keterampilan, atau pengetahuan yang diharapkan agar diperoleh para *trainee* dari pelatihan", serta "...menjelaskan tujuan pelatihan itu dan relevansinya bagi para *trainee*" (2005: 3).

Langkah berikutnya dalam mendesain suatu pelatihan menurut Blanchard dan Thacker adalah dengan menentukan faktor-faktor kunci yang mendukung pembelajaran, antara lain perbedaan-perbedaan *KSAs* individu (*trainee*), motivasi *trainee*, cara belajar individu (*trainee*), kondisi pelatihan, umpan balik bagi peserta, dan dukungan dari organisasi (2004 : 188). Menurut *social learning theory*, pembelajaran individu dipengaruhi oleh motivasi yang melahirkan perhatian dan harapan, memunculkan ingatan, menghasilkan perilaku, dan penguatan (2004 : 201). Eddie Davies menyebutkan bahwa dalam mendesain pelatihan sangat perlu untuk memperhatikan cara belajar individu sehingga dapat memilih metode pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pelatihan (Davies, 2005 : 175). Blanchard dan Thacker juga menyebutkan bahwa pelatihan haruslah mengembangkan *strategic knowledge*, yaitu "kemampuan bagi *trainee* untuk memahami mengapa dan kapan *KSAs* baru mereka dapat digunakan" (2004 : 204). *Instructional design* dari Gagne-Briggs dinyatakan oleh Blanchard dan Thacker sangat berhubungan erat dengan *social learning theory* (2004 : 218). *Instructional design* dari Gagne-Briggs terdiri atas sembilan tahapan yaitu :

- 2.4.1 Mendapatkan perhatian audiens (peserta pelatihan).
- 2.4.2 Menginformasikan tujuan pembelajaran kepada peserta pelatihan.
- 2.4.3 Menggali pengetahuan peserta yang relevan dengan tujuan pembelajaran.
- 2.4.4 Mempresentasikan materi pembelajaran dengan tepat.
- 2.4.5 Mengarahkan peserta untuk mencapai tujuan pembelajaran
- 2.4.6 Mempraktekkan *KSAs* yang diharapkan
- 2.4.7 Menyampaikan ruang umpan balik

2.4.8 Mengevaluasi ketercapaian tujuan pembelajaran

2.4.9 Mendorong peserta untuk melakukan penyesuaian di organisasi masing-masing (Blanchard dan Thacker, 2004 : 219-220).

Langkah berikutnya dalam mendesain pelatihan adalah memilih metode dan strategi pelatihan yang tepat disesuaikan dengan keterbatasan organisasi dan teori-teori pembelajaran. Salah satu metode terpopuler dalam pelatihan adalah *instructional methods*. *Instructional methods* merupakan metode pelatihan dimana pembelajaran difasilitasi dan diarahkan oleh instruktur (*trainer*). Ada beberapa strategi pembelajaran dalam *instructional methods* yaitu *lecture* atau *discussion based*, *computer based*, permainan dan simulasi seperti bermain peran dan model perilaku, serta *on the job training* (Blanchard dan Thacker, 2004 : 286). Untuk pelatihan dengan tujuan pembelajaran utama berupa peningkatan pengetahuan atau keterampilan kognitif maka *lecture* atau *discussion based* sangat tepat digunakan sebagai strategi pembelajaran (Blanchard dan Thacker, 2004 : 287). *Lecturer* biasanya adalah seseorang - bisa pakar atau ahli - yang menyampaikan materi atau topik tertentu kepada *trainee*, tugas *lecturer* selain menyampaikan materi adalah mendorong dan memfasilitasi *trainee* untuk berpartisipasi aktif dalam sesi pelatihan tersebut baik dalam bentuk mendengar aktif, berdiskusi, dan menyampaikan umpan balik (Blanchard dan Thacker, 2004 : 235).

