

**TESIS**

***ANALISIS STRATEGI PEMBELAJARAN UNTUK  
PENINGKATAN PEMAHAMAN PESERTA  
DI PT. PLN (PERSERO) PUSDIKLAT***

***ANALYSIS OF LEARNING STRATEGIES TO  
INCREASE PARTICIPANTS' UNDERSTANDING  
AT PT. PLN (PERSERO) CORPORATE UNIVERSITY***

**MOCHAMAD MARTE ARDHIANTO**

**A012221107**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2024**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS STRATEGI PEMBELAJARAN UNTUK PENINGKATAN PEMAHAMAN PESERTA DI PT. PLN (Persero) PUSDIKLAT**

Disusun dan diajukan oleh:

**MOCHAMAD MARTE ARDHIANTO**  
NIM A012221107


Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **15 Mei 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

  
Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si.  
Nip: 195812311986011008

Pembimbing Pendamping

  
Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr.  
Nip: 196005031986012001Ketua Program Studi  
Magister Manajemen  
Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 196806291994031002Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas HasanuddinProf. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Mochamad Marte Ardhianto

Nim : A012221107

Program studi : Magister Manajemen

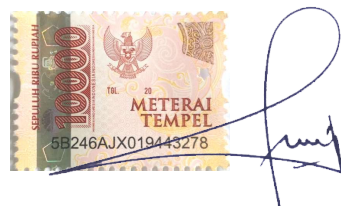
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul Analisis Strategi Pembelajaran Untuk Peningkatan Pemahaman Peserta Di PT. PLN (Persero) Pusdiklat

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, Mei 2024

Yang Menyatakan,



Mochamad Marte Ardhianto

## KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW sebagai uswatun hasanah, yang telah berjuang menyempurnakan akhlak manusia di muka bumi. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa memulai hingga mengakhiri proses penyusunan tesis ini bukanlah hal seperti membalikkan telapak tangan. Ada banyak kendala dan cobaan yang dilalui. Adapun maksud dari penyusunan tesis ini adalah guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin berjudul: *“Analisis Strategi Pembelajaran Untuk Peningkatan Pemahaman Peserta Di Pt. PLN (Persero) Pusdiklat”* telah diselesaikan dengan waktu yang telah direncanakan. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari doa dan dukungan dari segenap keluarga besar penulis Ayahanda, Ibunda dan Istri tercinta yang selalu memberikan dukungan dan do'a yang tak terhingga.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan tesis ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama, dari berbagai pihak dan berkah dari Allah SWT sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H..Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Dr. H. M. Sobarsyah, SE.,M.Si., CIPM. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si selaku pembimbing utama dan Ketua Tim Penguji yang sangat membantu dan mendampingi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku pembimbing pendamping dan Sekretaris Tim Penguji yang telah sabar memberikan bimbingan, saran, petunjuk, dan bantuan dari awal penulisan hingga selesainya tesis ini.

5. Prof.Dr. Maat Pono, Se., M.Si, Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM, dan Dr. Julius Jilbet, Se., Mit selaku tim penguji yang senantiasa memberikan masukan dan arahan kepada penulis.
6. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan kepada penulis.
7. Seluruh staf pegawai akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Jurusan Magister Manajemen yang telah banyak membantu penulis dalam proses penyelesaian administrasi selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
8. Seluruh teman-teman PT. PLN (Persero) yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam penyelesaian Tesis ini.

Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan walaupun menerima bantuan dari berbagai pihak. Namun, apabila terdapat beberapa kesalahan dalam tesis ini, sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis dan bukan pada pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi referensi terkait topic penelitian yang dibahas dalam tesis tersebut. Semoga kebaikan senantiasa menyertai kita semua.

Makassar, Mei 2024

Penulis

  
Mochamad Marte Ardianto

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESASHAN TESIS.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 7
2.1 Manajemen Strategi.....	7
2.2 Strategi Pembelajaran .....	9
2.2.1 Perbedaan Antara Strategi, Metode Dan Teknik .....	10
2.2.2 Komponen Strategi Pembelajaran.....	11
2.2.3 Kriteria Pemilihan Strategi Pembelajaran.....	16
2.2.4 Pendekatan Pembelajaran Pemrosesan Informasi .....	18
2.2.5 Pendekatan Pembelajaran Individu.....	27
2.2.5.1 Model Pembelajaran Tidak Langsung (Non-Directive Teaching)....	27
2.2.5.2 Model Pembelajaran Pelatihan Kesadaran ( <i>Awarenes Training</i> )....	30
2.2.5.3 Model Pembelajaran Pertemuan Kelas .....	32
2.3 Pembelajaran Berkelanjutan.....	34
2.4 Evaluasi Pembelajaran.....	36
2.5 Peningkatan Kinerja.....	37
2.6 Perubahan Pola Perilaku Karyawan.....	37
2.7 Strategi Pembelajaran di PT. PLN (Persero) Pusdiklat.....	38
2.8 Studi Kasus Implementasi Strategi di Organisasi Serupa .....	39
2.9 Analisis SWOT .....	40
2.9.1 Model Analisis SWOT.....	43

2.9.2 External Strategy Factors Summary (EFAS) .....	44
2.9.3 Internal Factors Analysis Summary (IFAS).....	45
2.9.4 Matriks SWOT.....	46
2.9.5 Matriks IE.....	47
2.9.6 QSPM ( <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> ) .....	48
2.10 Tinjauan Empiris.....	50
BAB III KERANGKA KONSEP .....	54
3.1 Kerangka Konsep.....	54
BAB IV METODE PENELITIAN .....	55
4.1 Lokasi Penelitian .....	55
4.2 Jenis dan Sumber Data.....	55
4.2.1 Jenis Data.....	55
4.2.2 Sumber Data.....	55
4.3 Populasi dan Sampel.....	55
4.3.1 Populasi .....	55
4.3.2 Sampel.....	56
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	56
4.5 Analisis Data .....	56
4.6 Tahapan Penelitian .....	57
BAB V HASIL PENELITIAN.....	58
5.1 Profil Objek Penelitian .....	58
5.1.1 Struktur Organisasi .....	58
5.2 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal.....	60
5.3 Matriks IFAS EFAS .....	63
5.4 Matriks IE.....	66
5.5 Matriks SWOT.....	67
5.6 Matriks QSPM.....	69
5.7 Pembahasan.....	75
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	78
6.1 Kesimpulan.....	78

6.2 Saran .....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	80



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Peningkatan Peserta Pembelajaran 2017 - 2023.....	2
Tabel 2. 2 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) .....	44
Tabel 2. 3 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS).....	45
Tabel 2. 4 Matrik SWOT .....	46
Tabel 2. 5 Matriks QSPM .....	49

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pemantauan Trend Kehadiran dan Kelulusan Peserta Pembelajaran PT. PLN (Persero) Pusdiklat Periode Januari – November 2023 .....	3
Gambar 1.2 Evaluasi Pemanggilan dan Kehadiran Peserta Pembelajaran PT.PLN (Persero) Pusdiklat periode 2017 – 2023 .....	4
Gambar 1.3 Persentase Pemanggilan dan kehadiran peserta pembelajaran PT.PLN (Persero) Pusdiklat 2017 – 2023.....	5
Gambar 3. 1 Kerangka Konsep.....	54

## ABSTRACT

**MOCHAMAD MARTE ARDHANTO.** *An Analysis of Learning Strategies to Increase Participants' Understanding at Pt. Pln (Persero) of Education and Training Centre* (supervised by Nurdin Brasit and Nurdjanah Hamid)

The aim of this research is to analyze learning strategies as an effort to increase learning participants' understanding and provide alternative strategies to increase learning participants' understanding, as an input to prepare future strategies. This study is limited by the scope of internal and external situation analysis at the PT PLN (Persero) of Education and Training Centre. This research was carried out using qualitative method with interpretive analysis techniques, i.e. data processing technique was based on words or sentences based on theories supporting and were related to the problems discussed and function as an explanation of the analysis. The results were then analyzed using the SWOT analysis method which consisted of identifying strengths and weaknesses using the IFAS (Internal Factor Analysis Summary) matrix as well as identifying opportunities and threats using the EFAS (External Factor Analysis Summary) matrix and QSPM analysis for the final stage. The results of this research indicate that PT PLN (Persero) of Education and Training Centre is in the grow and build category, where the potential to improve the quality of learning participants' understanding is very large.

**Keywords:** participants, increase understanding, alternative strategies



## ABSTRAK

MOCHAMAD MARTE ARDHIANTO. *Analisis Strategi Pembelajaran untuk Peningkatan Pemahaman Peserta di PT PLN (Persero) Pusdiklat* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Hj. Nurdjanah Hamid).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi pembelajaran dalam upaya meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran dan memberikan strategi alternatif dalam meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran sebagai bahan masukan dalam penyusunan strategi ke depannya. Kajian ini dibatasi oleh ruang lingkup analisis situasi internal dan eksternal yang ada di Kantor PT PLN (Persero) Pusdiklat. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dengan teknik analisis interpretatif, yaitu teknik pengolahan data dengan berdasarkan kata-kata atau kalimat dengan dasar teori-teori yang mendukung dan memiliki kaitan dengan permasalahan yang dibahas serta berfungsi sebagai penjelasan dari analisis. Hasilnya kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis SWOT yang terdiri dari identifikasi kekuatan dan kelemahan menggunakan matriks *internal factor analysis summary* (IFAS) serta identifikasi peluang dan ancaman menggunakan matriks *external factor analysis summary* (EFAS) dan pada tahap akhir peneliti menggunakan analisis QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT PLN (Persero) Pusdiklat ini berada pada kategori *Grow and Build*, karena potensi untuk meningkatkan kualitas pemahaman peserta pembelajaran sangat besar.

**Kata kunci:** peserta, peningkatan pemahaman, strategi alternatif



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

PT. PLN (Persero) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) berkomitmen dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, khususnya di bidang pembelajaran yang menyokong pengelolaan pembelajaran di PT. PLN (Persero). Dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut, pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia menjadi fokus utama untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan. Selain itu, PT. PLN (Persero) Pusdiklat memiliki peran kunci dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pembelajaran. Salah satu bentuk komitmen PT. PLN (Persero) adalah mengintegrasikan semua sumberdaya pembelajaran, proses dan sumberdaya manusia agar mewujudkan kinerja yang terbaik dengan secara kontinu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku sumberdaya manusia (SDM) dalam lingkungan perusahaan.

Dari tahun ke tahun perkembangan PT. PLN (Persero) semakin meningkat seiring dengan upaya mencapai visi sebagai perusahaan kelas dunia dengan mempertimbangkan isu – isu baru yang berkembang baik internal maupun eksternal. Dengan harapan agar PT.PLN (Pusdiklat) dapat mendukung pencapaian kinerja korporat melalui pengelolaan program pendidikan dan pelatihan ketenagalistrikan yang diselenggarakan.

Isu eksternal yang dapat teridentifikasi antara lain penghapusan subsidi PLN, dengan adanya isu ini diharapkan PT. PLN (Persero) Pusdiklat akan menjadi lebih kreatif sehingga diharapkan akan lebih kreatif dalam menciptakan peluang untuk menghasilkan pendapatan. Isu internal antara lain adanya kebijakan penghapusan diklat/pembelajaran dari (Pengembangan Diri Pegawai) PDP lain di Sistem Manajemen Kinerja Pegawai (SIMKP), yang mengharuskan PT. PLN (Persero) Pusdiklat menjadi lebih inovatif dalam melakukan penyusunan materi dan memunculkan metode-metode baru dalam penyelenggaraan pembelajaran untuk menarik minat pegawai terutama dengan banyaknya generasi millennial yang bergabung di lingkungan PLN

Dalam mengatur dan mengelola SDM agar bisa mencapai tujuan dari suatu perusahaan, manajemen merupakan kunci keberhasilan. Pada ranah manajerial, umumnya tantangan utama yang dihadapi oleh seorang manajer adalah bagaimana mendapatkan kinerja maksimum dari karyawan (Kirkpatrick, 2006). Karyawan atau pegawai perlu diberikan motivasi untuk berusaha sebaik mungkin saat melakukan pekerjaan. Upaya manajer berhasil dapat diukur dari energi dan waktu yang dihabiskan karyawan. Namun, sebagian besar energi dan waktu tidak dapat dimanfaatkan secara efektif jika tidak memperlihatkan hasil pencapaian dan prestasi yang baik dari karyawan. Kemajuan dan tuntutan korporat yang kian dinamis mengharuskan insan PLN terus meningkatkan kompetensinya (soft maupun hard), profesionalisme dalam bekerja serta diakui kemampuannya secara nasional maupun internasional,

Peneliti mengamati peserta pembelajaran Sejak Tahun 2017 hingga 2023 terjadi peningkatan peserta pembelajaran yang signifikan, Data ini termasuk dari pemanggilan, kehadiran dan kelulusan peserta pembelajaran. Hasil analisis data ini dapat memberikan wawasan tentang sejauh mana program pembelajaran telah berhasil.

