

BAB VI. DESAIN *E-TRAINING* BERORIENTASI KEBUTUHAN PESERTA PELATIHAN DI ERA *SOCIETY 5.0*

**Joko Sutarto¹, Tri Joko Raharjo², Barokah Indaryanti³,
Imam Shofwan⁴ dan Yudi Siswanto⁵**

**^{1,2,4,5}Program Studi Pendidikan Luar Sekolah,
Universitas Negeri Semarang**

**³Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar,
Universitas Negeri Semarang**

jokotarto@mail.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.1529/kp.v1i2.46>

Abstrak

Pengembangan profesi berkelanjutan menjadi titik fundamental dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Selain kebutuhan peningkatan profesi, pelatihan pegawai harus mengacu pada pemenuhan kebutuhan yang secara langsung mendukung dalam menjalankan profesi pegawai. Pelatihan dilakukan guna mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap mental dan kepribadian pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Temuan faktual desain pelatihan yang selama ini dilakukan di Balai Keagamaan Semarang didasarkan usulan prioritas kebutuhan setiap organisasi satuan pendidikan, sehingga belum secara penuh menyentuh kebutuhan nyata para peserta pelatihan. Temuan penelitian menghasilkan kebaruan berupa Desain model *E-training* berbasis kebutuhan sesuai perkembangan kerja di *era society 5.0*. Kebutuhan peserta di *era society 5.0* diarahkan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap mental dan kepribadian pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai tuntutan efektifitas bekerja berbasis teknologi. Tahapan desain yang dikembangkan memuat analisis kebutuhan pelatihan, rancangan pelatihan, pengembangan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Uji persepsi desain *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society*

5.0 melalui pengujian beberapa ahli dan praktisi mempunyai tingkat keefektifan yang tinggi.

Kata Kunci: *E-training*, Kebutuhan Peserta Pelatihan, *Society 5.0*

PENDAHULUAN

Pelatihan memiliki peranan yang sangat penting dalam keseluruhan proses pembangunan. Pelatihan untuk maksud perubahan harus membawa dan melibatkan peserta pelatihan untuk dapat mendiagnosis kebutuhan mereka. Pelatihan diharapkan berasal dari pengalaman kelompok sasaran/peserta pelatihan, berawal dari kebutuhan dan minat mereka, sehingga membuat mereka menjadi tanggap dan tanggon terhadap kehidupan, berguna bagi kehidupannya. Pentingnya asesmen kebutuhan adalah sebagai tahapan awal untuk mengidentifikasi hal-hal apa saja yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan dalam mengoptimalkan pembelajaran pelatihan. Perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi yang semakin pesat mendorong penyelenggara pelatihan berkomitmen untuk membuat solusi jenis layanan pelatihan baru dengan konsep *e-training*. Konsep ini tepat untuk memberikan suatu jenis layanan yang memberikan materi yang mudah, inovatif dan ditambah adanya kelas virtual di mana trainer bisa berinteraksi secara online dengan peserta pelatihan seperti layaknya pelatihan konvensional. Menurut Amara & Atia (2016) *e-training* didefinisikan sebagai proses pelatihan jarak jauh melalui penggunaan internet, memberikan pengetahuan yang diperlukan kepada beberapa subyek tertentu atau spesialisasi yang dipilih, untuk meningkatkan tingkat keilmuan. Konsep *e-training* didefinisikan karena menggunakan teknologi untuk menyampaikan pengetahuan, keterampilan, dan produktivitas dari seorang pelatih kepada peserta pelatihan, melalui mediator seperti internet (Östlund, 2017).

Model pelatihan online (*e-training*) memerlukan tanggung jawab dan komitmen dari pelakunya baik penyelenggara, pelatih, peserta pelatihan, dan masyarakat. Pembelajaran harus diciptakan menarik sehingga peserta pelatihan memiliki motivasi yang tinggi

untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk tujuan tertentu. Penggunaan *e-training* yang diciptakan dengan konsep yang menarik, maka penyelenggara dan pelatih untuk kreatif dalam mengemas materi, penggunaan metode, pengembangan media, dan alat evaluasi. Pengembangan model *e-training* perlu diperhatikan dari prinsip-prinsip model itu sendiri. Dengan demikian, peningkatan produktivitas keluaran layanan pelatihan memperkuat keluaran transfer perlu desain komponen teknologi informasi (TI) dalam meningkatnya prevalensi blended learning dalam pelatihan dengan dukungan TI untuk transfer-of-training (Wolor et al., 2020). Prinsip-prinsip model *E-training* tersebut diantaranya: tujuan yang jelas, relevan dengan kebutuhan, mutu pelatihan, efisiensi, efektivitas, kemandirian, dan kesinambungan. Pelatihan berorientasi kebutuhan peserta pelatihan mempunyai arahan untuk menutup kesenjangan antara situasi aktual dan yang diinginkan dengan menentukan perbedaan hasil. Bansal dan Tripathi (Bansal & Prakash Tripathi, 2017) berpendapat bahwa pelatihan berorientasi kebutuhan peserta melihat setiap aspek dari domain operasional sehingga keterampilan awal seorang peserta pelatihan dapat diidentifikasi secara efektif dan pelatihan yang sesuai dapat ditentukan. Dengan kata lain, pelatihan berorientasi kebutuhan peserta harus mempertimbangkan untuk menutup kesenjangan antara kebutuhan yang dirasakan peserta di satu sisi dan keterampilan dasar, pengalaman dan upah atau peluang wirausaha di masyarakat di sisi lain. Dalam konteks perusahaan India, Sarkar (Sarkar, 2014) melakukan studi tentang pelatihan berorientasi kebutuhan peserta berbasis kompetensi. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa meskipun sebagian besar organisasi menyadari fakta melakukan penilaian kebutuhan untuk melatih karyawan mereka, namun kebanyakan dari mereka gagal untuk mempraktikkannya. Berdasarkan temuannya, Sarkar (Sarkar, 2014) menyarankan agar semua organisasi fokus pada pelaksanaan pelatihan berorientasi kebutuhan peserta sebelum menunjuk karyawan untuk pelatihan.