Langkah akhir dalam mendesain suatu pelatihan adalah menyusun perangkat-perangkat evaluasi untuk mengukur ketercapaian tujuan pelatihan. Donald Kirkpatrick pada tahun 1959 pertama kali memperkenalkan sebuah metode untuk mengevaluasi pelatihan secara komprehensif dengan menggunakan *The Four Level (Reaction-Learning-Behaviour-Result)* (Piskurich, Beckschi, dan Hall ed., 2000 : 136). *The Four Level* merupakan suatu metode evaluasi pelatihan komprehensif yang terdiri atas empat level evaluasi. Level pertama *Reaction/* Reaksi-digunakan untuk mengukur tingkat reaksi melalui opini dari para peserta pelatihan mengenai program pelatihan. Level kedua *Learning/* Pembelajaran-digunakan untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan. Level ketiga *Behaviour/* Perilaku-digunakan untuk mengetahui perubahan tingkah laku peserta dalam melakukan pekerjaan organisasi sesudah mengikuti pelatihan. Sedangkan level keempat

Result/ Hasil-menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Penerapan model evaluasi empat level dari Kirkpatrick dalam pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :

2.4.1 Level 1: *Reaction/* Reaksi

Evaluasi reaksi ini sama halnya dengan mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan (Satriono dan Andree, 2007 : 6). Komponen-komponen yang termasuk dalam level reaksi ini yang merupakan acuan untuk dijadikan ukuran. Komponen-komponen tersebut berikut indikator-indikatornya adalah :

- Instruktur/ pelatih. Dalam komponen ini terdapat hal yang lebih spesifik lagi yang dapat diukur yang disebut juga dengan indikator. Indikator-indikatornya adalah kesesuaian keahlian pelatih dengan bidang materi, kemampuan komunikasi dan ketrampilan pelatih dalam mengikut sertakan peserta pelatihan untuk berpartisipasi.
- Fasilitas pelatihan. Dalam komponen ini, yang termasuk dalam indikator-indikatornya adalah ruang kelas, pengaturan suhu di dalam ruangan dan bahan dan alat yang digunakan.
- Jadwal pelatihan. Yang termasuk indikator-indikator dalam komponen ini adalah ketepatan waktu dan kesesuaian waktu dengan peserta pelatihan, atasan para peserta dan kondisi belajar.
- Media pelatihan. Dalam komponen ini, indikator-indikatornya adalah kesesuaian media dengan bidang materi yang akan diajarkan yang mampu berkomunikasi dengan peserta dan menyokong instruktur/ pelatih dalam memberikan materi pelatihan.
- Materi Pelatihan. Yang termasuk indikator dalam komponen ini adalah kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan, kesesuaian materi dengan topik pelatihan yang diselenggarakan.
- Konsumsi selama pelatihan berlangsung. Yang termasuk indikator di dalamnya adalah jumlah dan kualitas dari makanan tersebut.
- Pemberian latihan atau tugas. Indikatornya adalah peserta diberikan soal.

- Studi kasus. Indikatornya adalah memberikan kasus kepada peserta untuk dipecahkan.
- *Handouts*. Dalam komponen ini indikatornya adalah berapa jumlah handouts yang diperoleh, apakah membantu atau tidak.

2.4.2 Level 2: *Learning*/Pembelajaran

Pada level evaluasi ini untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan, dan juga dapat mengetahui dampak dari program pelatihan yang diikuti para peserta dalam hal peningkatan *knowledge*, *skill* dan *attitude* mengenai suatu hal yang dipelajari dalam pelatihan. Pandangan yang sama menurut Kirkpatrick, bahwa "evaluasi pembelajaran ini untuk mengetahui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dari materi pelatihan" (Satriono dan Andree, 2007 : 7). Oleh karena itu diperlukan tes guna untuk mengetahui kesungguhan apakah para peserta mengikuti dan memperhatikan materi pelatihan yang diberikan. Dan biasanya data evaluasi diperoleh dengan membandingkan hasil dari pengukuran sebelum pelatihan atau tes awal (*pre-test*) dan sesudah pelatihan atau tes akhir (*post-test*) dari setiap peserta (Satriono dan Andree, 2007 : 7). Pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencakup semua isi materi dari pelatihan.

2.4.3 Level 3: *Behaviour*/ Perilaku

Pada level ini, diharapkan setelah mengikuti pelatihan terjadi perubahan tingkah laku peserta dalam melakukan pekerjaan. Level ini untuk mengetahui apakah pengetahuan, keahlian dan sikap yang baru sebagai dampak dari program pelatihan, benar-benar dimanfaatkan dan diaplikasikan di dalam aktivitas organisasi sehari-hari dan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi individu dan pencapaian sasaran kinerja di organisasinya masing-masing (Satriono dan Andree, 2007 : 7).