Tabel 1. 1 Peningkatan Peserta Pembelajaran 2017 - 2023

No	Tahun	Peserta Diinputkan	Peserta yang Hadir	Peserta Lulus
1	2017	88920	68707	66944
2	2018	121061	97559	96168
3	2019	132138	111939	110924
4	2020	155220	138413	134798
5	2021	246207	208774	203401
6	2022	252694	222113	208745
7	2023	533936	483674	472174

Sumber: Laporan Peserta Pembelajaran PT.PLN (Persero) Pusdiklat 2017-2023

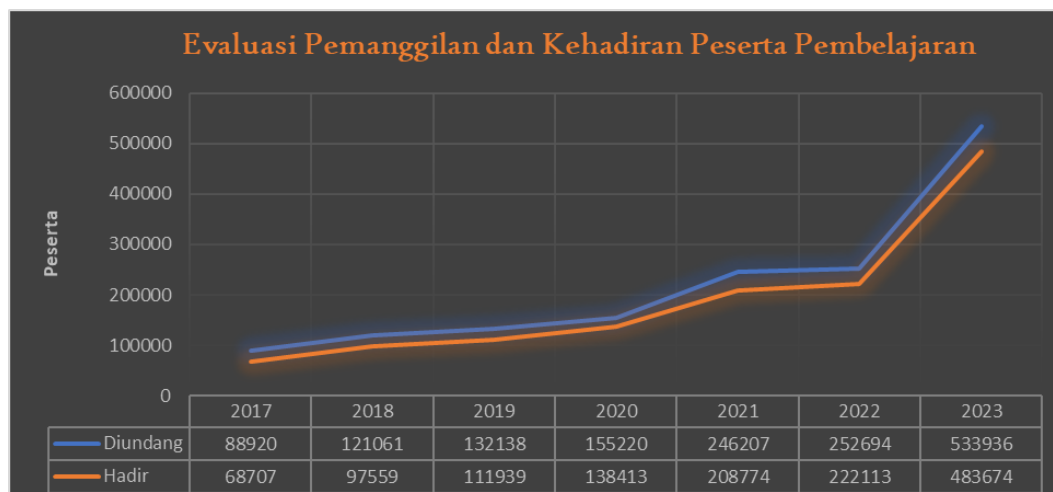
PT. PLN (Persero) Pusdiklat menampilkan hasil monitoring Program pembelajaran berbasis kinerja yang telah dilaksanakan serta diikuti oleh seluruh peserta pada masing-masing regional melalui laman *website internal PLN Catalyst Blue Wall*. Trend kehadiran kelulusan dan evaluasi Program pembelajaran PT. PLN (Persero) Pusdiklat peserta regional di seluruh Indonesia periode Januari – November 2023 ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Pemantauan Trend Kehadiran dan Kelulusan Peserta Pembelajaran PT. PLN (Persero) Pusdiklat Periode Januari – November 2023

Perlu diperhatikan bahwa peningkatan jumlah peserta keikutsertaan di PT. PLN (Persero) Pusdiklat dapat diatributkan pada sejumlah faktor. Dari segi strategi implementasi, dapat disimpulkan bahwa adanya adaptasi dan peningkatan terus-menerus dalam pendekatan pembelajaran berbasis kinerja telah memberikan kontribusi positif. Hal ini mencakup pengintegrasian teknologi, peningkatan metode pengajaran, dan penyesuaian terhadap kebutuhan lokal. Melalui peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan berbasis kinerja, peserta pembelajaran mendapatkan akses yang lebih baik terhadap pengetahuan dan keterampilan yang relevan, memungkinkan peserta berkontribusi secara lebih efektif dalam sektor energi dan masyarakat. Keterlibatan aktif pihak terkait, seperti pemerintah setempat, lembaga pendidikan, dan komunitas, juga memainkan peran penting dalam memastikan kesuksesan pelaksanaan PBK.

Terkait dengan data jumlah peserta yang diundang, Gambar 1.2 dibawah ini menunjukkan kecenderungan positif dengan adanya peningkatan angka partisipasi dan efektivitas pelaksanaan pembelajaran dari tahun ke tahun. Peningkatan ini dapat diinterpretasikan sebagai hasil dari strategi dan upaya peningkatan yang diterapkan selama periode waktu yang diobservasi.



Gambar 1.2 Evaluasi Pemanggilan dan Kehadiran Peserta Pembelajaran PT.PLN (Persero) Pusdiklat periode 2017 – 2023

Data yang terdapat pada Gambar 1.2 menunjukkan tren yang cukup menarik terkait partisipasi dalam program dari tahun 2017 hingga 2023. Pertama-tama, perhatian tertuju pada jumlah peserta yang diundang dan peserta yang hadir, dapat diambil sebagai indikator kesuksesan program.

Penting untuk dicatat bahwa persentase kelulusan peserta juga menunjukkan fluktuasi sepanjang periode waktu tersebut. Meskipun terjadi peningkatan signifikan dari tahun 2017 hingga 2019, dengan puncak pada 99.09%, namun pada tahun 2020 terjadi penurunan 97.39%, 2021 terlihat sedikit kenaikan 97.43%, tetapi pada tahun 2022 terjadi penurunan yang sangat drastis hingga mencapai 93.98% tingkat kelulusan. Meskipun demikian, PT. PLN (Persero) Pusdiklat selalu berusaha dalam peningkatan pemahaman peserta pembelajaran, pada tahun 2023 kelulusan peserta pembelajaran meningkat menjadi 97.62%.





Gambar 1.3 Persentase Pemanggilan dan kehadiran peserta pembelajaran PT.PLN (Persero) Pusdiklat 2017 – 2023

Berdasarkan Gambar 1.3, fokus utama tertuju pada data evaluasi keberhasilan program pembelajaran dari tahun 2017 hingga 2023. Data tersebut mencakup peserta yang hadir, peserta yang lulus, dan persentase kelulusan yang dapat dianggap sebagai tolak ukur efektivitas program.

Dalam konteks ini, persentase kelulusan yang tinggi memberikan indikasi positif terkait kualitas program pembelajaran. Keberhasilan peserta dalam mencapai target pembelajaran menegaskan bahwa program ini memberikan manfaat yang signifikan bagi pengembangan keterampilan dan pengetahuan peserta. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa program tersebut berhasil dalam mencapai tingkat kelulusan yang tinggi secara konsisten, memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan pembelajaran, dan menandakan efektivitas implementasi program sepanjang periode waktu yang diteliti.

Untuk menjawab tantangan ini, PT. PLN (Persero) Pusdiklat mengintegrasikan seluruh kegiatan pembelajaran dilingkungan PLN Group, sehingga tidak lagi terjadi redundansi baik dari sisi pengelolaan pembelajaran maupun asset yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran. Selain itu agar terdapat standarisasi dalam pembelajaran dilingkungan PLN Group, serta sebagai pusat pengembangan kompetensi ketenagalistrikan setara kelas dunia dalam menyiapkan tenaga kerja sektor ketenagalistrikan yang profesional guna mendukung penciptaan nilai korporasi yang berkelanjutan serta mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kualitas tenaga kerja sektor ketenagalistrikan melalui penyelenggaraan pembelajaran dan asesmen untuk

mewujudkan nilai tambah bagi peserta pembelajaran dan unit kerja. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ ***Analisis Strategi Pembelajaran Untuk Peningkatan Pemahaman Peserta Di PT. PLN (Persero) Pusdiklat***”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi sekarang yang diterapkan oleh PT.PLN (Persero) Pusdiklat untuk meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran?
2. Bagaimana Strategi Alternatif yang dapat diterapkan dalam meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran pada PT.PLN (Persero) Pusdiklat?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis strategi pembelajaran yang diterapkan oleh PT.PLN (Persero) Pusdiklat dalam upaya meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran.
2. Memberikan Strategi Alternatif untuk meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran pada PT. PLN (Persero) Pusdiklat.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Sebagai bahan masukan bagi PT.PLN (Persero) Pusdiklat dalam penyusunan strategi kedepannya.
- 2.

## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah membahas dan melakukan analisis terhadap Strategi yang diterapkan oleh PT.PLN (Persero) Pusdiklat dalam meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran kemudian merancang alternatif strategi alternatif yang dapat digunakan oleh PT.PLN (Persero) Pusdiklat kedepannya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka adalah elemen penting dalam sebuah tesis yang memainkan peran kunci dalam memberikan landasan konseptual bagi penelitian. Bagian ini akan mencakup konsep-konsep kunci yang relevan dengan topik penelitian ini, yakni Strategi untuk meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran. Dalam konteks ini, kita akan menggali konsep strategi manajemen, strategi pembelajaran, menganalisa menggunakan analisis SWOT dan QSPM untuk menentukan Strategi Alternatif yang digunakan PT. PLN (Persero) Pusdiklat untuk meningkatkan pemahaman peserta pembelajaran.

#### **2.1 Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah landasan utama dalam mencapai keberhasilan organisasi dan bisnis. Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, strategi adalah komponen kunci yang memungkinkan organisasi meraih keunggulan kompetitif, mengidentifikasi peluang, serta mengatasi tantangan. Untuk memahami bagaimana PT. PLN (Persero) Pusdiklat dapat meningkatkan dampak pembelajaran pada peserta, penting untuk memahami dasar-dasar manajemen strategi dan implementasinya dalam konteks yang relevan.

Manajemen strategi adalah suatu pendekatan sistematis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Konsep ini telah menjadi elemen kunci dalam manajemen modern dan digunakan oleh organisasi di seluruh dunia untuk mencapai pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang. Menurut Wheelen dan Hunger (2017), manajemen strategi adalah "proses yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis yang ditetapkan oleh sebuah organisasi."

Implementasi strategi yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang visi dan misi organisasi. Visi adalah pandangan jangka panjang tentang tujuan dan aspirasi organisasi, sementara misi adalah pernyataan yang menjelaskan tujuan organisasi serta langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Visi dan misi memberikan

arah dan tujuan bagi organisasi, menciptakan fondasi bagi pengembangan strategi yang sesuai.

Selain visi dan misi, organisasi juga harus menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang mendukung pencapaian visi dan misi mereka. Tujuan ini harus dapat diukur sehingga organisasi dapat memantau kemajuan mereka secara berkala. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan ini akan sangat bergantung pada sejauh mana mereka dapat mengimplementasikan strategi mereka dengan baik.

Implementasi strategi juga memerlukan alokasi sumber daya yang efisien. Sumber daya organisasi, seperti waktu, uang, tenaga kerja, dan teknologi, adalah aset berharga yang harus digunakan dengan bijak. Dalam mengimplementasikan strategi, organisasi harus dapat mengalokasikan sumber daya dengan efisien, memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis. Alokasi sumber daya yang cerdas akan memungkinkan organisasi untuk mencapai lebih banyak dengan aset yang tersedia.

Pengukuran kinerja adalah komponen penting dalam manajemen strategi. Organisasi perlu memiliki cara untuk mengukur kemajuan mereka terhadap tujuan strategis mereka. Pengukuran kinerja yang akurat memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi keberhasilan dan perbaikan yang diperlukan. *Key performance indicators* (KPI) digunakan untuk mengukur berbagai aspek kinerja organisasi, mulai dari efisiensi operasional hingga kepuasan pelanggan. Dengan mengukur kinerja secara berkala, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengambil tindakan yang diperlukan.

Selain faktor-faktor di atas, manajemen strategi juga melibatkan pemahaman yang mendalam tentang lingkungan bisnis. Bisnis selalu beroperasi dalam konteks yang terus berubah. Perubahan dalam lingkungan bisnis, seperti perubahan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, dan perubahan dalam perilaku pelanggan, dapat memengaruhi strategi organisasi. Oleh karena itu, manajemen strategi harus menjadi proses yang adaptif dan responsif terhadap perubahan ini. Organisasi harus dapat mengidentifikasi perubahan yang signifikan dalam lingkungan bisnis dan mengadaptasi strategi mereka sesuai dengan perubahan tersebut.

Dalam konteks bisnis, manajemen strategi adalah landasan keberhasilan jangka panjang. Implementasi strategi yang efektif adalah kunci untuk mencapai

visi dan misi organisasi, serta tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan tujuan organisasi, alokasi sumber daya yang efisien, dan pengukuran kinerja yang akurat, organisasi dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Manajemen strategi adalah alat yang kuat dalam menciptakan perubahan positif dan keberhasilan dalam dunia bisnis dan manajemen.

## **2.2 Strategi Pembelajaran**

Terdapat berbagai pendapat tentang strategi pembelajaran sebagaimana dikemukakan oleh para ahli pembelajaran (instructional technology), di antaranya akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Kozna (1989) secara umum menjelaskan bahwa strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai setiap kegiatan yang dipilih, yaitu yang dapat memberikan fasilitas atau bantuan kepada peserta pembelajaran menuju tercapainya tujuan pembelajaran tertentu.
2. Gerlach dan Ely (1980) menjelaskan bahwa strategi pembelajaran merupakan cara-cara yang dipilih untuk menyampaikan metode pembelajaran dalam lingkungan pembelajaran tertentu. Selanjutnya dijabarkan oleh mereka bahwa strategi pembelajaran dimaksud meliputi sifat lingkup dan urutan kegiatan pembelajaran yang dapat memberikan pengalaman belajar peserta pembelajaran.
3. Dick dan Carey (1990) menjelaskan bahwa strategi pembelajaran terdiri atas seluruh komponen materi pembelajaran dan prosedur atau tahapan kegiatan belajar yang/atau digunakan oleh instruktur dalam rangka membantu peserta pembelajaran mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Menurut mereka strategi pembelajaran bukan hanya terbatas prosedur atau tahapan kegiatan belajar saja, melainkan termasuk juga pengaturan materi atau paket program pembelajaran yang akan disampaikan kepada peserta pembelajaran.
4. Groppper (1990) mengatakan bahwa strategi pembelajaran merupakan pemilihan atas berbagai jenis latihan tertentu yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Ia menegaskan bahwa setiap tingkah laku yang diharapkan dapat dicapai oleh peserta pembelajaran dalam kegiatan belajarnya harus dapat dipraktekkan.