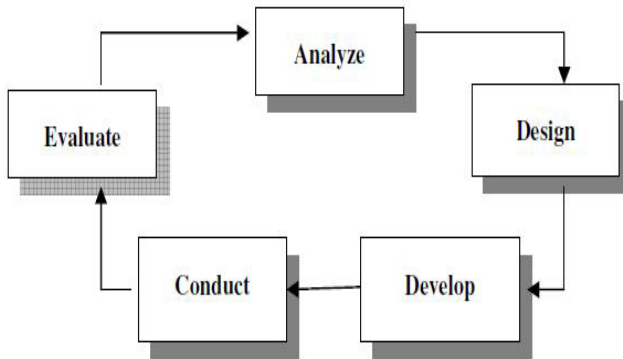
MANAJEMEN PELATIHAN

Teori manajemen bervariasi berdasarkan "suara" atau keanggotaan mereka secara diskrit, seringkali kronologis dan kadang-kadang harfiah. (Kessler, 2017). Ketidakseimbangan ini bermasalah karena menghadirkan hambatan baik pengembangan teori maupun penerapan teori. Di satu sisi, kurangnya paradigma yang umum diterima menghadirkan tantangan bagi pemahaman dan kemajuan pengetahuan ilmiah (Pfeffer, 1993). Dengan demikian, paradigma dapat diklasifikasikan secara berbeda, dan kemudian berpotensi dijahit bersama-sama, oleh peta kontinum yang saling diperlukan berdasarkan beberapa dimensi paradigmatik dasar yang mendasarinya. Ilustrasi pendekatan integratif khusus ini dalam literatur teori manajemen termasuk

Teori manajemen juga bervariasi berdasarkan masalah fokus dan domain penyelidikan mereka, atau tindakan dan perilaku inti, dan variabel tertentu yang dipertimbangkan. Teori manajemen juga bervariasi berdasarkan "output" atau tujuan, solusi, dan hasil kerja yang dimaksudkan. (Tsoukas, 1994) berpendapat bahwa "metatheory of management diperlukan untuk a) mensucikan sifat manajemen dan b) untuk menguraikan ruang lingkup penerapan berbagai perspektif tentang manajemen" dengan secara logis berkaitan teori satu sama lain dan bergerak melampaui "baik / atau polarisasi" dalam literatur manajemen. Pendekatan semacam itu dapat dilihat, hingga berbagai derajat, dalam kerangka menyapu Drucker, Fayol, dan yang serupa lainnya serta dalam model skala ikan (Campbell, 1969) dari omniscience dan model pemetaan Baum & Rowley (2002). Misalnya, sesuai (Campbell, 1969) satu-satunya harapan dari ilmu sosial yang komprehensif, atau multi sains lainnya, terletak pada tekstur berkelanjutan dari spesialisasi sempit dengan tumpang tindih dengan spesialisasi sempit lainnya. Dan sesuai (Baum & Rowley, 2002)" Pembacaan kami menunjukkan bahwa meskipun ada demarkasi yang jelas di antara perspektif, ada juga interkoneksi yang padat dan tumpang tindih substansial di antara mereka." Sayangnya, upaya menuju

sintesis besar seperti itu sebagian besar telah diabaikan demi miopia dan teritorial yang lebih besar dalam beasiswa manajemen (Davis & Marquis 2005).

Secara pragmatis program pelatihan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Hal ini sesuai dengan (Easterby-Smith, 1997) yang menguraikan profil kapabilitas individu berkaitan dengan skill yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan, maka penghasilan yang diterima individu pun akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan akan membuka peluang bagi peningkatan kinerja, mutu pekerjaan, maupun mutu lulusan. Selama tiga puluh tahun terakhir, fungsi pelatihan dan pengembangan telah berkembang menjadi bagian utama dari bisnis karena perlunya peningkatan kinerja manusia di tempat kerja agar organisasi tetap kompetitif di pasar yang berubah (Craig, 1987) (Davis & Marquis, 2005). Manajemen pelatihan menurut Mujiman (Mujiman, 2006) adalah pengelolaan program pelatihan, yang menyangkut aspek pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, perencanaan desain pelatihan, dan penetapan metodologi pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan, dan penetapan tindak lanjut pelatihan. Itu merupakan aspek-aspek standar manajemen pelatihan yang lazim dilaksanakan dalam kegiatan pelatihan. Ada berbagai model pelatihan yang ada, dapat dilihat di antaranya sebagaimana diungkapkan Goad, (1982: 11) melalui beberapa tahapan yang siklus pelatihannya terdiri dari: 1) Analisis kebutuhan pelatihan (analyze to determine training requirements), 2) Desain pendekatan pelatihan (design the training approach), 3) Pengembangan materi pelatihan (develop the training materials), 4) Pelaksanaan pelatihan (conduct the training), dan 5) Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan (evaluate and update the training). Secara skematis langkah-langkah tersebut pada gambar 1 :



Gambar 6.1. Siklus Pelatihan Lima Tahap (Goad, 1982)

Pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka (Nadeak, 2019). Martoyo, (2000) menyatakan tujuan manajemen pelatihan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan pegawai, karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan. Secara umum pelatihan merupakan bahagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses. Menurut Nedler (Nadler, Z., & Nadler, 2012) bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran untuk meningkatkan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Foster bahwa: pelatihan adalah suatu proses yang menciptakan kondisi dan stimulus untuk menimbulkan respons terhadap orang lain, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan (*skill*) dan sikap, menciptakan perubahan tingkah laku, dan untuk mencapai tujuan yang spesifik. Pengertian di atas memberikan pemahaman pada kita bahwa gagasan utama dalam pelatihan adalah adanya suatu proses yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan atau tujuannya. Melalui kegiatan pelatihan tersebut diharapkan dapat diatasi adanya ketimpangan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diharapkan di masa mendatang.

Terdapat empat ukuran dari efektivitas pelatihan, yaitu reaksi, proses belajar, perubahan perilaku, dan hasil (Alliger et al.

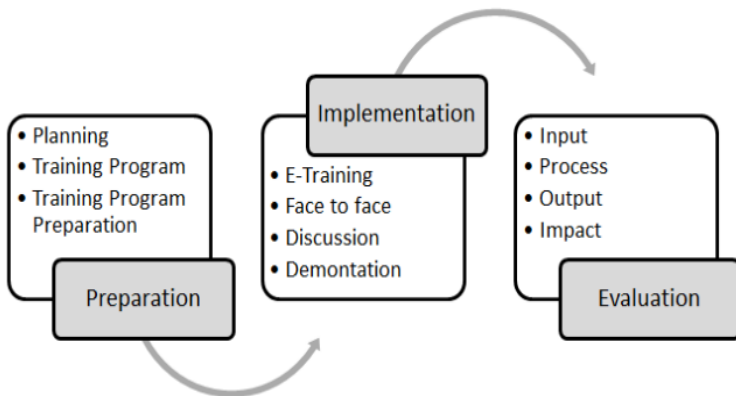
1989). Haywood (1992) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang mempengaruhi efektivitas pelatihan, yaitu: (a) dukungan organisasi atas perubahan, (b) komitmen dan kepercayaan yang kuat dalam pendidikan, pelatihan dan pengembangan individu, (c) pelatihan dan pengembangan harus berhubungan dengan strategi dan tujuan, (d) peserta tidak hanya menerima pengetahuan dan kemampuan tetapi juga mendemonstrasikan kompetensi, termasuk untuk menemukan keinginan pelanggan, (e) menyusun tujuan dan hasil yang diharapkan dari pelatihan, dan (f) evaluasi menyeluruh atas efektifitas pelatihan dan komitmen peserta selama proses pelatihan.