2.4.4 Level 4: Hasil

Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kinerja kelompok kerja dan organisasi *trainee*

(peserta pelatihan) secara keseluruhan atau dengan kata lain level ini mengukur keberhasilan pelatihan dari sudut pandang organisasi yang disebabkan karena adanya peningkatan kinerja/ kompetensi peserta pelatihan (Satriono dan Andree, 2007 : 13). Sasaran pelaksanaan program pelatihan adalah hasil yang nyata yang akan disumbangkan kepada pihak yang berkepentingan. Walaupun tidak memberikan hasil yang nyata bagi organisasi dalam jangka pendek, bukan berarti program pelatihan tersebut tidak berhasil. Ada kemungkinan berbagai faktor yang mempengaruhi hal tersebut, dan sesungguhnya hal tersebut dapat dengan segera diketahui penyebabnya, sehingga dapat pula sesegera mungkin diperbaiki. Proses pengukuran dan pengumpulan data evaluasi yang lebih rinci dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 2. 2.
Proses Pengukuran dan Pengumpulan Data Evaluasi Pelatihan

Level Evaluasi	Deskripsi	Metode Pengumpulan Data
1. Reaksi	Mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang diikuti.	Survei dengan skala pengukuran yaitu skala Likert.
2. Pembelajaran	Mengukur tingkat pembelajaran yang dialami oleh peserta pelatihan.	Formal tes dengan <i>pre</i> dan <i>post</i> tes
3. Perilaku	Mengukur implementasi hasil pelatihan di unit kerja.	<i>Action plan</i> , wawancara, observasi
4. Hasil	Mengukur keberhasilan pelatihan dari sudut pandang aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi yang disebabkan adanya peningkatan kinerja/kompetensi peserta pelatihan.	Evaluasi <i>action plan</i> dan data laporan hasil kerja.

(Satriono dan Andree, 2007 : 12-13)

Pengukuran dan evaluasi adalah instrumen yang berguna untuk membantu menginternalisasi hasil pelatihan. Uraian secara rinci tentang bidang kerja evaluasi yang mencakup level data, fokus data dan kegunaan data dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.3. Bidang Kerja Evaluasi

Bidang Evaluasi		
Level Data	Fokus Data	Kegunaan Data
Level 1: Reaksi dan atau kepuasan serta rencana tindakan	Fokusnya adalah pada program pelatihan (materi, fasilitator, metode, dan fasilitas pendukung pelatihan)	Untuk mengungkap apa yang dipikirkan peserta terhadap program/ kepuasan terhadap program pelatihan dan pelatih. Mengukur dimensi lain : rencana tindakan peserta sebagai hasil pelatihan, bagaimana implementasi kebutuhan, program, atau proses yang baru, bagaimana menggunakan kapabilitas baru. Digunakan untuk menyesuaikan atau memperbaharui isi, desain, atau pelaksanaan pelatihan. Proses dari pengembangan rencana tindakan, mempertinggi transfer dari pelatihan tempat kerja. Data rencana tindakan dapat digunakan untuk menentukan poin fokus untuk tindak lanjut evaluasi serta membandingkan hasil yang ada dengan standar. Temuan ini dapat ditujukan untuk peningkatan mutu program.
Level 2: Belajar	Fokusnya adalah pada partisipan serta berbagai dukungan mekanik untuk belajar	Mengukur pengetahuan, fakta, proses, prosedur, teknik atau keterampilan yang telah diperoleh dari pelatihan. Mengukur hasil belajar harus objektif, dengan indikator kuantitatif mengenai pengetahuan serta pengertian yang telah dimiliki. Data ini digunakan untuk membuat pengaturan program, isi, desain dan pelaksanaan.
Level 3: Aplikasi dan atau implementasi pekerjaan	Fokusnya adalah pada partisipan, tempat kerja, dan dukungan mekanis untuk mengaplikasikan hasil belajar	Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan. Ini juga meliputi aplikasi spesifik dari keterampilan, pengetahuan khusus yang telah dipelajari dalam pelatihan. Ini diukur setelah hasil pelatihan di implementasi kan di tempat kerja. Menghasilkan data yang mengindikasikan frekuensi dan efektifitas aplikasi pekerjaan. Jika berhasil perlu diketahui kenapa, agar dapat adaptasi pengaruh yang mendukung dalam situasi lain. Jika tidak berhasil, perlu diketahui penyebabnya, agar dapat mengoreksi situasi untuk memfasilitasi implementasi yang lain.