Mengingat bahwa setiap tujuan dan metode pembelajaran berbeda satu dengan yang lainnya, maka jenis kegiatan belajar yang harus dipraktikkan oleh peserta didik membutuhkan persyaratan yang berbeda pula. Sebagai contoh: untuk menjadi peloncat indah seseorang harus berenang terlebih dahulu (syarat loncat indah adalah berenang) atau untuk menjadi pengaransemen (arranger) musik dan lagu, seseorang harus belajar not balok terlebih dahulu. Pada contoh di atas tampaklah bahwa setiap kegiatan belajar membutuhkan latihan atau praktek langsung.

Memperhatikan beberapa pengertian strategi pembelajaran di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pembelajaran merupakan cara-cara yang akan dipilih dan digunakan oleh seseorang pengajar untuk menyampaikan materi pembelajaran, sehingga akan memudahkan peserta pembelajaran menerima dan memahami materi pembelajaran yang pada akhirnya tujuan pembelajaran dapat dikuasainya di akhir kegiatan belajar. Ada beberapa konsep yang berkaitan dengan strategi pembelajaran yang perlu diketahui. Konsep tersebut menyangkut strategi, metode dan teknik. Ketiga konsep tersebut biasanya disamakan, pada hal memiliki perbedaan secara esensial.

### **2.2.1 Perbedaan Antara Strategi, Metode Dan Teknik**

Pada berbagai situasi proses pembelajaran seringkali digunakan berbagai istilah yang pada dasarnya dimaksudkan untuk menjelaskan cara, tahapan atau pendekatan yang dilakukan oleh seorang instruktur untuk mencapai tujuan pembelajaran. Istilah strategi, metode atau teknik sering digunakan secara bergantian, walaupun pada dasarnya istilah-istilah tersebut memiliki perbedaan satu dengan yang lain.

Teknik pembelajaran seringkali disamakan artinya dengan metode pembelajaran. Teknik adalah jalan atau alat atau media yang digunakan oleh instruktur untuk mengarahkan kegiatan peserta pembelajaran ke arah tujuan yang ingin dicapai (Gerlach dan Ely, 1980).

Metode pembelajaran didefinisikan sebagai cara yang digunakan instruktur yang dalam menjalankan fungsinya merupakan alat untuk mencapai tujuan pembelajaran. Tetapi di dalam metode pembelajaran lebih bersifat prosedural yaitu berisi tahapan-tahapan tertentu, sedangkan teknik adalah cara yang digunakan, yang bersifat implementatif. Dengan perkataan lain metode yang dipilih

oleh masing – masing instruktur adalah sama, tetapi mereka menggunakan teknik yang berbeda.

Apabila dikaji kembali, definisi strategi pembelajaran yang dikemukakan oleh berbagai ahli sebagaimana telah diuraikan terdahulu, maka jelas disebutkan bahwa strategi pembelajaran harus mengandung penjelasan tentang metode/prosedur dan teknik yang digunakan selama proses pembelajaran berlangsung. Dengan perkataan lain, strategi pembelajaran mengandung arti yang lebih luas dari metode dan teknik. Artinya metode/prosedur dan teknik pembelajaran merupakan bagian dari strategi pembelajaran.

Strategi pembelajaran adalah cara-cara yang akan digunakan oleh pengajar untuk memilih kegiatan belajar yang akan digunakan sepanjang proses pembelajaran. Pemilihan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi, sumber belajar, kebutuhan dan karakteristik peserta pembelajaran yang dihadapi dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran tertentu.

Hubungan antara strategi, tujuan dan metode pembelajaran dapat digambarkan sebagai suatu kesatuan sistem yang bertitik tolak dari penentuan tujuan pembelajaran, pemilihan strategi pembelajaran, dan perumusan tujuan, yang kemudian diimplementasikan ke dalam berbagai metode yang relevan selama proses pembelajaran berlangsung.

### **2.2.2 Komponen Strategi Pembelajaran**

Dick dan Carey (1978) menyebutkan bahwa terdapat 5 komponen strategi pembelajaran, yaitu (1) Kegiatan Pembelajaran Pendahuluan, (2) Penyampaian Informasi, (3) Partisipasi Peserta pembelajaran, (4) Tes, dan (5) Kegiatan Lanjutan. Pada bagian berikut akan diuraikan penjelasan masing-masing komponen disertai contoh penerapannya dalam proses pembelajaran.

#### **1. Kegiatan Pembelajaran Pendahuluan**

Kegiatan pendahuluan sebagai bagian dari suatu sistem pembelajaran secara keseluruhan memegang peranan penting. Pada bagian ini instruktur diharapkan dapat menarik minat peserta pembelajaran atas materi pelajaran yang akan disampaikan. Kegiatan pendahuluan yang disampaikan dengan menarik akan dapat meningkatkan motivasi belajar peserta pembelajaran. Sebagaimana iklan yang berbunyi Kesan pertama begitu menggoda, selanjutnya terserah Anda...., maka demikian pula dengan peserta pembelajaran yang dihadapi instruktur. Cara instruktur

memperkenalkan materi pelajaran melalui contoh – contoh ilustrasi tentang kehidupan sehari-hari atau cara instruktur meyakinkan apa manfaat mempelajari pokok bahasan tertentu akan sangat mempengaruhi motivasi belajar peserta pembelajaran. Persolan motivasi ekstrinsik ini menjadi sangat penting bagi peserta pembelajaran yang belum dewasa, sedangkan motivasi intrinsik sangat penting bagi peserta pembelajaran yang lebih dewasa karena kelompok ini lebih menyadari pentingnya kewajiban belajar serta manfaatnya bagi mereka. Secara spesifik, kegiatan pembelajaran pendahuluan dapat dilakukan melalui teknik-teknik berikut, yaitu.

- a. Jelaskan tujuan pembelajaran khusus yang diharapkan dapat dicapai oleh semua peserta pembelajaran di akhir kegiatan pembelajaran. Dengan demikian peserta pembelajaran akan menyadari pengetahuan, keterampilan dan sekaligus manfaat yang akan diperoleh sesudah mempelajari pokok bahasan tersebut. Demikian pula, perlu dipahami oleh instruktur bahwa dalam menyampaikan tujuan, hendaknya digunakan kata-kata dan bahasa yang mudah dimengerti oleh peserta pembelajaran. Pada umumnya penjelasan dengan menggunakan ilustrasi kasus yang sering dialami oleh peserta pembelajaran dalam kehidupan sehari – hari. Sedangkan bagi peserta yang lebih dewasa dapat dibacakan sesuai rumusan TPK (*Technology Pedagogy Knowledge*) yang telah ditetapkan terdahulu.
- b. Lakukan apersepsi, berupa kegiatan yang merupakan jembatan antara pengetahuan lama dan pengetahuan baru yang akan dipelajari. Tunjukkan pada peserta pembelajaran tentang eratnya hubungan antara pengetahuan yang telah mereka miliki dengan pengetahuan yang akan dipelajari. Kegiatan ini dapat menimbulkan rasa mampu dan percaya diri sehingga mereka terhindar dari rasa cemas dan takut menemui kesulitan atau kegagalan.

#### 1. Penyampaian Informasi

Penyampaian informasi seringkali dianggap sebagai suatu kegiatan yang paling penting dalam proses pembelajaran, padahal bagian ini hanya merupakan salah satu komponen dari strategi pembelajaran. Artinya tanpa adanya kegiatan pendahuluan yang menarik atau dapat memotivasi peserta pembelajaran dalam belajar maka kegiatan penyampaian informasi



ini menjadi tidak berarti. Instruktur yang mampu menyampaikan informasi dengan baik, tetapi tidak melakukan kegiatan pendahuluan dengan mulus akan menghadapi kendala dalam kegiatan pembelajaran selanjutnya.

Dalam kegiatan ini, instruktur juga harus memahami dengan baik situasi dan kondisi yang dihadapinya. Dengan demikian informasi yang disampaikan dapat diserap oleh peserta pembelajaran dengan baik. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyampaian informasi adalah urutan ruang lingkup dan jenis materi.

a. Urutan penyampaian

Urutan penyampaian materi pelajaran harus menggunakan pola yang tepat. Urutan materi yang diberikan berdasarkan tahapan berpikir dari hal-hal yang bersifat konkret ke hal-hal yang bersifat abstrak atau dari hal - hal yang sederhana atau mudah dilakukan ke hal-hal yang lebih kompleks atau sulit dilakukan. Selain itu perlu juga diperhatikan apakah suatu materi harus disampaikan secara berurutan atau boleh melompat-lompat atau dibolak-balik, seperti misalnya dari teori ke praktik atau dari praktik baru ke teori. Urutan penyampaian informasi yang sistematis akan memudahkan peserta pembelajaran cepat memahami apa yang ingin disampaikan oleh instruktur.

b. Ruang lingkup materi yang disampaikan

Besar kecilnya materi yang disampaikan atau ruang lingkup materi sangat bergantung pada karakteristik peserta pembelajaran dan jenis materi yang dipelajari. Umumnya ruang lingkup materi sudah tergambar pada saat penentuan tujuan pembelajaran. Apabila TPK (*Technology Pedagogy Knowledge*) berisi muatan tentang fakta, maka ruang lingkungnya lebih kecil dibandingkan dengan TPK (*Technology Pedagogy Knowledge*) yang berisi muatan tentang suatu prosedur. Yang perlu diperhatikan oleh instruktur dalam memperkirakan besar kecilnya materi adalah penerapan teori Gestalt.

c. Materi yang akan disampaikan

Materi pelajaran umumnya merupakan gabungan antara jenis materi yang berbentuk pengetahuan (fakta dan informasi yang terperinci), keterampilan (langkah-langkah, prosedur, keadaan dan syarat-syarat tertentu) dan sikap (berisi pendapat, ide, saran atau tanggapan) (Kemp, 1977). Merrill (1977, h. 37) membedakan isi pelajaran menjadi

4 jenis yaitu fakta, konsep, prosedur dan prinsip. Dalam isi pelajaran ini terlihat masing-masing jenis pelajaran sudah pasti memerlukan strategi penyampaian yang berbeda-beda. Karena itu, dalam menentukan strategi pembelajaran, instruktur harus terlebih dahulu memahami jenis materi pelajaran yang akan disampaikan agar diperoleh strategi pembelajaran yang sesuai.

Contoh :

- Apabila peserta pembelajaran diminta untuk mengingat nama suatu obyek, simbol atau peristiwa, berarti materi tersebut berbentuk fakta, sehingga alternatif strategi penyampaian adalah dalam bentuk ceramah atau tanya jawab.
- Apabila peserta pembelajaran diminta menyebutkan suatu definisi atau menulis ciri khas dari suatu benda, berarti materi tersebut berbentuk konsep, sehingga alternatif strategi penyampaian dalam bentuk resitasi, atau penugasan atau diskusi kelompok.
- Apabila peserta pembelajaran diminta mengemukakan hubungan antar beberapa konsep, atau menerangkan keadaan ataupun hasil hubungan antar berbagai konsep, berarti materi tersebut berbentuk prinsip, sehingga alternatif strategi penyampaian adalah berbentuk diskusi terpinpin dan studi kasus.

## 2. Partisipasi Peserta pembelajaran

Berdasarkan prinsip Student centered maka peserta pembelajaran merupakan pusat dari suatu kegiatan belajar dikenal istilah **CBSA** ( Cara Belajar Peserta Aktif ) yang diterjemahkan dari **SAL** ( *student active training* ) yang maknanya adalah bahwa proses pembelajaran akan lebih berhasil apabila peserta pembelajaran secara aktif melakukan latihan-latihan secara langsung dan relevan dengan tujuan pembelajaran yang sudah ditetapkan (Dick dan Carey, 1978, h. 108). Terdapat beberapa hal penting yang berhubungan dengan partisipasi peserta pembelajaran, yaitu:

- a. Latihan dan praktek seharusnya dilakukan setelah peserta pembelajaran diberi informasi tentang suatu pengetahuan, sikap atau keterampilan tertentu. Agar materi tersebut benar-benar terinternalisasi (relatif mantap dan mantapkan dalam diri mereka) maka kegiatan selanjutnya adalah hendaknya peserta pembelajaran diberi

kesempatan untuk berlatih atau mempraktikkan pengetahuan sikap atau keterampilan tersebut. Sehingga setelah selesai belajar mereka diharapkan benar-benar merencanakan TPK.

- b. Umpan Balik, segera setelah peserta pembelajaran menunjukkan perilaku sebagai hasil belajarnya, maka instruktur memberikan umpan balik (feedback) terhadap hasil belajar tersebut. Melalui umpan balik yang diberikan oleh instruktur, peserta pembelajaran akan segera mengetahui apakah jawaban yang merupakan kegiatan yang telah mereka lakukan itu benar/atau salah, tepat/tidak tepat atau ada sesuatu yang diperbaiki. Umpan balik dapat berupa penguatan positif dan penguatan negatif. Melalui penguatan positif (baik, .... bagus, .... tepat sekali, dan sebagainya), diharapkan perilaku tersebut akan terus dipelihara atau ditunjukkan oleh peserta pembelajaran. Sebaliknya melalui penguatan negatif (kurang tepat, salah, perlu disempurnakan, dan sebagainya), diharapkan perilaku tersebut akan dihilangkan atau peserta pembelajaran tidak akan melakukan kesalahan serupa.