KERANGKA TEORI E-TRAINING

E-training—This is the same as e-training or virtual school. These words are used interchangeably and denote instruction via the Internet (Ozturan & Kutlu, 2010). yang artinya *E-training* adalah sama dengan *e-training* (pembelajaran online) atau *Virtual school* (sekolah virtual), kata-kata ini intinya sama dan menunjukkan bahwa semua instruksi pembelajaran melalui internet. Himpunan Masyarakat Amerika untuk Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan (*The American Society for training and Development/ ASTD*) dalam Garg & Sharma (Garg & Sharma, 2020) mengemukakan definisi *e-training* sebagai berikut: *“E-training is a broad set of applications and processes which include web-based learning, computer-based learning, virtual and digital classrooms. Much of this is delivered via the internet, intranets, audio and videotape, satellite broadcast, interactive TV, and CD ROM. The definition of e-training varies depending on the organization and how it is used but basically it is involves elektronik means communication, education and training”*. Yang artinya *E-training* adalah seperangkat luas dari aplikasi dan prosesnya yang meliputi pembelajaran berbasis web, pembelajaran berbasis komputer, virtual dan ruang kelas digital. Semua instruksi pembelajaran disampaikan melalui internet, intranet, audio dan videotape, siaran satelit, TV interaktif, dan CD ROM. Definisi *e-training* bervariasi tergantung pada organisasi dan bagaimana ia digunakan tetapi pada dasarnya itu melibatkan

elektronik yang berarti komunikasi elektronik dalam pendidikan dan pelatihan "A majority of virtual schools appear to be using web- or Internet-based instruction as their only distance learning method (Ramayah et al., 2012). Yang artinya sekolah virtual dalam pembelajarannya berbasis web atau internet dan bagi mereka merupakan metode pembelajaran jarak jauh.

Studi pendahuluan yang telah dilaksanakan adalah temuan tentang penyelenggaraan pelatihan yang masih menggunakan desain tatap muka saja dan belum ada tahap pra pelatihan dan pasca pelatihan. Hasil yang sudah dicapai berupa rintisan pengembangan model melalui *E-training* dalam kegiatan pra pelatihan dan pasca pelatihan, sedangkan kegiatan tatap muka tetap diadakan seperti yang sudah dilakukan. Era Covid-19 mengharuskan kegiatan harus berbasis dalam jaringan (daring) sehingga perlu desain perencanaan dan rancangan pelatihan yang tepat (Tulsky et al., 2011). Beberapa referensi mengenai model *E-training* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik menurut (Syahmaidi et al., 2021) tergambar melalui desain berikut.



Gambar 6.2. E-training Model of Pedagogic Competence

Pada tahap ini terdiri dari (1) Latihan Terstruktur, pendidik membimbing peserta didik untuk mengerjakan soal latihan. Peran penting pendidik pada fase ini adalah memberikan tanggapan atas tanggapan siswa dan memberikan penguatan terhadap tanggapan siswa yang benar dan mengoreksi tanggapan siswa yang salah. (2)

Pelatihan terpandu, pendidik memberikan kesempatan kepada siswa untuk mempraktikkan konsep atau keterampilan. Latihan terpandu ini juga digunakan oleh pendidik untuk menilai / menilai kemampuan siswa dalam melakukan pekerjaannya. Dalam fase ini peran pendidik adalah memantau dan memberikan bimbingan jika diperlukan. (3) Pelatihan mandiri, siswa melaksanakan kegiatan pelatihan secara mandiri, tahap ini dapat dilalui siswa jika telah menguasai tahapan tugas 85-90% pada tahap bimbingan pelatihan sehingga pelatihan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan. telah dibuat. (4) *E-training* sebagai media pembelajaran dalam pelatihan memberikan kemudahan dalam mengakses materi, video dan melakukan tes kemampuan agar pelatihan berjalan sesuai dengan bidang pelatihan (Syahmaidi et al., 2021).

Proses atau langkah TNA (*training need assesment*) yang tepat, yang membantu mengidentifikasi "kebutuhan" peserta dan perusahaan dapat meningkatkan keefektifan pelatihan. Arshad Arshad et al. (2015) menyarankan bahwa cara pendekatan proses TNA juga penting dalam menentukan keakuratan hasilnya. Senada dengan itu, Conger (Conger, 2015) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang sangat penting untuk meningkatkan keberhasilan suatu program pelatihan adalah proses TNA. Conger lebih lanjut menekankan bahwa proses TNA yang relevan akan mencakup pertimbangan penuh perhatian terhadap keakuratan "kebutuhan" yang teridentifikasi dan pemenuhan "kebutuhan" ini. Oleh karena itu, jika "kebutuhan" ini diidentifikasi dengan benar saat menggunakan proses yang benar, maka kemungkinan keberhasilan pelatihan tinggi. Untuk tujuan ini, organisasi yang melaksanakan pelatihan memerlukan beberapa langkah untuk mengelola proses pelatihan keterampilan. Arshad dkk. (Bin Arshad et al., 2015) memastikan bahwa langkah-langkahnya dimulai dengan identifikasi kebutuhan pelatihan, merancang dan mengembangkan solusi pelatihan yang sesuai, melaksanakan pelatihan keterampilan dan mengevaluasi efektivitas program pelatihan, mengenai pencapaian kebutuhan awal. Setelah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, penting untuk membahas empat faktor kunci yang

mengarah pada TNA yang efektif dan pelatihan keterampilan untuk pekerjaan. Faktor pertama adalah analisis individu atau person untuk menentukan target individu yang perlu dilatih. Martin, Kolomitro dan Lam (Martin et al., 2014) dan Mahfod (Arshida, 2012) menyatakan bahwa analisis individu membantu mengidentifikasi peserta pelatihan yang membutuhkan pelatihan untuk pekerjaan berdasarkan kurangnya keterampilan, pengetahuan atau sikap. Penting untuk dicatat bahwa proses analisis individu memerlukan kebutuhan pelatihan saat ini dan pengembangan pelatihan yang akan membantunya mencapai standar kinerja yang diharapkan di tempat kerja sesuai dengan tujuan organisasi