Bidang Evaluasi		
Level Data	Fokus Data	Kegunaan Data
Level 4: Dampak	Fokus pada akibat dari proses pelatihan dalam hasil spesifik organisasi	Menentukan pengaruh pelatihan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Menyangkut data seperti penghematan biaya, peningkatan hasil, penghematan waktu atau peningkatan kualitas. Generalisasi data ini meliputi : pengumpulan data sebelum dan sesudah pelatihan dan penghubungannya kepada hasil dari pelatihan dan pengukuran organisasi dengan menganalisis perhitungan peningkatan kinerja

(Satriono dan Andree, 2007 : 12-13)

Ron Cacioppe (1998 : 52) menuliskan tentang tiga elemen utama dalam sebuah pelatihan kepemimpinan yang efektif yaitu:

- 2.4.1 pengembangan diri para pemimpin,
- 2.4.2 meningkatkan kemampuan para pemimpin dalam perannya di dalam kelompok,
- 2.4.3 meningkatkan keterampilan para pemimpin untuk berkontribusi pada tujuan dan perubahan strategis organisasi.

Ron Cacioppe (1998 : 48) menyebutkan bahwa dalam pembelajaran kepemimpinan individual yang efektif terdapat delapan unsur utama yaitu:

- 2.4.1 meningkatkan pengetahuan dan penghargaan terhadap diri sendiri (*self knowledge dan self worth*),
- 2.4.2 menajamkan pola pikir (*mindset*),
- 2.4.3 menguji gagasan dan sikap dalam tindakan,
- 2.4.4 meningkatkan kemampuan, ketrampilan, dan hubungan,
- 2.4.5 adanya figur (model) kepemimpinan yang bisa diamati,
- 2.4.6 partisipasi dalam menentukan arah perubahan dan budaya baru organisasi,
- 2.4.7 berpikir global bertindak lokal,
- 2.4.8 jaringan dengan orang yang relevan dengan pekerjaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa suatu pelatihan kepemimpinan dapat disebut efektif jika "...berkontribusi secara positif dalam pencapaian tujuan organisasi dan pengembangan para pemimpin" (Cacioppe, 1998 : 52).

2.5 Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP)

Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) merupakan suatu wadah atau organisasi yang berada di bawah koordinasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga. Kata kemasyarakatan sendiri menunjukkan kebijakan pembangunan pemuda yang diarahkan menjadi agen sosial. Menurut catatan Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) saat ini jumlah OKP sudah mencapai 92 organisasi dengan latar belakang organisasi yang bervariasi. Ada yang berbasis mahasiswa, ormas, partai politik, agama, maupun nasionalis.

2.6. Penelitian yang Relevan

Puji Hartono dalam tesis berjudul “Studi tentang Hubungan Golongan Terpelajar Indonesia dan Ketahanan Nasional” menyimpulkan bahwa

...pada suatu periode golongan terpelajar atau yang disebut cendekiawan dapat berperan memperkuat Ketahanan Nasional (peran positif), akan tetapi pada periode yang lain golongan terpelajar atau cendekiawan dapat berperan melemahkan Ketahanan Nasional (peran negatif). Namun, secara umum golongan terpelajar telah berperan positif di dalam Ketahanan Nasional. Golongan terpelajar atau cendekiawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah orang-orang yang mampu berpikir secara mandiri dan berperan sebagai pembaharu (Hartono, 1988 :173).

Jika dikaitkan dengan sifat pemuda yang terbuka terhadap perubahan, progresif, cerdas, dan inovatif, maka dapat dilihat bahwa pemuda memiliki potensi untuk menjadi seorang cendekiawan yang diharapkan mampu berperan positif dalam menguatkan Ketahanan Nasional.