### 3. Tes

Serangkaian tes umum yang digunakan oleh instruktur untuk mengetahui (a) apakah tujuan pembelajaran khusus telah tercapai atau belum, dan (b) apakah pengetahuan sikap dan keterampilan telah benar-benar dimiliki oleh peserta pembelajaran atau belum. Pelaksanaan tes biasanya dilakukan di akhir kegiatan pembelajaran setelah peserta pembelajaran melalui berbagai proses pembelajaran, penyampaian informasi berupa materi pelajaran pelaksanaan tes juga dilakukan setelah peserta pembelajaran melakukan latihan atau praktik.

- a. Diakhir kegiatan belajar setiap peserta pembelajaran dapat menyebutkan 4 dari 5 ciri mahluk hidup dengan benar. Standar keberhasilannya adalah apabila minimal peserta pembelajaran dapat menyebutkan 3 dari 5 ciri mahluk hidup atau tingkat penguasaan berkisar 80 %-85%.
- b. Soal tes objektif dengan 4 pilihan terdiri atas 20 nomor, peserta pembelajaran dianggap menguasai materi apabila ia dapat mengerjakan 80%-85% soal dengan benar.

#### 4. Kegiatan Lanjutan

Kegiatan yang dikenal dengan istilah "*follow up*" dari suatu hasil kegiatan yang telah dilakukan seringkali tidak dilaksanakan dengan baik oleh instruktur. Dalam kenyataannya, setiap kali setelah tes dilakukan selalu saja terdapat peserta pembelajaran yang berhasil dengan bagus atau di atas rata-rata (a), hanya menguasai sebagian atau cenderung di rata-rata tingkat penguasaan yang diharapkan dapat dicapai, (b) peserta pembelajaran seharusnya menerima tindak lanjut yang berbeda sebagai konsekuensi dari hasil belajar yang bervariasi tersebut.

### 2.2.3 Kriteria Pemilihan Strategi Pembelajaran

Pemilihan strategi pembelajaran yang akan digunakan dalam proses pembelajaran harus berorientasi pada tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Selain itu juga harus disesuaikan dengan jenis materi, karakteristik peserta didik serta situasi atau kondisi dimana proses pembelajaran tersebut akan berlangsung.

Terdapat beberapa metode dan teknik pembelajaran yang dapat digunakan oleh instruktur, tetapi tidak semuanya sama efektifnya dapat mencapai tujuan pembelajaran. Untuk itu dibutuhkan kreativitas instruktur dalam memilih strategi pembelajaran tersebut. Mager (1977: h. 54) menyampaikan beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam memilih strategi pembelajaran, yaitu:

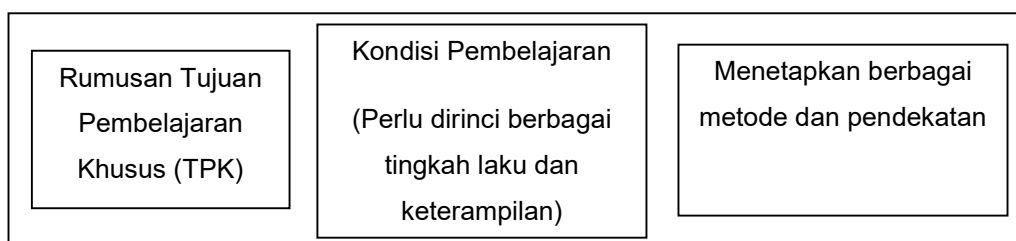
1. Berorientasi pada tujuan pembelajaran. Tipe perilaku apa yang diharapkan dapat dicapai oleh peserta didik. Misalnya menyusun bagan analisis pembelajaran. Berarti metode yang paling dekat dan sesuai yang dikehendaki oleh TPK adalah latihan atau praktik langsung.
2. Pilih teknik pembelajaran sesuai dengan keterampilan yang diharapkan dapat dimiliki saat bekerja nanti (dihubungkan dengan dunia kerja). Misalnya setelah bekerja, peserta didik dituntut untuk pandai memprogram data komputer (programmer). Berarti metode paling mungkin digunakan adalah praktikum dan analisis kasus/pemecahan masalah (problem solving)
3. Gunakan media pembelajaran yang sebanyak mungkin memberikan rangsangan pada indera peserta didik. Artinya dalam satuan-satuan

waktu yang bersamaan peserta didik dapat melakukan aktifitas fisik maupun psikis. Misalnya menggunakan OHP (*Overhead Projector*). Dalam menjelaskan suatu bagan, lebih baik instruktur menggunakan OHP (*Overhead Projector*) daripada hanya berceramah saja, karena penggunaan OHP (*Overhead Projector*) memungkinkan peserta didik sekaligus dapat melihat dan mendengar penjelasan instruktur.

Selain kriteria di atas pemilihan strategi pembelajaran dapat dilakukan dengan memperhatikan pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Apakah materi pelajaran paling baik disampaikan secara klasikal (serentak bersama-sama dalam satu-satuan waktu)?
2. Apakah materi pelajaran sebaiknya dipelajari peserta didik secara individual sesuai dengan laju dan kecepatan belajar masing-masing?
3. Apakah pengalaman langsung hanya dapat berhasil diperoleh dengan jalan praktik langsung dalam kelompok dengan instruktur atau tanpa kehadiran instruktur?
4. Apakah diperlukan diskusi atau konsultasi secara individual antara instruktur dan peserta?

Gerlach dan Ely (1990: h. 173) menjelaskan pola umum pemilihan strategi pembelajaran yang akan digambarkan melalui bagan berikut ini:



Gambar . Pola Umum Pemilihan Strategi Pembelajaran (Gerlach dan Ely, 1990)

Selanjutnya dijelaskan bahwa kriteria pemilihan strategi pembelajaran hendaknya dilandasi prinsip efisiensi dan efektifitas dalam mencapai tujuan pembelajaran dan tingkat keterlibatan peserta didik. Untuk itu pengajar haruslah berpikir: strategi pembelajaran manakah yang paling efektif dan efisien dapat membantu peserta didik dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan? Pemilihan strategi

pembelajaran yang tepat di arahkan agar peserta didik dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran secara optimal.

Secara umum strategi pembelajaran terdiri dari 5 (lima) komponen yang saling berinteraksi dengan karakter fungsi dalam mencapai tujuan pembelajaran, yaitu (1) kegiatan pembelajaran pendahuluan, (2) penyampaian informasi, (3) partisipasi peserta didik, (4) tes dan, (5) kegiatan lanjutan.

Pemilihan strategi pembelajaran hendaknya ditentukan berdasarkan kriteria berikut: (1) orientasi strategi pada tugas pembelajaran, (2) relevan dengan isi/materi pembelajaran, (3) metode dan teknik yang digunakan difokuskan pada tujuan yang ingin dicapai, dan (4) media pembelajaran yang digunakan dapat merangsang indera peserta didik secara simultan.

#### **2.2.4 Pendekatan Pembelajaran Pemrosesan Informasi**

Ada beberapa model yang termasuk ke dalam pendekatan pembelajaran pemrosesan informasi, di antaranya adalah sebagai berikut:

##### **1. Model Pembelajaran Perolehan Konsep (*Concept Attainment Orientasi Model*)**

Pendekatan pembelajaran ini dikembangkan berdasarkan karya *Jerome Brunner, Jacqueline Goodnow dan George Austin Brunner, Goodnow dan Austin* yakin bahwa lingkungan sekitar manusia beragam, dan sebagai manusia kita harus mampu membedakan, mengkategorikan dan menamakan semua itu. Kemampuan manusia dalam membedakan, mengelompokkan dan menamakan sesuatu inilah yang menyebabkan munculnya sebuah konsep. Sebagai contoh, manusia mengenal bahwa yang dimaksud dengan konsep "kota" adalah suatu tempat yang menjadi pusat pemerintahan, pusat perdagangan, dan lain-lain. Begitu pula halnya dengan konsep "kursi" misalnya. Kursi adalah suatu alat untuk menyandarkan tubuh, ada yang berkaki empat dan bahkan berkaki satu. Jadi manusia mengkategorikan suatu konsep berdasarkan ciri-ciri (atribut) yang dimilikinya. Atas dasar pandangan tersebut, maka kemampuan peserta dalam memahami suatu konsep menjadi bagian fundamental dari sistem persekolahan. Pendekatan pembelajaran perolehan konsep adalah suatu pendekatan pembelajaran yang bertujuan untuk membantu peserta memahami suatu konsep tertentu. Pendekatan pembelajaran ini dapat diterapkan untuk semua umur, dari anak-anak sampai orang dewasa.

Untuk taman kanak-kanak, tentunya pendekatan ini dapat digunakan untuk memperkenalkan konsep yang sederhana. Misalnya konsep binatang, tumbuhan, dan lain-lain. Pendekatan ini, lebih tepat digunakan ketika penekanan pembelajaran lebih dititikberatkan pada mengenalkan konsep baru, melatih kemampuan berpikir induktif dan melatih berpikir analaisis.

### **Prosedur Pembelajaran**

Suatu konsep diperoleh melalui tiga tahap, diantaranya:

**Tahap Pertama** adalah tahap kategorisasi, yaitu upaya mengkategorikan sesuatu yang sama atau tidak sesuai dengan konsep yang diperoleh. Kemudian masuk ke tahap selanjutnya, setelah kategori yang tidak sesuai disingkirkan, dan kategori-kategori yang sesuai digabungkan sehingga membentuk suatu konsep (*concept formation*). Setelah itu, suatu konsep tertentu baru dapat disimpulkan. Tahap terakhir inilah yang dimaksud dengan perolehan konsep. Sebagai contoh, seorang instruktur ingin mengenalkan konsep mamalia kepada pesertanya. Ia tentu akan memperkenalkan beberapa kategori (contoh) yang sesuai dan tidak sesuai. Misalnya, menyusui (sesuai), bertelur (tidak sesuai), mengandung (sesuai), tidak berbulu (tidak sesuai), berbulu (sesuai). Maka anak akan memperoleh konsep bahwa mamalia adalah hewan yang menyusui, mengandung anaknya dan berbulu.

Melalui model ini, perolehan konsep didasarkan pada kondisi reseptif peserta dan sifatnya lebih langsung. Artinya instruktur lebih banyak memimpin. Model ini terdiri dari tiga tahapan mengajar. Pertama, instruktur menyajikan data kepada peserta. Setiap data tersebut merupakan contoh dan bukan contoh yang terpisah. Data tersebut dapat berupa peristiwa, orang, objek,, cerita dan lain-lain. Peserta diberitahu bahwa dalam daftar data yang disajikan tersebut terdapat beberapa data yang memiliki kesamaan. Mereka diminta mana untuk memberi nama konsep tersebut dan menjelaskan definisi konsep berdasarkan ciri – cirinya. Contohnya adalah seperti pembelajaran konsep mamalia di atas.

**Tahap Kedua**, peserta menguji perolehan konsep mereka. Pertama dengan cara mengidentifikasi contoh tambahan lain yang mengacu pada konsep tersebut. Atau kedua dengan memunculkan contoh mereka sendiri. Setelah itu, instruktur mengkonfirmasi kebenaran dari dugaan pesertanya

terhadap konsep tersebut, dan meminta mereka untuk merevisi konsep yang masih kurang tepat.

**Tahap Ketiga**, mengajak peserta untuk menganalisis/ mendiskusikan strategi sampai mereka dapat memperoleh konsep tersebut. Dalam keadaan sebenarnya, pasti penelusuran konsep yang mereka lakukan berbeda-beda. Ada yang mulai dari umum, ada yang mulai dari khusus dan lain-lain. Tapi perbedaan strategi di antara peserta ini menjadi pelajaran bagi yang lainnya untuk memilih strategi mana yang paling tepat dalam memahami suatu konsep tertentu.

### **Aplikasi**

Model pembelajaran ini sangat sesuai digunakan untuk pembelajaran yang menekankan pada perolehan suatu konsep baru atau untuk mengajar cara berpikir induktif kepada peserta. Model ini juga relevan diterapkan untuk semua umur dan semua tingkatan kelas. Bagi anak-anak, konsep dan contohnya harus lebih sederhana dibandingkan untuk anak tingkatan kelas yang lebih tinggi. Terakhir, model ini juga dapat merupakan alat evaluasi yang efektif bagi instruktur untuk mengukur apakah ide-ide atau konsep-konsep penting yang baru saja diajarkan telah dikuasai oleh peserta atau tidak

## **2. Model Pembelajaran Berpikir Induktif**

Model pembelajaran ini merupakan karya besar Hilda Taba. Suatu strategi mengajar yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam mengolah informasi. Secara singkat model ini merupakan strategi mengajar untuk mengembangkan keterampilan berpikir peserta. Model ini dikembangkan atas dasar beberapa postulat sebagai berikut:

- 1) Kemampuan berpikir dapat diajarkan
- 2) Berpikir merupakan suatu transaksi aktif antara individu dengan data. Artinya, dalam setting kelas, bahan-bahan ajar merupakan sarana bagi peserta untuk mengembangkan operasi kognitif tertentu. Dalam setting tersebut peserta belajar mengorganisasikan fakta kedalam suatu system konsep, yaitu: (a) saling menghubungkan-hubungkan data yang diperoleh satu sama lain serta membuat kesimpulan berdasarkan hubungan – hubungan tersebut, (b) menarik kesimpulan berdasarkan



fakta - fakta yang telah diketahuinya dalam rangka membangun hipotesis, dan (c) memprediksi dan menjelaskan suatu fenomena tertentu. Instruktur, dalam hal ini dapat membantu proses internalisasi dan konseptualisasi berdasarkan informasi tersebut.