DESAIN *E-TRAINING* BERORIENTASI KEBUTUHAN

Paparan pada sub ini disajikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutarto dkk (2021) yang berjudul model *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* pada Balai Diklat Keagamaan Semarang. Balai Diklat Keagamaan Semarang adalah UPT (Unit Pelaksana Teknis) dari Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia sehingga Visi dan Misi yang diemban sejalan dengan Visi dan Misi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia. Sumberdaya Jabatan fungsional tertentu dalam hal ini widyaiswara yang dimiliki oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang yaitu 37 widyaiswara terdiri dari widyaiswara tenaga teknis dan widyaiswara tenaga administrasi. Widyaiswara BDK Semarang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar atau melatih pegawai di Balai Diklat Keagamaan Semarang

Kondisi Balai Diklat Keagamaan Semarang saat ini dituntut mengikuti perkembangan zaman, tuntutan situasi dan kondisi masyarakat, maka perlu paradigma baru dalam kediklatan yang mencakup sistem dan strategi yang mampu menjawab berbagai perubahan situasi dan kondisi, terutama beriringan dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta persaingan global yang semakin ketat. Untuk merealisasikan hal itu,

dilounchinglah Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2003 (yang sering disingkat KMA RI No.1 Th.2003) tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Agama.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama menyebutkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Agama yang dilaksanakan sekurang-kurangnya 40 (empat puluh) jam pelajaran (JP) dengan durasi tiap jam pelajaran 45 menit". Dengan demikian, berdasarkan KMA tersebut dapat dipahami bahwa tugas pokok lembaga diklat keagamaan, baik itu Balai Diklat Keagamaan maupun Pusdiklat Tenaga Administrasi, Pusdiklat Tenaga Teknis Keagamaan serta Badan Litbang dan Diklat Keagamaan adalah menyelenggarakan kegiatan kediklatan dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Agama yang berdurasi 40 jam pelajaran atau kurang lebih 4 hari minimal. Kurang dari 40 jam pelajaran bisa dilaksanakan oleh lembaga Kementerian Agama yang lain.

Pelaksanaan diklat tersebut bisa dilakukan secara klasikal (dalam kelas) atau non klasikal dengan mengikuti petunjuk dan pedoman yang telah ditetapkan. Pelaksanaan Diklat Non Klasikal dapat dilakukan di alam terbuka, Diklat di Tempat Kerja (DDTK), Diklat Jarak Jauh (DJJ) maupun Penugasan. Jumlah peserta Diklat Klasikal ditentukan antara 30 s.d 40 orang, sedang jumlah peserta Diklat Non Klasikal disesuaikan dengan kebutuhan. Program diklat yang disediakan oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang secara umum meliputi pelatihan reguler, pelatihan di wilayah kerja, pelatihan jarak jauh, dan pelatihan kerjasama. Tujuan diklat secara umum adalah untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap mental dan kepribadian pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaikbaiknya. Secara khusus setiap jenis diklat mempunyai tujuan masing-masing, misalnya tujuan Diklat Pimpinan Tingkat IV disamping mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap mental juga mengembangkan wawasan dan jiwa kepemimpinan.

Demikian pula halnya dengan Diklat Guru, Diklat Pengawas, Diklat Penyuluh, dan lain-lain.

Peserta diklat di Balai Diklat Keagamaan Semarang merupakan pegawai yang dalam pelaksanaan tugasnya membutuhkan peningkatan kompetensi teknis tertentu di Balai Diklat Keagamaan Semarang, penentuan calon peserta diklat bersifat selektif dan merupakan penjelasan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi dan pengembangan karier pegawai pada jabatan struktural, jabatan fungsional maupun jabatan teknis tertentu. Sarana dan prasarana diklat ditetapkan sesuai jenis jenjang dan jumlah peserta diklat yang berguna mendukung kelancaran keberhasilan proses diklat.

Perencanaan diklat dilakukan dengan penyusunan prioritas kebutuhan diklat dengan satuan organisasi di wilayah Jawa Tengah dan menyampaikan kepada Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan. Selanjutnya Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan mengadakan rapat konsultasi perencanaan program Diklat guna menyusun prioritas kebutuhan diklat tersebut. Kemudian bersama Biro Kepegawaian, Biro Perencanaan dan Unit terkait Badan Litbang Agama dan Balai Keagamaan membahas usulan prioritas kebutuhan diklat setiap satuan organisasi pusat dan daerah. Prioritas kebutuhan itu kemudian menjadi prioritas program diklat dan ditetapkan oleh Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Semarang.

Kurikulum adalah satu program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan untuk memenuhi sejumlah tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum diklat di Balai Diklat Keagamaan Semarang disusun berdasarkan kompetensi jabatan, output diklat, kebutuhan perkembangan pelaksanaan dan fungsi organisasi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta nama dan kehidupan beragama. Dalam menetapkan widyaiswara, Balai Diklat Keagamaan Semarang sebelumnya menetapkan persyaratan widyaiswara, Balai Diklat Keagamaan Semarang menetapkan persyaratan widyaiswara antara lain: pejabat fungsional, maksudnya seorang widyaiswara harus sudah menjadi pejabat fungsional, yaitu pejabat tinggi yang fungsional paling bertanggung

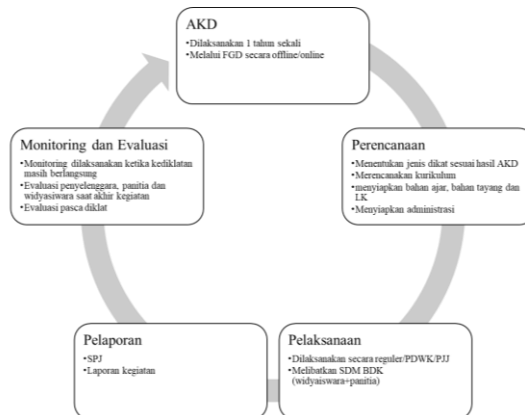
jawab atas pelaksanaan kebijaksanaan pemerintah. Ahli, maksudnya seorang widyaiswara adalah seorang ahli dalam suatu bidang pengetahuan teoritis atau para ahli baik yang diperlukan di diklat ataupun pengalaman, kemudian berkoordinasi dengan calon widyaiswara setelah itu baru ditetapkan dengan SK Kepala Balai Diklat Semarang.