- 3) Proses berpikir merupakan suatu urutan tahapan yang beraturan (*lawful*). Artinya, agar dapat menguasai keterampilan berpikir tertentu, prasyarat tertentu harus dikuasai terlebih dahulu, dan urutan tahapan ini tidak bisa dibalik. Oleh karenanya, konsep tahapan beraturan ini memerlukan strategi mengajar tertentu agar dapat mengendalikan tahapan-tahapan tersebut.

### **Prosedur Pembelajaran**

Diatas menyatakan bahwa keterampilan berpikir harus diajarkan dengan menggunakan strategi khusus. Menurutnya, berpikir induktif melibatkan tiga tahapan dan karenanya ia mengembangkan tiga strategi cara mengajarkannya. Strategi pertama adalah pembentukan konsep (*concept formation*) sebagai strategi dasar; kedua, interpretasi data (*data interpretation*) dan ketiga adalah penerapan prinsip (*application of principles*).

#### *Strategi 1: Pembentukan Konsep*

Tahapan pertama dalam strategi pembentukan konsep ini terdiri dari tiga langkah yaitu: (1) mengidentifikasi data yang relevan dengan permasalahan, (2) mengelompokkan data atas dasar kesamaan karakteristik dan (3) membuat kategori serta memberi label pada kelompok-kelompok data yang memiliki kesamaan karakteristik.

#### *Strategi 2: Interpretasi Data*

Strategi kedua ini merupakan cara mengajarkan bagaimana menginterpretasi menyimpulkan data. Sama halnya dengan strategi pertama (pembentukan konsep), cara ini dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tertentu. Sebagai langkah pertama, instruktur dapat mengajukan pertanyaan yang dapat mendorong peserta agar dapat mengidentifikasi aspek-aspek tertentu dari suatu data. Sebagai contoh, setelah peserta membaca bahasan tentang sistem ekonomi Afrika Selatan,

Inggris dan Jerman, instruktur mengajukan pertanyaan, "Aspek-aspek apa saja yang menjadi tulang punggung sistem ekonomi ketiga negara tersebut?".

Berikutnya instruktur meminta peserta untuk menjelaskan berbagai informasi yang diperolehnya dan menghubungkan antara yang satu dengan yang lainnya. Pertanyaan yang diajukan kali ini menekankan pada pertanyaan-pertanyaan yang menunjukkan sebab akibat. Sebagai contoh, "Apakah menurut kalian sistem ekonomi ketiga negara tersebut sama atau berbeda? Mengapa?" atau "Apakah sistem ekonomi ketiga negara tersebut didasarkan atas hal yang sama?" Jika ya, apa yang membuat sistem ekonomi antara ketiga negara tersebut sama dan apa yang membuatnya berbeda?".

Langkah ketiga adalah membuat kesimpulan. Pada bagian ini, instruktur dapat mengajukan pertanyaan "Kalu demikian, aspek apa saja yang dapat menjadi dasar sistem ekonomi suatu negara?"

### *Strategi 3: Pembelajaran Prinsip*

Merupakan kelanjutan dari strategi pertama dan kedua. Setelah peserta dapat merumuskan suatu konsep, menginterpretasikan dan menyimpulkan data, selanjutnya mereka diharapkan dapat menerapkan suatu prinsip tertentu ke dalam situasi permasalahan yang berbeda. Atau peserta diharapkan dapat menerapkan suatu prinsip untuk menjelaskan suatu fenomena baru.

Langkah pertama yang harus diajukan instruktur adalah mengajukan suatu permasalahan baru. Pada bagian ini instruktur dapat mengajukan pertanyaan, "Apa yang akan terjadi jika Pak Dudung tidak memiliki seperangkat komputer di meja kasir toko swalayannya?" Langkah berikutnya adalah meminta peserta untuk menjelaskan prediksinya atau hipotesisnya. Pertanyaan yang dapat diajukan adalah, "Menurut Anda mengapa hal tersebut dapat terjadi?" Langkah terakhir adalah meminta peserta untuk menjelaskan dasar teori/argumen yang memperkuat hipotesisnya. Pada bagian ini, peserta diminta untuk menggunakan logika dengan memanfaatkan data dan informasi pendukung yang cukup dan akurat. Untuk kebutuhan ini, pertanyaan yang dapat diajukan instruktur adalah, "Apa alasan yang dapat memperkuat hal tersebut terjadi?"

### **Aplikasi**

Model pembelajaran ini ditunjukkan untuk membangun mental kognitif. Karenanya sangat sesuai untuk mengembangkan kemampuan berpikir. Namun demikian, strategi ini sangat membutuhkan banyak informasi yang harus digali oleh peserta. Kelebihan lain dari model ini, walaupun sangat sesuai untuk "social study" tapi juga dapat digunakan untuk semua mata pelajaran, seperti sains, bahasa dan lain-lain. Satu hal lagi yang tak kalah penting, model ini juga secara tidak langsung dapat mengembangkan kemampuan berpikir kreatif.

### **3. Model Pembelajaran Inquiry Training**

Model pembelajaran ini dikembangkan oleh seorang tokoh yang bernama Suchman. Suchman meyakini bahwa anak-anak merupakan individu yang penuh rasa ingin tahu akan segala sesuatu. Oleh karena itu prosedur ilmiah dapat diajarkan secara langsung kepada mereka. Berikut ini adalah postulat yang diajukan oleh Suchman untuk mendukung teori yang mendasari model pembelajaran ini:

- 1) Secara alami manusia mempunyai kecenderungan untuk selalu mencari tahu akan segala sesuatu yang menarik perhatiannya
- 2) Mereka akan menyadari keingintahuan akan segala sesuatu tersebut dan akan belajar untuk menganalisis strategi berpikirnya tersebut.
- 3) Strategi baru dapat diajarkan secara langsung dan ditambahkan / digabungkan dengan strategi lama yang telah dimiliki peserta
- 4) Penelitian kooperatif (cooperative inquiry) dapat memperkaya kemampuan berpikir dan membantu peserta belajar tentang suatu ilmu yang senantiasa bersifat tentatif dan belajar menghargai penjelasan atau solusi alternatif.

Secara singkat, model ini bertujuan untuk melatih kemampuan peserta dalam meneliti, menjelaskan fenomena dan memecahkan masalah secara ilmiah. Mengapa demikian? Karena pada dasarnya secara intuitif setiap individu cenderung melakukan kegiatan ilmiah (mencari tahu/memecahkan masalah). Kemampuan tersebut dapat dilatih sehingga setiap individu kelak dapat melakukan kegiatan ilmiahnya secara sadar (tidak intuitif lagi) dan dengan prosedur yang benar. Melalui model ini, Suchman juga ingin

meyakinkan kepada peserta bahwa ilmu bersifat tentatif dan dinamis, karena ilmu berkembang terus menerus. Sesuatu yang diyakini saat ini benar, suatu saat kelak belum tentu benar atau berubah. Di samping itu, peserta dilatih untuk dapat menghargai alternatif-alternatif lain yang mungkin berbeda dengan yang telah ada sebelumnya dan telah diyakini sebagai suatu kebenaran.

### **Prosedur Pembelajaran**

Tujuan utama dari model ini adalah membuat peserta menjalani suatu proses tentang bagaimana pengetahuan diciptakan. Untuk mencapai tujuan ini, peserta dihadapkan pada sesuatu (masalah) yang misterius) yang misterius, belum diketahui, tetapi menarik. Namun, perlu diingat bahwa masalah tersebut harus didasarkan pada suatu gagasan yang memang dapat ditemukan (discoverable ideas), bukan mengada – ada.

Terdapat lima langkah prosedur mengajarkan inquiry training, diantaranya:

**Tahap pertama** adalah peserta dihadapkan pada suatu situasi yang membingungkan (teka-teki).

**Tahap kedua** dan ketiga adalah pengumpulan data untuk verifikasi dan eksperimentasi. Pada tahap kedua dan ketiga ini peserta menanyakan serangkaian pertanyaan yang dapat dibawah oleh instruktur dengan jawaban "YA" atau "TIDAK", sementara melakukan percobaan sesuai dengan permasalahan yang dihadapkan kepada mereka. Namun perlu dicatat bahwa pada tahap pertama, instruktur hendaknya menjelaskan prosedur penelitian yang harus dilakukan oleh peserta. Untuk itu, disarankan agar mendasarkan permasalahan yang dihadapkan kepada peserta berawal dari ide yang paling sederhana dulu. Verifikasi (ada tahap kedua), merupakan proses di mana peserta menggali informasi tentang peristiwa yang mereka alami. Sedangkan eksperimen (percobaan).

**Tahap Ketiga** merupakan proses di mana instruktur memperkenalkan kepada peserta suatu unsur baru kepada suatu situasi tertentu untuk menunjukkan bahwa suatu peristiwa dapat terjadi secara berbeda. Mengapa tahap kedua dan ketiga ini dijelaskan secara bersamaan? Karena peristiwa verifikasi dan eksperimentasi terjadi secara bersamaan, walaupun keduanya dapat dijelaskan secara terpisah.

**Tahap keempat** adalah tahap merumuskan penjelasan atas peristiwa yang telah dialami peserta. Pada prakteknya, mungkin peserta tidak dapat menjelaskan dengan sempurna. Ada beberapa detail yang terlupakan oleh mereka. Untuk tahap ini, disarankan agar penjelasan tidak hanya diberikan oleh satu atau dua orang peserta beberapa peserta diminta untuk memberikan penjelasannya tentang apa yang dialami. Dengan demikian, akan diperoleh beberapa penjelasan yang satu sama lain dapat saling mendukung sehingga menghasilkan suatu penjelasan yang lengkap.

**Langkah terakhir** adalah menganalisis proses penelitian yang telah mereka lakukan. Pada tahap ini, peserta diminta untuk menganalisis pola-pola, penelitian yang telah mereka lakukan. Tahap ini penting sekali dilakukan karena kita menginginkan agar peserta menyadari betul bukan proses penelitian dilakukan secara sistematis dan instruktur telah mengajarkan kepada mereka menggunakan cara-cara yang lebih efektif.

### **Aplikasi**

Awalnya model pembelajaran ini digunakan untuk mengajarkan ilmu-ilmu pengetahuan alam, tapi dapat digunakan untuk semua mata pelajaran. Semua topik mata pelajaran dapat digunakan sebagai suatu situasi masalah yang dapat dilontarkan oleh instruktur untuk melatih peserta cara berpikir ilmiah. Kunci utamanya terletak pada upaya memformulasikan suatu masalah yang menarik, misterius dan menantang bagi peserta agar mampu berpikir ilmiah, seperti:

- 1) Keterampilan melakukan pengamatan, pengumpulan dan pengorganisasian data termasuk merumuskan dan menguji hipotesis serta menjelaskan fenomena,
- 2) Kemandirian belajar,
- 3) Keterampilan mengekspresikan secara verbal,
- 4) Kemampuan berpikir logis, dan
- 5) Kesadaran bahwa ilmu bersifat dinamis dan tentatif.

Model pembelajaran perolehan konsep adalah suatu pendekatan pembelajaran yang bertujuan untuk membantu peserta memahami suatu konsep tertentu. Prosedur pembelajaran perolehan konsep meliputi tiga tahap; yaitu (1) penyajian data dan identifikasi konsep, (2) pengujian

perolehan konsep dan (3) analisis strategi berpikir. Model pembelajaran perolehan konsep sangat sesuai diaplikasikan untuk pembelajaran yang menekankan perolehan suatu konsep baru atau untuk mengajar cara berpikir induktif. Model pembelajaran berpikir Induktif merupakan suatu strategi mengajar yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan peserta mengolah informasi atau strategi mengajar untuk mengembangkan keterampilan berpikir peserta.

Prosedur pembelajaran berpikir induktif terdiri atas tiga strategi, di mana setiap strategi terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut:

**Strategi 1** : Pembentukan konsep, meliputi:

- a. Membuat daftar konsep
- b. Pengelompokan konsep berdasarkan karakteristik yang sama
- c. Pemberian label atau kategorisasi

**Strategi 2** : Interpretasi data, meliputi:

- a. Mengidentifikasi dimensi-dimensi dan hubungan-hubungannya
- b. Menjelaskan dimensi-dimensi dan hubungan-hubungannya
- c. Membuat kesimpulan

**Strategi 3**: Penerapan prinsip, meliputi:

- a. Membuat hipotesis, memprediksi konsekuensi
- b. Menjelaskan teori yang mendukung hipotesis atau prediksi
- c. Menguji hipotesis/prediksi.

Model pembelajaran berpikir induktif bertujuan untuk membangun mental kognitif mengembangkan kemampuan berpikir.

**Model pembelajaran inquiry training** bertujuan untuk melatih kemampuan peserta dalam meneliti, menjelaskan fenomena dan memecahkan masalah secara ilmiah

Prosedur pembelajaran inquiry training terdiri dari lima tahapan, yaitu:

- Tahap 1: melontarkan permasalahan
- Tahap 2: mengumpulkan data dan verifikasi;
- Tahap 3: mengumpulkan data dan eksperimentasi;
- Tahap 4: merumuskan penjelasan;
- Tahap 5: menganalisis proses inquiry (penelitian).

Model pembelajaran inquiry training sangat penting untuk mengembangkan nilai dan sikap dalam cara berpikir ilmiah, seperti: (1) keterampilan

melakukan pengamatan, pengumpulan dan pengorganisasian data, termasuk merumuskan dan menguji hipotesis serta menjelaskan fenomena, (2) kemandirian belajar, (3) keterampilan mengekspresikan secara verbal, (5) kemampuan berpikir logis, dan (6) kesadaran bahwa ilmu bersifat dinamis dan tentatif

### **2.2.5 Pendekatan Pembelajaran Individu**

Berbeda dengan pendekatan pembelajaran pemrosesan Informasi, pendekatan pembelajaran individu berorientasi pada individu dan pengembangan diri. Pendekatan ini memfokuskan pada proses di mana individu membangun dan mengorganisasikan dirinya secara realitas bersifat unik. Secara singkat model ini menekankan pada pengembangan pribadi, yaitu upaya membantu peserta untuk mengembangkan hubungan yang produktif dengan lingkungannya dan membantu mereka untuk dapat memandang dirinya sebagai pribadi yang mampu/berguna.

Ada beberapa model pembelajaran yang termasuk pendekatan ini, di antaranya adalah pengajaran tidak langsung, pelatihan kesadaran, sinektik, sistim konseptual dan pertemuan kelas. Dalam pembahasan ini hanya tiga model yang akan di perkenalkan, yaitu: (1) model pembelajaran pengajaran tidak langsung (*non-directive teaching*), (2) model pembelajaran pelatihan kesadaran (*awareness training*), dan (3) model pembelajaran pertemuan kelas (*classroom meeting*).

#### **2.2.5.1 Model Pembelajaran Tidak Langsung (Non-Directive Teaching)**

Sebelumnya perlu disampaikan di sini bahwa yang dimaksud dengan non direktif adalah tanpa menginstruktur. Model pengajaran non-direktif merupakan hasil karya Carl Roger dan tokoh lain pengembang konseling non-direktif. Roger mengaplikasikan strategi konseling ini untuk pembelajaran. Ia meyakini bahwa hubungan manusia yang positif dapat membantu individu berkembang, karena itu pengajaran harus di dasarkan atas hubungan yang positif dan bukan semata-mata di dasarkan atas penguasaan materi ajar belaka. Model pengajaran tidak langsung *non directive teaching* menekankan pada upaya memfasilitasi belajar.

Tujuan utamanya adalah membantu peserta mencapai integrasi pribadi, efektivitas pribadi dan penghargaan terhadap dirinya secara realitas.

Peran instruktur dalam model pembelajaran ini adalah sebagai fasilitator. Karena itu instruktur hendaknya mempunyai hubungan pribadi yang positif dengan pesertanya, yaitu sebagai pembimbing bagi pertumbuhan dan perkembangannya. Dalam menjalankan perannya ini, instruktur membantu peserta menggali ide / gagasan tentang kehidupannya, lingkungan sekolahnya dan hubungannya dengan orang-orang lain.

### **Prosedur Pembelajaran**

Teknik utama dalam mengaplikasikan model pembelajaran pengajaran tidak langsung adalah apa yang diistilahkan oleh Roger sebagai non-directive Interview atau wawancara tanpa menginstrukturi, yaitu wawancara tatap muka antara instruktur dan peserta. Selama wawancara, instruktur berperan sebagai kolaborator dalam proses penggalian jati diri dan pemecahan masalah peserta. Inilah yang dimaksud dengan tanpa menginstrukturi non-directive.

Instruktur menggunakan teknik wawancara ini untuk membimbing peserta dalam penyelesaian karyanya, dan membimbing peserta dalam mencari topik-topik pelajaran tertentu yang menarik baginya. Namun demikian, teknik ini tidak hanya di peruntukkan bagi peserta yang lambat atau memiliki masalah belajar, tetapi dapat pula di gunakan untuk peserta yang pintar dan tidak mempunyai masalah belajar yang berarti. Secara singkat model pembelajaran ini dapat membantu peserta memperkuat persepsi terhadap dirinya dan mengevaluasi kemajuan dan perkembangan dirinya.

Kunci utama keberhasilan dalam menerapkan model ini adalah kemitraan antara instruktur dan peserta. Misalnya, ketika peserta mengeluhkan tentang nilainya yang rendah, instruktur hendaknya jangan sekali-kali menyelesaikan masalah tersebut dengan menjelaskan bagaimana seharusnya cara belajar yang baik ( menginstrukturi ), tetapi instruktur hendaknya mendorong peserta mengekspresikan persaannya tentang permasalahan yang dihadapi,



seperti perasaannya tentang sekolah, dirinya dan orang-orang lain, di sekitarnya. Ketika ia sudah mengekspresikan semua perasaannya, biarkan peserta itu sendiri menentukan perubahan-perubahan yang menurutnya tepat bagi dirinya.

Menurut Rogers, iklim wawancara yang dilakukan oleh instruktur harus memenuhi empat syarat yaitu:

- 1) Instruktur harus menunjukkan kehangatan dan tanggap atas masalah yang dihadapi peserta dan memperlakukannya sebagaimana layaknya manusia,
- 2) Instruktur harus mampu membuat peserta mengekspresikan perasaannya tanpa tekanan dengan cara tidak memberikan penilaian (mencap salah atau mencap buruk),
- 3) Peserta harus bebas mengekspresikan secara simbolis perasaannya, dan
- 4) Proses konseling (wawancara) harus bebas dari tekanan.

Secara umum, sebagaimana halnya model pembelajaran lain, model pembelajaran ini juga memiliki tahapan – tahapan. Rogers mengelompokkannya ke dalam lima tahap.

**Tahap pertama**, membantu peserta menemukan inti permasalahan yang dihadapinya. Biasanya hal ini terjadi di awal wawancara, tapi kadang juga terjadi pada saat wawancara telah atau sedang berlangsung. Tetapi biasanya pembatasan masalah yang dihadapi peserta sangat bervariasi tergantung jenis masalah atau pesertanya.

**Tahap kedua**, instruktur mendorong (memancing) peserta agar dapat mengekspresikan perasaannya baik positif maupun negatif. Di samping itu instruktur harus mendorong (memancing) peserta agar dapat menyatakan dan menggali permasalahannya. Bagaimana caranya? Dengan cara menerima dengan tangan terbuka dan kehangatan serta tanpa memberikan penilaian (mencap jelek atau buruk) terhadapnya.

**Tahap ketiga**, peserta secara bertahap mengembangkan pemahaman (kesadaran) akan dirinya. Ia berusaha menemukan makna dari pengalamannya, menemukan hubungan sebab dan

akibat dan pada akhirnya memahami (menyadari) makna dari perilaku sebelumnya.

Dalam hal ini, di mana peserta berada dalam tahapan di antara upaya menggali permasalahannya sendiri dan upaya memahami perasaannya, instruktur mendorong peserta untuk membuat perencanaan dan pengambilan keputusan berkaitan dengan masalah yang dihadapinya. Tugas instruktur jangan memberikan alternatif, tapi berusaha membantu mengklarifikasi alternatif – alternatif yang diajukan peserta.

**Tahap keempat**, peserta melaporkan tindakan (berupa alternatif-alternatif pemecahan masalah yang telah diambilnya pada tahap ketiga di atas. Lebih jauh ia merefleksikan ulang tindakan yang telah diambilnya tersebut. Dan berupaya membuatnya lebih baik dan efektif. Keempat tahapan ini dapat terjadi dalam satu seri wawancara atau beberapa kali seri wawancara.

### **Aplikasi**

Model pembelajaran pengajaran tidak langsung (tanpak menginstrukturi) bisa digunakan untuk berbagi situasi masalah, baik masalah pribadi, sosial dan akademik. Dalam masalah pribadi peserta menggali perasaannya tentang dirinya. Dalam masalah sosial, ia menggali perasaan tentang hubungannya dengan orang lain dan menggali bagaimana perasaan tentang diri tersebut berpengaruh terhadap

orang lain. Dalam masalah akademik, ia menggali perasaannya tentang kompetensi dan minatnya. Dari semua kasus di atas, esensi atau muatan wawancara harus bersifat personal, bukan eksternal. Artinya harus datang dari perasaan, pengalaman, pemahaman dan solusi yang dipilihnya sendiri. Inilah inti dari istilah tidak menginstrukturi (non directive) yang dimaksud oleh Rogers.

#### **2.2.5.2 Model Pembelajaran Pelatihan Kesadaran (*Awarenes Training*)**

Model ini merupakan suatu model pembelajaran yang di tujuakan untuk meningkatkan kesadaran manusia. Model ini di kembangkan oleh Milliam Schutz. Ia menekankan pentingnya pelatihan interpersonal sebagai sarana peningkatan kesadaran pribadi (pemahaman diri

individu). Mengapa demikian? Karena ia percaya bahwa ada empat tipe perkembangan yang di butuhkan untuk merealisasikan potensi individu secara utuh, yaitu: (1) fungsi tubuh, (2) fungsi personal, termasuk di dalamnya akuisisi pengetahuan dan pengalaman, kemampuan berfikir logis dan kreatif dan integrasi intelektual, (3) perkembangan interpersonal, dan (4) hubungan institusi – institusi sosial, organisasi sosial dan budaya masyarakat.

Oleh karena itulah Schutz ingin mengembangkan model pembelajaran untuk memenuhi salah satu dari ke empat tipe perkembangan tersebut, yaitu perkembangan interpersonal. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman diri dan kesadaran akan perilaku diri sendiri dan perilaku orang lain sehingga dapat membantu peserta mengembangkan perkembangan pribadi dan sosialnya.

### **Prosedur Pembelajaran**

Kunci utama prosedur pembelajaran model ini didasarkan atas teori encounter. Teori ini menjelaskan metode untuk meningkatkan kesadaran hubungan antar manusia yang di dasarkan atas keterbukaan, kejujuran, kesadaran diri, tanggung jawab, perhatian terhadap diri sendiri atau orang lain, dan orientasi pada kondisi saat ini.

Model pembelajaran ini terdiri atas dua tahapan. **pertama** adalah penyampaian dan penyelesaian tugas. Pada tahapan ini instruktur memberikan pengarahan tentang tugas yang akan di berikan dan bagaimana melaksanakannya. **Tahapan kedua** adalah diskusi atau analisis tahap pertama. Jadi, intinya peserta diminta melakukan sesuatu (berkaitan dengan teori encounter tadi dan setelah itu mendiskusikannya (refleksi bersama) atas apa yang telah terjadi.

### **Aplikasi**

Sampai saat ini, masih sangat sedikit sekolah atau instruktur yang menerapkan model ini. Permainan-permainan sedahana dapat di lakukan untuk keperluan ini.

Model ini juga dapat di lakukan sebagai selingan yang tidak memakan waktu terlalu banyak. Dalam pelaksanaan diskusi, keterbukaan dan

kejujuran menjadi sangat penting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model ini dapat meningkatkan perkembangan emosi.

### **2.2.5.3 Model Pembelajaran Pertemuan Kelas**

Model ini diciptakan berdasarkan terapi realitas yang dipelopori oleh William Glasser. Terapi realitas merupakan landasan teori kepribadian yang digunakan untuk terapi tradisional dan dapat diaplikasikan untuk pengajaran. Glasser percaya bahwa permasalahan manusia kebanyakan disebabkan oleh kegagalan memfungsikan diri dalam lingkungan sosialnya (kegagalan fungsi sosial). Ia percaya bahwa setiap manusia mempunyai dua kebutuhan dasar yaitu cinta dan harga diri. Keduanya terjadi dalam hubungan antara satu individu dengan individu lain dalam suatu lingkungan sosial. Individu mempunyai masalah karena gagal memenuhi kebutuhan dasar, yaitu keterikatan (cinta) dan kehormatan (harga diri).

Intinya, manusia harus memiliki kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain agar dapat mencintai dan dicintai dan dihargai serta saling menghargai. Kemampuan ini tidak dapat dilakukan melalui terapi individu seperti yang ditawarkan oleh para ahli jiwa (psikiater), tetapi melalui konteks kelompok sosial, seperti lingkungan kelas atau sekolah. Oleh karena itu, Glasser mengaplikasikannya untuk pembelajaran di kelas. Jadi, model pertemuan (diskusi kelas). Jadi, model pertemuan (diskusi kelas) adalah model pembelajaran yang ditujukan untuk membangun suatu kelompok sosial yang saling menyayangi, saling menghargai, mempunyai disiplin diri dan komitmen untuk berperilaku positif.

#### **Prosedur Pembelajaran**

Model pertemuan (diskusi kelas) terdiri atas enam tahap, yaitu:

- (1) menciptakan iklim (suasana) yang kondusif,
- (2) menyampaikan permasalahan diskusi,
- (3) membuat penilaian pribadi,
- (4) mengidentifikasi alternatif tindakan solusi,
- (5) membuat komitmen, dan
- (6) merencanakan tindak lanjut tindakan.