Pelaksanaan diklat di Balai Diklat Keagamaan Semarang mengacu pada rencana program yang dirancang oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang. Setiap satu angkatan program diklat dilaksanakan dalam jangka waktu maksimal 10 hari yang diikuti rata-rata 40 peserta. Pelaksanaan diklat di Balai Diklat Keagamaan Semarang dilaksanakan melalui tahapan, 1) Panitia menyiapkan peserta diklat untuk mengikuti upacara pembukaan. 2) Peserta diklat menerima penjelasan diklat dari panitia. 3) Panitia mengadakan orientasi untuk peserta diklat sebelum peserta mengikuti program kediklatan. 4) Peserta diklat berkewajiban menyusun organisasi/ perangkat kelas dan sarana untuk menjunjung kelancaran pelaksanaan tugas kediklatan. 5) Peserta wajib mengikuti kuliah untuk mendapatkan materi melalui diklat dari widyaiswara. 6) Peserta diklat mengikuti program sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. 7) Peserta diklat yang dinilai memiliki dedikasi dan kerjasama yang baik selama diklat dan dapat menyelesaikan seluruh program diklat berhak memperoleh sertifikat sesuai ketentuan yang berlaku. 8) Sertifikat diserahkan setelah upacara penutupan selesai. Pelasanaa kegiatan berdasarkan tahapan tersebut seiring adanya wabah covid-19 dilaksanakan melalui daring via zoom meeting untuk pertemuan tatap muka, sedangkan untuk kegiatan pembelajaran dilaksanakn melalui platform BDK Learning Center (<https://blc.bdksemarang.net/>).



Gambar 6.3. Tampilan *Learning Center* Diklat Keagamaan Semarang

Monitoring dilaksanakan ketika kediklatan masih berlangsung. Evaluasi manajemen diklat yang diselenggarakan oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang merupakan pemikiran terhadap keberhasilan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan kegiatan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Evaluasi ini dilaksanakan untuk mengukur tingkat keberhasilan proses pelaksanaan diklat dan pencapaian hasil diklat. Secara sederhana pelaksanaan diklat di Balai Diklat Keagamaan Semarang tergambar pada gambar berikut.



Gambar 6.4. Bagan Proses Pelaksanaan Diklat di Balai Diklat Keagamaan Semarang

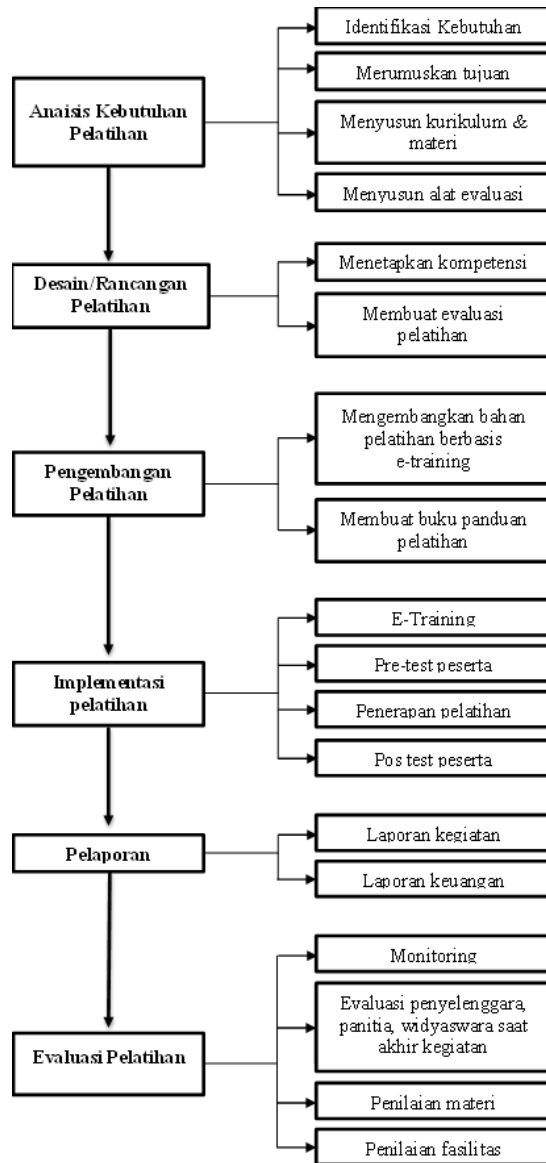
Balai Diklat Keagamaan Semarang berupaya menghasilkan SDM yang mampu bersaing secara global di *era society 5.0*, Balai Diklat Keagamaan Semarang telah menyiapkan sejumlah strategi sesuai amanat pemerintah dalam mewujudkan *world class government* atau pemerintahan berkelas dunia pada tahun 2024. Beberapa strategi mulai dicanangkan, antara lain SMART ASN, transformasi digital, dan juga penerapan Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE), baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, sebagaimana telah diterbitkannya Peraturan Presiden No. 95/2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Dengan sistem yang sesuai dengan perkembangan zaman di *era society 5.0* ini diharapkan akan meningkatkan kinerja aparatur.

Pengembangan desain *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* ini mengacu pada peran kebutuhan peserta pelatihan. Hal ini terlihat dari tujuan yang ingin dicapai pada kegiatan diklat diupayakan relevan dengan kebutuhan peserta diklat dimana rekomendasi dari pelaksanaan diklat sebelumnya mengarahkan analisis tindak lanjut penetapan tujuan pelatihan untuk memperhatikan *training need analysis*. Mengacu pada hal tersebut, maka training berbasis online atau *e-training* lebih banyak menekankan pada kebutuhan belajar peserta diklat dan pada sisi lain juga menekankan pada pengembangan penggunaan *e-training* dalam meningkatkan kualitas SDM sesuai kebutuhan di *era society 5.0*. Dengan demikian, peserta diklat diharapkan mampu memenuhi kebutuhan dalam meningkatkan kualitas kerja pada lembaga tempat peserta diklat bekerja yang harapannya berdampak positif pada kualitas organisasi.

E-training menjadi komponen penting dalam memfasilitasi keterlaksanaan diklat mengingat maraknya kasus penyebaran covid-19 yang mengharuskan segala kegiatan yang dapat menimbulkan kerumunan untuk dihindari. Konsep diklat berbasis *e-training* ini berhasil apabila fasilitas tersebut dapat mengakomodir seluruh kegiatan diklat sesuai dengan tujuan yang direncanakan. Model *E-training* dalam implementasi pelatihan untuk meningkatkan kompetensi memiliki beberapa tahapan yang

terdiri dari (1) Latihan Terstruktur, instruktur membimbing peserta diklat untuk mengerjakan soal latihan. Peran penting instruktur pada fase ini adalah memberikan tanggapan atas tanggapan peserta diklat dan memberikan penguatan terhadap tanggapan peserta diklat yang benar dan mengoreksi tanggapan peserta diklat yang salah. (2) Pelatihan terpandu, instruktur memberikan kesempatan kepada peserta diklat untuk mempraktikkan konsep atau keterampilan. Latihan terpandu ini juga digunakan oleh instruktur untuk menilai / menilai kemampuan peserta diklat dalam melakukan pekerjaannya. Dalam fase ini peran instruktur adalah memantau dan memberikan bimbingan jika diperlukan. (4) *E-training* sebagai media pembelajaran dalam pelatihan memberikan kemudahan dalam mengakses materi, video dan melakukan tes kemampuan agar pelatihan berjalan sesuai dengan bidang pelatihan.

Langkah- langkah dalam analisis kebutuhan pelatihan meliputi (1) mengidentifikasi keadaan optimal untuk mengetahui keadaan yang diharapkan; (2) mengidentifikasi keadaan kinerja aktual untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya; (3) mengidentifikasi kesenjangan; (4) mengidentifikasi penyebab kesenjangan kinerja; dan (5) menemukan rekomendasi atas permasalahan kinerja yang terjadi. Berikut desain *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* pada Balai Diklat Keagamaan Semarang.



Gambar 6.5. Desain *E-training* Berorientasi Kebutuhan Peserta Pelatihan Di *Era society 5.0* Pada Balai Diklat Keagamaan Semarang

Berdasarkan gambar desain di atas kegiatan diklat di berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* dapat dijelaskan diklat di Balai Diklat Keagamaan Semarang memiliki

konsep diklat mengkomodir kebutuhan peserta diklat guna meningkatkan kinerja dengan kompetensi sesuai perkembangan di *era society 5.0*. Pengembangan diklat di Balai Diklat Keagamaan Semarang guna memenuhi kebutuhan peserta sangat potensial sebab kegiatan diklat sudah dilaksanakan analisis kebutuhan, namun adanya proses analisis kebutuhan sesuai prosedur dalam pemenuhan kebutuhan perlu dilakukan manajemen sesuai tahapan dalam analisis kebutuhan pelatihan guna meningkatkan kompetensi kinerja dalam pemenuhan kinerja organisasi, jabatan, individu. Analisis kebutuhan diklat menjadi suatu kegiatan mencari, menemukan, mencatat, dan memproses data terkait apa yang dibutuhkan peserta diklat, yang menjadi harapan peserta maupun lembaga. Analisis kebutuhan peserta diklat sangat penting apalagi di masa pandemi Covid-19 sebab pekerjaan dilakukan secara online. Maka, kebutuhan peserta akan semakin banyak. Adanya analisis kebutuhan diklat, maka akan diketahui kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi atau diprioritaskan untuk mendukung profesionalisme kerja.

Model *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* setelah selesai dikembangkan kemudian dilakukan penilaian atau uji validasi ahli dengan menggunakan instrumen tertutup yang dikombinasikan dengan angket terbuka untuk mendapatkan saran dan masukan. Ahli ini diminta memberikan saran perbaikan secara umum terhadap prototipe model pemberdayaan masyarakat miskin perkotaan ini. Penilaian yang dilakukan oleh ahli pelatihan untuk mendapatkan masukan dan saran perbaikan dari pakar. Pada tahapan setelah validasi praktisi dilakukan untuk menilai prototipe model *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* pada oleh praktisi diklat. Hasil penilaian validator ahli tentang prototipe model *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.1. Hasil Penilaian Validator Ahli

No	Aspek yang divalidasi	Ahli 1	Ahli 2	Keterangan
1	Tahapan analisis kebutuhan	91,05%	90,55%	Sangat baik
2	Tahapan rancangan pelatihan	88,39%	87,09%	Sangat baik
3	Tahapan pengembangan pelatihan	86,02%	88,49%	Sangat baik
4	Tahapan pelaksanaan pelatihan	87,82%	89,50%	Sangat baik
5	Tahapan evaluasi pelatihan	88,07%	88,16%	Sangat baik
	Rata-rata	88,27%	88,76%	Sangat baik

Berdasarkan tabel 6.1. diketahui bahwa persentase penilaian desain model *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* pada ahli 1 sebesar 88,27%, dan ahli 2 sebesar 84,8%. Rata-rata persentase kedua ahli berada pada kategori sangat baik sehingga dapat dikatakan bahwa prototipe model *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* ini sangat layak untuk diujicobakan. Saran dan masukan yang diberikan oleh ketiga ahli pemberdayaan masyarakat dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Secara buku panduan prototipe model model *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* sudah baik, namun masih ada beberapa hal yang perlu direvisi sesuai yang disarankan dan masukan dari para ahli. 2) Prototipe model model model *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di *era society 5.0* pada langkah-langkah model pembelajaran *e-training* perlu diuraikan lebih rinci lagi, dan perlu dicek lagi kesesuaian tiap pokok bahasan.

Penggunaan *e-training* memainkan peran penting dalam peningkatan kompetensi di *era society 5.0*. Penggunaan *e-training* telah membantu organisasi dengan beberapa manfaat seperti

pengurangan biaya perjalanan, akomodasi dan pelatih, akses mudah dan fleksibel ke konten pelatihan dan memfasilitasi proses pembelajaran, tetapi membutuhkan motivasi pembelajar untuk menggunakan sistem *e-training* untuk pengembangannya. Selain itu, *e-training* tidak terbatas pada lokasi tertentu dan dengan demikian, memberikan fleksibilitas yang lebih baik kepada pengguna untuk mencari waktu dan ruang mereka sendiri untuk menggunakan sistem *e-training*. Penerapan *e-training* pada diklat pegawai dapat membiasakan bagaimana bekerja menggunakan teknologi dan memotivasi peserta diklat untuk menggunakan sistem dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan untuk kinerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian Hosseini et al. (2011) meneliti efektivitas pelatihan menggunakan dua metode pelatihan yang berbeda (*e-training* dan pelatihan kelas). Dua kelompok manajer yang terpisah dihadapkan pada metode pelatihan yang berbeda ini salah satu kelompok mendapatkan pelatihan menggunakan sistem *e-training* dan kelompok lainnya mendapatkan pelatihan melalui sesi kelas. Kinerja kedua kelompok eksperimen dicatat dan dibandingkan untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang diberikan melalui metode yang berbeda. Hasil studi mengungkapkan metode e-pelatihan penyampaian pelatihan lebih efektif daripada sesi pelatihan di kelas karena memberikan lebih banyak fleksibilitas waktu kepada peserta didik, pembelajaran dapat terjadi sesuai kecepatan peserta pelatihan dan juga hemat biaya daripada pelatihan kelas tradisional.