**Langkah pertama**, merupakan prasyarat pertemuan kelas. Bukan hanya sekedar melakukan pertemuan atau diskusi baru, tapi lebih jauh membangun suatu kualitas hubungan yang kondusif, hangat, personal, dan terbuka, sehingga perasaan dan pendapat dari semua orang akan dihargai, diterima tanpa ada tekanan, rasa takut penghakiman atau penilaian. Setiap orang berbicara atas namanya sendiri dan semua orang hendaknya didorong untuk berpartisipasi.

**Langkah kedua**, penyampaian masalah yang akan dibahas (didiskusikan) boleh datang dari peserta atau dari instruktur. Instruktur hendaknya mneghindari adanya peserta yang dijadikan sampel atau contoh. Permasalahan yang diajukan hendaknya yang berkaitan dengan perilaku yang hendak diperbaiki. Sebagai contoh, permasalahan yang diajukan adalah perilaku "berbohong/ngibul", sebagaimana sering terjadi / dilakukan oleh peserta. Dalam penyampaian masalah ini, instruktur tidak harus menyebutkan nama-nama peserta yang suka berperilaku ngibul. Setelah permasalahan disampaikan, dua hal yang harus dilakukan peserta yaitu: (1) mengidentifikasi konsekuensi jika permasalahan tersebut terus dilakukan, baik bagi diri sendiri maupun orang lain, dan (2) menjelaskan norma-norma sosial (sebagai rujukan) yang mengatur hal tersebut.

**Tujuan langkah ketiga** adalah agar semua peserta membuat penilaian secara pribadi terhadap permasalahan yang diajukan. Untuk kebutuhan ini, mereka perlu memberikan penjelasan mengapa permasalahan tersebut relevan atau tidak menurut nilai atau norma sosial yang berlaku.

**Dalam tahap empat**, peserta secara lebih dalam mengidentifikasi alternatif – alternatif tindakan solusi untuk memecahkan masalah tersebut agar terulang lagi. "Hal ini dilanjutkan dengan langkah kelima, di mana peserta membuat komitmen bersama untuk mencari alternatif tindakan yang telah dibuat pada langkah sebelumnya.

**Tahap terakhir**, instruktur meminta peserta untuk menjelaskan atau melaporkan efektifitas dari alternatif-alternatif tindakan yang dilakukan. Selanjutnya memberikan saran tindakan selanjutnya.

### **Aplikasi**

Model pertemuan kelas ini dapat dilakukan maksimal tiga kali dalam sehari. Tapi, biasanya sekali sehari sudah cukup tergantung dari permasalahan yang dihadapi. Umumnya, pertemuan kelas berlangsung di mana peserta dan instruktur duduk melingkar dan saling dekat satu sama lain. Pada pertemuan pagi hari, sebelum pembelajaran kelas dimulai, pertemuan kelas dapat membahas peristiwa-peristiwa yang terjadi kemarin. Atau mungkin merefleksikan kejadian yang terjadi di luar lingkungan kelas. Peserta dilatih mengkritisi permasalahan, memberikan penilaian pribadi berdasarkan nilai atau norma sosial yang berlaku dan telah dikenalnya serta memberikan ide solusi pemecahannya. Jika permasalahan yang dibahas berkaitan dengan perilaku peserta di dalam kelas, setelah komitmen dibuat harus dilaksanakan dengan serius. Instruktur harus benar – benar memonitor hal ini. Jika tidak, hasil pertemuan kelas tidak akan bermakna. Khawatir dianggap hanya main-main belaka. Model ini, dapat diaplikasikan, untuk semua jenis fungsionalisasi, baik sosial maupun akademik. Namun demikian, terutama diaplikasikan untuk pengembangan fungsi personal. Dengan demikian dapat mengembangkan kemampuan peserta untuk menjadi lebih bertanggung jawab, punya integrasi, disiplin dan dapat mengarahkan dan memonitor kemajuannya sendiri.

### **2.3 Pembelajaran Berkelanjutan**

Pembelajaran berkelanjutan adalah konsep yang memiliki dampak signifikan dalam memastikan kesinambungan dan adaptabilitas organisasi. Teori Organizational Learning yang diperkenalkan oleh Peter Senge (1990) menekankan bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu belajar secara berkesinambungan. Ini berarti bahwa organisasi harus memiliki kemampuan untuk terus-menerus mengambil pelajaran dari pengalaman masa lalu, mengidentifikasi kebijakan yang efektif, dan mengadaptasinya sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Dalam konteks PT. PLN (Persero) Pusdiklat, penting untuk memahami bahwa lingkungan bisnis sektor energi sangat dinamis. Perubahan dalam teknologi, peraturan pemerintah, serta ekspektasi pelanggan terus berubah. Oleh karena itu, pembelajaran berkelanjutan adalah aspek penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengikuti perkembangan ini. PLN harus dapat mengidentifikasi perubahan lingkungan yang signifikan dan meresponsnya dengan cepat.

Salah satu aspek utama dari pembelajaran berkelanjutan adalah kemampuan organisasi untuk memahami kebijakan dan praktik yang efektif. Ini termasuk mengidentifikasi praktik terbaik yang telah terbukti dalam industri dan menerapkannya dalam operasi sehari-hari. PT. PLN (Persero) Pusdiklat harus menjadi organisasi yang adaptif dan responsif terhadap inovasi dan perkembangan terbaru dalam penyediaan layanan listrik yang lebih efisien dan berkelanjutan.

Dalam konteks pelayanan listrik, pembelajaran berkelanjutan dapat membantu PT. PLN (Persero) Pusdiklat memahami perubahan dalam kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Penggunaan listrik terus berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan gaya hidup. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengadaptasi pelayanan listrik mereka untuk memenuhi kebutuhan yang berkembang ini.

Pembelajaran berkelanjutan juga mencakup upaya untuk terus memperbaiki pelayanan listrik. PT. PLN (Persero) Pusdiklat harus berfokus pada inovasi dan efisiensi dalam pengelolaan dan distribusi listrik. Dengan memahami praktik terbaik dan menggunakan pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat terus meningkatkan efisiensi operasional mereka, mengurangi pemadaman listrik, dan memastikan ketersediaan daya yang memadai bagi pelanggan.

Dalam keseluruhan konteks PT. PLN (Persero) Pusdiklat, pembelajaran berkelanjutan adalah komponen penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Organisasi yang mampu belajar secara berkesinambungan akan lebih siap untuk menghadapi tantangan dan perubahan yang ada dalam lingkungan

bisnis yang dinamis. Oleh karena itu, pembelajaran berkelanjutan harus diintegrasikan dalam budaya organisasi sebagai landasan untuk pertumbuhan, adaptabilitas, dan pelayanan listrik yang berkualitas.

## **2.4 Evaluasi Pembelajaran**

Evaluasi membantu dalam menentukan sejauh mana peserta telah mencapai tujuan pembelajaran dan sejauh mana mereka mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka peroleh dalam situasi praktis. Melalui evaluasi, institusi pendidikan dan organisasi dapat menilai efektivitas pembelajaran dan memastikan bahwa pembelajaran telah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Evaluasi dalam konteks pembelajaran melibatkan pengukuran kinerja peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan dalam situasi pekerjaan atau situasi nyata lainnya.

Menurut Guskey (2000), evaluasi dalam pembelajaran melibatkan penilaian yang otentik dan relevan. Hasil evaluasi memberikan umpan balik yang berharga kepada peserta dan instruktur. Peserta dapat mengetahui sejauh mana mereka telah menguasai konsep dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, sementara instruktur dapat menilai efektivitas metode pengajaran yang mereka gunakan.

Dalam konteks organisasi, evaluasi pembelajaran juga berperan penting dalam menentukan sejauh mana pelatihan dan pengembangan karyawan telah berhasil. Evaluasi membantu dalam mengukur dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan.

Pentingnya evaluasi pembelajaran telah diakui dalam berbagai penelitian. Evaluasi membantu dalam menentukan apakah tujuan pembelajaran telah tercapai dan sejauh mana peserta pembelajaran telah memahami dan menerapkan materi pembelajaran. Menurut Airasian (1991), evaluasi adalah proses yang mencakup pengumpulan data tentang apa yang telah dipelajari peserta, analisis data tersebut, dan penggunaan informasi ini untuk mengambil keputusan yang relevan terkait dengan pembelajaran. Evaluasi yang baik dapat



memberikan umpan balik berharga untuk mengidentifikasi perbaikan dalam proses pembelajaran dan perubahan pola perilaku peserta.

## **2.5 Peningkatan Kinerja**

Peningkatan kinerja adalah hasil yang diharapkan dari strategi pembelajaran. Penelitian dalam bidang ini menekankan pentingnya mengukur dampak pembelajaran pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Menurut Rummler dan Brache (2013), peningkatan kinerja adalah salah satu indikator utama keberhasilan pembelajaran dan pelatihan. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pembelajaran yang diarahkan pada peningkatan kinerja dapat menghasilkan hasil yang lebih efektif dalam konteks bisnis dan organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Kearns dan Tovar (2017) menunjukkan bahwa pembelajaran dapat meningkatkan kinerja peserta dalam konteks pendidikan tinggi. Peserta yang mendapatkan pembelajaran berbasis kinerja cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang materi dan lebih siap untuk menghadapi tantangan di dunia kerja.

Selain peningkatan kinerja, pembelajaran juga memiliki dampak pada perubahan perilaku karyawan. Pembelajaran yang berfokus pada penerapan praktis mendorong individu untuk mengubah perilaku mereka dalam konteks pekerjaan. Perubahan perilaku ini mencakup peningkatan efisiensi, perubahan sikap, dan adopsi praktik terbaik.

Penelitian terakhir menunjukkan bahwa pembelajaran dapat berkontribusi pada perubahan budaya perusahaan yang lebih baik. Perusahaan yang menerapkan hasil dari pembelajaran memiliki karyawan yang lebih siap untuk menghadapi perubahan dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan dalam industri.

## **2.6 Perubahan Pola Perilaku Karyawan**

Perubahan pola perilaku karyawan adalah tujuan penting dalam konteks pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia. Penelitian dalam area ini sering kali berkaitan dengan bagaimana pembelajaran dapat mempengaruhi perubahan dalam perilaku, sikap, dan praktik karyawan. Menurut Noe (2013),

perubahan pola perilaku karyawan dapat menjadi indikator keberhasilan program pembelajaran dan pengembangan. Studi sebelumnya telah menyoroti pentingnya pembelajaran dalam mengubah pola perilaku karyawan, seperti meningkatkan kompetensi, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kualitas kerja.

Berdasarkan tinjauan pustaka ini, tampak jelas bahwa implementasi strategi pembelajaran yang tepat, khususnya Pembelajaran Berbasis Kinerja, memiliki urgensi yang besar dalam mencapai peningkatan kinerja dan perubahan pola perilaku karyawan. Evaluasi pembelajaran menjadi instrumen penting dalam mengukur dampak strategi pembelajaran, dan penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan positif antara pembelajaran yang efektif dan peningkatan kinerja. Dengan landasan dari penelitian-penelitian terdahulu ini, penelitian lebih lanjut dalam konteks strategi pembelajaran dapat memberikan wawasan lebih lanjut tentang bagaimana strategi pembelajaran dapat memengaruhi peningkatan kinerja dan perubahan pola perilaku karyawan.

## **2.7 Strategi Pembelajaran di PT. PLN (Persero) Pusdiklat**

Implementasi strategi di PT. PLN (Persero) Pusdiklat adalah tahap kritis dalam siklus manajemen strategi. Strategi yang dirancang dengan cermat harus menjadi panduan bagi organisasi untuk mencapai visi jangka panjang dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, beberapa elemen penting harus diperhatikan untuk memastikan keberhasilan strategi.

**Langkah Pertama**, visi jangka panjang dan tujuan perusahaan harus diartikulasikan dengan jelas dan dipahami oleh semua anggota organisasi. Ini menciptakan pemahaman bersama tentang arah yang diinginkan oleh PT. PLN (Persero ) Pusdiklat. Dengan pemahaman yang mendalam tentang visi dan tujuan ini, organisasi dapat bergerak maju dengan fokus yang jelas.

**Langkah berikutnya** adalah merumuskan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan tersebut. Ini termasuk perencanaan taktis yang memecah tujuan besar menjadi tindakan-tindakan yang dapat diambil. Misalnya, salah satu tujuan adalah peningkatan pemahaman peserta pembelajaran, langkah konkret bisa mencakup peningkatan kualitas instruktur dalam penyampaian materi pembelajaran kepada peserta pembelajaran.

Alokasi sumber daya yang efisien adalah komponen penting dalam pelaksanaan strategi. PT. PLN (Persero) Pusdiklat harus memastikan bahwa sumber daya, termasuk tenaga kerja, anggaran, dan infrastruktur, dialokasikan dengan bijak. Ini berarti mengidentifikasi area yang memerlukan investasi lebih besar untuk mencapai tujuan strategis. Selain itu, pengelolaan sumber daya yang efisien juga mencakup pemantauan anggaran dan pengeluaran agar sesuai dengan rencana.

## **2.8 Studi Kasus Implementasi Strategi di Organisasi Serupa**

Studi kasus tentang implementasi strategi di organisasi serupa atau dalam sektor yang relevan adalah sumber wawasan yang berharga untuk PT. PLN (Persero) Pusdiklat. Dalam konteks perusahaan ini, mengamati bagaimana organisasi sejenis menghadapi dan mengatasi tantangan dalam menjalankan strategi bisnis mereka dapat memberikan pandangan yang berharga tentang apa yang mungkin dihadapi oleh PT. PLN (Persero) Pusdiklat dalam perjalanan mereka menuju mencapai visi dan tujuan perusahaan.