Perkembangan pesat teknologi informasi dan komunikasi, pelatihan elektronik telah mendapatkan popularitas dalam pengaturan organisasi. Karena meningkatnya minat dalam praktik adopsi pelatihan elektronik belakangan ini, baik di negara maju maupun berkembang, *e-training* telah berubah menjadi cara pembelajaran yang revolusioner di sebagian besar organisasi (Ramayah et al., 2012). Pembelajaran/pelatihan elektronik adalah istilah yang digunakan ketika pembelajaran/pelatihan melibatkan penggunaan teknologi untuk mendidik, baik itu pembelajaran tatap muka, pembelajaran jarak jauh atau online murni (Kanuka, 2006).

E-training sebagai sistem pendidikan yang berbasis web dan memungkinkan peserta pelatihan menggunakan jaringan komputer dan teknologi informasi dalam pelatihan (Hsbollah & Idris, 2009). Menurut Zainab et al. (2015) beberapa tren penting dari *e-training*: (a). *Memberi perhatian besar pada desain konten*. Desain kursus online lebih fokus pada kualitas konten. Lebih banyak ahli atau badan profesional terlibat dalam peningkatan kualitas konten. (b) *Memperkaya interaksi online melalui berbagai aktivitas*. Salah satu tujuan instruksional dari *e-training* adalah untuk mempromosikan pemikiran tingkat tinggi. Interaksi online diperlukan. Hampir semua kursus *e-training* melibatkan aktivitas online, seperti diskusi, tugas kelompok, pair-and-share, dan studi kasus. (c). *Berfokus pada penilaian proses*. Pelatihan elektronik sebelumnya melibatkan penilaian proses sederhana dengan menghitung durasi login. Saat ini, rubrik atau daftar periksa untuk diskusi, refleksi, dan pekerjaan rumah sangat terlibat dalam penilaian proses. Untuk mengimplementasikan *e-training*, perusahaan berinvestasi dalam jumlah besar dalam membangun infrastruktur teknologi informasi untuk menjadikan *e-training* sebagai praktik berkelanjutan dalam organisasi untuk mempromosikan pembelajaran berkelanjutan. Tetapi sebelum membangun infrastruktur teknologi informasi untuk menerapkan *e-training*, menjadi penting bagi organisasi untuk menyelidiki sikap dan niat peserta untuk terus menggunakan sistem *e-training*.

Pelatihan berbasis kebutuhan ini menekankan proses identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan analisis tugas, yang memiliki kelemahan yang melekat pada ketidakmampuannya untuk mengidentifikasi keterampilan yang lebih luas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Peserta pelatihan dan widyasarwa harus menentukan jelas materi pelatihan dengan durasi, dan persyaratan pelatihan, sehingga menggambarkan elemen dasar yang harus ada agar prosedur penilaian dapat dilakukan dengan baik. Program pelatihan harus dirancang dengan cermat, dengan mengingat metode pembelajaran seperti motivasi, keterlibatan aktif, pendekatan

individu, urutan dan struktur, umpan balik dan transfer untuk digabungkan dalam pelatihan. Seluruh proses tersebut menghasilkan pemenuhan tujuan pelatihan. Memperbaiki kesenjangan yang diidentifikasi mengarah pada pengembangan individu, sehingga meningkatkan produktivitas organisasi. Seperti pernyataan Priyadarshini & Dave (2012) menegaskan bahwa pra-pelatihan mengacu pada tahap penilaian kebutuhan pelatihan. Ini adalah aktivitas yang paling kritis dan dasar untuk keseluruhan proses pelatihan dan pengembangan. Ini adalah sarana untuk mengetahui siapa yang membutuhkan pelatihan, pelatihan seperti apa yang dibutuhkan, kapan dan di mana pelatihan diperlukan dan sebagainya. Kebutuhan pelatihan adalah kesenjangan antara apa yang terjadi sekarang dan apa yang harus dilakukan. Ini adalah kesenjangan antara tingkat kinerja saat ini dan tingkat standar kinerja pekerjaan.

Ditekankan bahwa organisasi tidak dapat berkomitmen untuk mengembangkan dirinya sendiri kecuali pelatihan dan pengembangan didasarkan pada paradigma manajemen strategis berdasarkan tiga asumsi penting: pelatihan dilihat sebagai peluang investasi, mekanisme untuk mendistribusikan sumber daya untuk perencanaan strategis dan sarana untuk mengikat kepentingan individu dan organisasi (Taylor, 1991). Dalam model pelatihan konvensional, penekanan ditempatkan pada pendekatan mekanistik pembelajaran orang dewasa yang mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan analisis tugas, yang memiliki kelemahan yang melekat pada ketidakmampuannya untuk mengidentifikasi keterampilan yang lebih luas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

Model yang disarankan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan menggunakan metodologi pemetaan kompetensi (Priyadarshini & Dave, 2012). Studi ini menyarankan penerapan analisis Organizational-Job-Person (OJP) dalam menilai kebutuhan pelatihan meliputi (a) *Analisis Organisasi*. Pelatihan sebagai sub-fungsi organisasi pada dasarnya harus menarik masukan dari organisasi dan memberikan hasil kepada organisasi. Jika hasil fungsi harus signifikan, analisis menyeluruh harus dilakukan untuk

memahami perspektif strategis organisasi, prioritasnya, dan area hasil utamanya. Analisis ini akan menyajikan berbagai kebutuhan pelatihan yang diperlukan di tingkat organisasi, kelompok dan individu. Sumber analisis organisasi dapat berupa misi dan visi, tujuan dan sasaran organisasi, rencana tenaga kerja, kumpulan keterampilan yang ada dalam organisasi, perubahan teknologi, refleksi dari iklim organisasi, inisiatif strategis baru, survei karyawan, dan umpan balik pemangku kepentingan. Selain memperoleh informasi tentang persyaratan organisasi, (b) *Analisis pekerjaan*. Analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab penting yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Selain identifikasi standar kinerja untuk suatu pekerjaan, ini juga menentukan kondisi seperti apa yang harus dihadapi karyawan untuk bekerja, dan apakah kondisi ini dapat mengakomodasi seseorang. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, standar kinerja, pengamatan pekerjaan, dan pengambilan sampel pekerjaan dapat menyampaikan sejumlah wawasan tentang analisis pekerjaan. (c) *Analisis Orang*. Analisis orang adalah komponen penting dalam analisis kebutuhan pelatihan, yang mengidentifikasi tingkat kinerja individu di seluruh komponen pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk berkinerja baik dalam pekerjaan. Dalam hal ini, kerangka kompetensi membantu dalam mengidentifikasi berbagai KSA dalam hal manifestasi perilaku, yang perlu ditunjukkan dalam peran tertentu dalam konteks tertentu. Kompetensi teknis dan perilaku yang diidentifikasi dari kamus kompetensi dan tingkat perilaku aktual yang ditunjukkan oleh karyawan dalam situasi kerja mereka saat ini dapat dibandingkan untuk memetakan gambaran yang jelas tentang kebutuhan pelatihan.