Salah satu manfaat utama dari studi kasus adalah pengungkapan tantangan dan hambatan yang mungkin muncul selama proses pelaksanaan. Organisasi serupa mungkin telah menghadapi masalah yang mirip dengan yang mungkin dihadapi oleh PT. PLN (Persero) Pusdiklat. Melalui analisis studi kasus, dapat memahami sumber masalah potensial dan mempersiapkan diri untuk mengatasinya.

Selain itu, studi kasus dapat membantu dalam mengidentifikasi praktik terbaik yang telah terbukti efektif dalam organisasi sejenis. Organisasi serupa yang telah berhasil dalam mengimplementasikan strategi bisnis mereka dapat menyediakan wawasan tentang langkah-langkah konkret yang mereka ambil untuk mencapai tujuan mereka. PT. PLN (Persero) Pusdiklat dapat mempertimbangkan untuk menerapkan praktik serupa atau mengadaptasinya sesuai dengan konteks mereka sendiri.

Studi kasus juga dapat mengungkapkan pelajaran berharga yang dapat diambil dari pengalaman organisasi serupa. Pengalaman baik dan buruk dari organisasi lain dapat memberikan pandangan tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari dalam pelaksanaan strategi. Hal ini membantu PT. PLN

(Persero) Pusdiklat dalam merancang rencana yang lebih baik dan mengambil keputusan yang lebih informasional.

## **2.9 Analisis SWOT**

Untuk menyusun strategi yang efektif bagi perusahaan, dibutuhkan informasi terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Perusahaan tersebut. Salah satu metode untuk mengetahui hal tersebut adalah dengan analisis SWOT. Menurut salah satu pakar SWOT Indonesia, Fredy Rangkuti (2018), "Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antar unsur internal yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman". SWOT adalah akronim dari strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang), dan threats (ancaman), Analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknes) internal suatu yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dari lingkungan. Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

### **a. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and threats dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di luar Perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan Perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (industry environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

### **b. Faktor internal**

Faktor ini akan mempengaruhi terbentuknya strength and weaknesses dimana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam Perusahaan, dimana hal ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) Perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya

manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya Perusahaan (corporate culture).

Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk membuat evaluasi terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu bisnis. Untuk memudahkan analisis hubungan antar aspek, SWOT pada umumnya digambarkan dalam sebuah tabel pada ukuran kertas yang besar. Selain itu pada pembuatan analisis SWOT ini melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal dan eksternal untuk mencapai suatu tujuan. Seperti yang sudah penulis sebutkan diatas bahwa analisis SWOT ini melibatkan empat unsur utama yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT menurut David (2006), yaitu:

**a. Kekuatan (Strengths)**

Adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan - keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing Perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh Perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi Perusahaan dipasar.

**b. Kelemahan (Weakness)**

Adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja Perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan Perusahaan.

**c. Peluang (Opportunities)**

Adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan Perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara Perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi Perusahaan.

**d. Ancaman (Threats)**

Adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan Perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan Perusahaan. Adanya peraturan – peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan Perusahaan

Rangkuti (2018) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi Perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan Kekuatan (Strength) dan Peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan Kelemahan (Weakness) dan Ancaman (Threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan Perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategi Perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Rangkuti (2015) dapat dilihat pada gambar berikut ini

**Gambar 2. 1 Diagram Analisa SWOT**



Keterangan masing-masing kuadran diagram analisis SWOT adalah:

➤ *Kuadran 1*

Situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).

➤ *Kuadran 2*

Menghadapi berbagai ancaman, Perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan Cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

➤ *Kuadran 3*

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi Perusahaan ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal Perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan Cara menawarkan produk-produk baru dalam industri microcomputer.

➤ *Kuadran 4*

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

### **2.9.1 Model Analisis SWOT**

Menurut Nisak (2013) Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi Perusahaan.

### 2.9.2 External Strategy Factors Summary (EFAS)

Menurut Rangkuti (2018) Sebelum membuat matrik faktor strategi Eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS).

**Tabel 2. 1 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)**

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Rangkut (2018)

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis. Hitung rating untuk masing – masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
3. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing – masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
4. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Perusahaan tertentu bereaksi terhadap



factor – factor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan Perusahaan ini dengan Perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

### 2.9.3 Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Menurut Rangkuti (2018) Setelah faktor-faktor strategi internal Perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor- faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness Perusahaan.

**Tabel 2. 2 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)**

Faktor Strategi internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
Kelemahan				
Total				

Sumber: Rangkuti (2018)

Tahapannya adalah:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan Perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis Perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00).
3. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan

rata rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan Perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

#### 2.9.4 Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2018) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis Perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi Perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

**Tabel 2. 3 Matrik SWOT**

IFAS EFAS	<b>Strengths (S)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<b>Weaknesses (W)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<b>Opportunities (O)</b> Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<b>Strategi WO</b> Ciptakan yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<b>Threats (T)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti (2018)

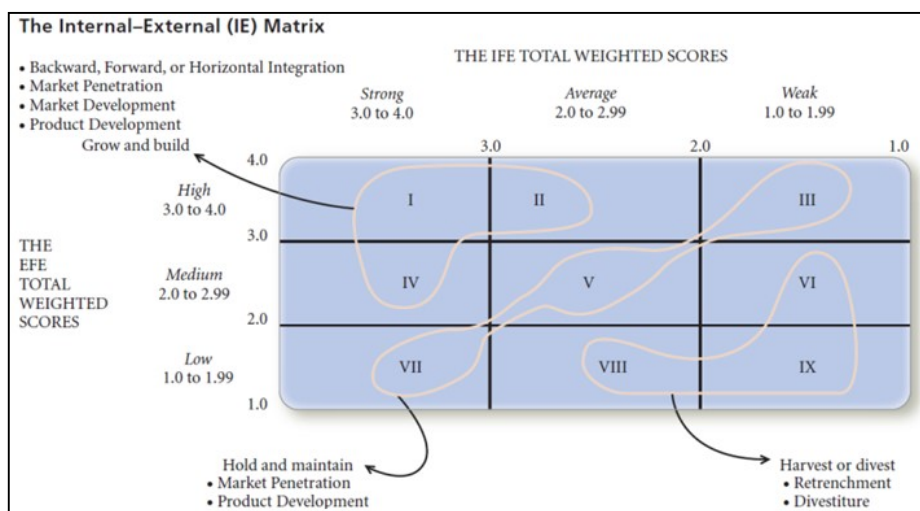
Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran Perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi ST Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki Perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman Tahap ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT Akan dipilih untuk diterapkan (David, 2006).

#### **2.9.5 Matriks IE**

Matriks IE adalah suatu alat atau tools manajemen strategis yang dipakai untuk menganalisis lingkungan operasi dan kedudukan strategis suatu bisnis. Matriks internal-eksternal atau yang disingkat dengan matriks IE, didasarkan pada analisis penggerak bisnis internal dan eksternal yang digabungkan bersamaan akan menjadi suatu model pemandu. Berdasarkan ukuran kuadran strategi bersaing perusahaan, dapat dibagi menjadi empat kategori, antara lain: 1. Posisi I, II, dan IV. Perusahaan yang menduduki posisi ini bisa disebut dengan grow & build. 2. Posisi III, V, dan VII. Perusahaan yang menduduki posisi ini bisa disebut dengan hold & maintain. 3. Posisi VI, VIII, dan IX. Perusahaan yang menduduki posisi ini bisa disebut sebagai harvest dan divestiture.

Gambar 2. 2 Matrik IE



Sumber: David (2017)

### 2.9.6 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Diluar strategi – strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM), yang menyusun 3 tahap dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy yang menyusun Tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik

Tabel 2. 4 Matriks QSPM

Alternatif strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Utama					
Peluang					
1. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
2. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
Ancaman					
1. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
2. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
Kekuatan					
1. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
2. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
Kelemahan					
1. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
2. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
Total	Xx	xx	Xx	Xx	Xx

Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM:

1. Buatlah daftar berbagai peluang / ancaman eksternal dan kekuatan / kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks - matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (Attractiveness Score—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini

adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.

5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (Total Attractiveness Score—TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi\alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah jumlah keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores—STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain.

## 2.10 Tinjauan Empiris

Nama Peneliti	Judul peneliti	Metode analisis	Hasil peneliti
Azizah Fathur	Analisis	Analisis	Berdasarkan analisis SWOT terhadap

Rohiem, Jusniati Sari (2023)	SWOT Sarana Pembelajaran Digital Masive Open Online Course (MOOC) Ruang Guru	SWOT	MOOC Ruang Guru, dapat disimpulkan bahwa platform ini memiliki beberapa kekuatan yang signifikan, termasuk kualitas konten yang baik, pengalaman pengguna yang baik, dan jangkauan luas di Indonesia. Namun, terdapat juga beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan, seperti keterbatasan keterlibatan pengguna dan ketergantungan pada koneksi internet. Dalam hal peluang, MOOC Ruang Guru memiliki potensi besar untuk tumbuh dan berkembang, terutama dengan meningkatnya permintaan terhadap pendidikan daring di Indonesia. Peluang juga ada dalam menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan lainnya untuk meningkatkan kualitas dan variasi konten. Namun, terdapat juga ancaman yang perlu diatasi, seperti persaingan yang kuat dari platform MOOC lainnya serta perubahan kebijakan pendidikan pemerintah yang dapat mempengaruhi penggunaan MOOC Ruang Guru dalam konteks pembelajaran formal. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, MOOC Ruang Guru perlu terus memperkuat kekuatan internalnya, mengatasi kelemahan yang ada, dan mengambil peluang yang muncul. Selain itu, penting untuk terus memonitor dan mengantisipasi ancaman yang mungkin timbul, sambil menjaga fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan dalam lingkungan pendidikan. Secara keseluruhan, analisis SWOT MOOC Ruang Guru memberikan gambaran yang holistik tentang kondisi platform ini, dan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi yang efektif guna meningkatkan kualitas, daya saing, dan relevansi MOOC Ruang Gurudalam mendukung pendidikan daring di Indonesia.
Sunarni (2023)	Analisis SWOT dalam Menentukan	Analisis SWOT	Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan terhadap LKP Sunakis Institute di Bekasi, dapat disimpulkan bahwa lembaga ini

	Strategi Kursus dan Pelatihan Studi pada LKP Sunakis Institute di Bekasi		memiliki sejumlah kekuatan yang dapat diandalkan dalam pengembangan kursus dan pelatihan. Pengalaman dan kompetensi yang kokoh, serta kehadiran tenaga pengajar berkualitas, telah memberikan dasar yang solid untuk penyediaan program-program pendidikan yang berkualitas. Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan seperti kurikulum yang terkadang tidak selalu terupdate dan keterbatasan dalam sumber daya. LKP Sunakis Institute juga memiliki peluang yang signifikan dalam mengembangkan program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan industri. Permintaan industri yang tinggi, pertumbuhan industri di Bekasi, dan perkembangan teknologi yang cepat membuka peluang untuk menciptakan program-program inovatif yang dapat menghasilkan lulusan yang siap menghadapi tuntutan pasar. Namun, lembaga ini juga perlu menghadapi beberapa ancaman, seperti persaingan yang ketat dengan lembaga pelatihan lain dan perubahan regulasi pendidikan yang dapat mempengaruhi operasionalnya.
adya Megawati Rachman (2019)	Analisis Strategi Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Perdagangan Menuju Corporate University	Analisis SWOT	Dalam rangka peningkatan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia diKementerian Perdagangan, Pusdiklat Perdagangan memiliki peranan penting dalam mendukung tercapainya visi dan misi serta penerapan nilai – nilai budaya organisasi dari Kementerian Perdagangan. Inovasi dalam proses pembelajaran harus dilaksanakan dalam menghadapi tuntutan globalisasi dan perkembangan zaman. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi Pusdiklat Perdagangan menuju Corporate University. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis matriks IFE- EFE, matriks IE, analisis SWOT dan matriks Qualitative Strategic Planning (QSP). Berdasarkan hasil analisis



			<p>yang telah dilakukan Pusdiklat Perdagangan diharapkan dapat melaksanakan strategi S-O yaitu penguatan pelaksanaan Learning organization dengan pendekatan Visionary Leadership sebagai strategi prioritas utama yang dihasilkan dari analisis matriks QSP</p>
--	--	--	--

## BAB III

### KERANGKA KONSEP

#### 3.1 Kerangka Konsep

Dalam menjalankan tugasnya PT. PLN (Persero) Pusdiklat tentu dibutuhkan strategi bisnis yang efektif dan efisien untuk menyukseskan program Pembelajaran Berbasis Kinerja yang mana merupakan salah satu program strategis pembelajaran. Oleh karena itu, PT. PLN (Persero) Pusdiklat perlu melakukan identifikasi model bisnisnya sehingga dapat mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, salah satunya yaitu terkait peningkatan pemahaman peserta pembelajaran. Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti merumuskan kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan proses berfikir dalam penelitian ini. Berdasarkan teori yang telah dijabarkan, peneliti memutuskan untuk menggunakan menggunakan pendekatan analisis SWOT untuk menganalisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats yang dipadukan dengan matriks SPACE dan QSPM untuk menghasilkan formulasi Strategi Perusahaan, maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3. 1 Kerangka Konsep**