SIMPULAN

Rancangan desain *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di era society 5.0 direkomendasikan untuk segera diterapkan sebagai upaya mencapai keefektifan pelaksanaan diklat yang relevan dengan kebutuhan organisasi, jabatan, dan individu sebab desain ini sangat cocok sesuai dengan era society 5.0 dimana

individu dituntut untuk berpikir kritis, bernalar, kreatif, berkomunikasi, kolaborasi serta memiliki kemampuan problem solving. Desain *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di era society 5.0 melalui pengujian beberapa ahli mempunyai tingkat keefektifan yang tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya apresiasi terhadap konseptual model yang strategis untuk penyelenggara, panitia, widyaswara, dan peserta diklat dalam mengimplementasikan desain *e-training* berorientasi kebutuhan peserta pelatihan di era society 5.0. Temuan ini dapat memberikan wawasan kepada pengembang diklat untuk memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan pengguna dan niat mereka untuk terus menggunakan sistem *e-training*. Ini mungkin juga cenderung meningkatkan cakupan penelitian masa depan di mana peneliti dapat memvalidasi efek *e-training* pada niat berkelanjutan di berbagai sektor.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami berterimakasih kepada Rektor Universitas Negeri Semarang dan Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Negeri Semarang yang telah mendanai penelitian ini No. 341.26.4/UN37/PPK.3.1/2021 sehingga menghasilkan produk berupa book chapter. Kami berterimakasih juga kepada kepala Balai Diklat Keagamaan Semarang yang membantu dan mendukung terselenggaranya penelitian selama penelitian berlangsung.

Daftar Pustaka

- Alliger, M.G., Janak., & Elizabeth., 1989. Kirkpatrick'S Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, 42(2), pp.331-342.
- Amara, N., Ben., & Atia, L., 2016. E-Training-and-Its-Role-in-Human-Resources-Development. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), pp.1-12.
- Arshida, M.M., 2012. Critical Success Factors (CSFs) for TQM Implementation: Current Status and Challenges in Libyan

- Manufacturing Companies. *GSTF Journal on Business Review*, 2(1), pp.71–79.
- Bansal, A., & Prakash, T.J., 2017. A Literature Review on Training Need Analysis. *IOSR Journal of Business and Management IOSR-JBM*, 19(10), pp.50–56.
- Baum, J.A.C., & Rowley, T.J., 2002. Companion to Organizations: An Introduction. In *The Blackwell Companion to Organizations*, (January).
- Bin-Arshad, M.A., Yusof, A.N.B.M., Mahmood, A., Ahmed, A., & Akhtar, S., 2015. A Study on Training Needs Analysis (TNA) Process Among Manufacturing Companies Registered with Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas area, Penang, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4S3), pp.670–678.
- Campbell, D.T., 1969. Ethnocentrism of Disciplines and the Fish Scale Model of Omniscience. In M. Sherif & C. W. Sherif (Eds.). *Interdisciplinary Relationships in the Social Sciences*, pp.328–348.
- Conger, S., 2015. Six Sigma and Business Process Management. *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems, January 2013*, pp.127–146.
- Craig, R.F., 1987. 1987. *Soil Mechaanic 4th Edition*. Van NostroodReinhol Co. Ltd.
- Davis, G.F., & Marquis, C., 2005. Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-first Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organization Science*, 16(4), pp.332–343.
- Easterby-Smith, M., 1997. Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Annals of Operations Research*, 97(1–4), pp.131–141.
- Garg, S., & Sharma, S., 2020. User Satisfaction and Continuance Intention for Using E-Training: A Structural Equation Model. *Vision*, 24(4), pp.441–451.
- Goad, T., 1982. *Delivering Effective Training*. University Associates, Inc.
- Haywood, K.M., 1992. Effective Training. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(6), pp.43–52.

- Hosseini, A.A., & Bidokht, 2011. Procedia Computer WCIT 2010 Barriers to E-Teaching and E-Learning. *Procedia Computer Science*, 3, pp.791–795.
- Hsbollah, H.M., & Idris, K., 2009. E-learning Adoption : the Role of Relative Advantages, Trialability and Academic Specialisation. *Campus-Wide Information Systems*, 26(1), pp.54–70.
- Kanuka, H., 2006. A Review of e-Learning in Canada: A Rough Sketch of the Evidence, Gaps and Promising Directions: A Commentary. *Canadian Journal of Learning and Technology*, 32(3).
- Kessler, E.H., 2017. Why Do Management Theories Say What They Do? Toward a Management M-Theory. *Group and Organization Management*, 42(5).
- Martin, B.O., Kolomitro, K., & Lam, T.C.M., 2014. Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), pp.11–35.
- Martoyo, S., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT BPF.
- Mujiman, H., 2006. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Pustaka Pelajar.
- Nadeak, B., 2019. Buku Materi Pembelajaran Manajemen Pelatihan dan Pengembangan. *UKI Press*, 53(9).
- Nadler, Z., & Nadler, L., 2012. *Designing Training Programs*. Routledge.
- Östlund, C., 2017. *Design for E-Training*. Copenhagen Business School.
- Ozturan, M., & Kutlu, B., 2010. Employee Satisfaction of Corporate E-Training Programs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), pp.5561–5565.
- Pfeffer, J., 1993. Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *The Academy of Management Review*, 18(4), pp.599.
- Priyadarshini, R.R.G., & Dave, D., 2012. Competency-based Training Needs Assessment Model. *Management and Labour Studies*, 37(3), pp.195–207.
- Ramayah, T., Ahmad, N.H., & Hong, T.S., 2012. An Assessment of E-Training Effectiveness in Multinational Companies in

- Malaysia. *Educational Technology and Society*, 15(2), pp.125–137.
- Sarkar, S., 2014. Competency based Training Need Assessment – Approach in Indian Companies. *Organizacija*, 46(6), pp.253–263.
- Syahmaidi, E., Hidayat, H., Hartanto, S., & Fitri Rahmadani, A., 2021. Designing E-Training Computer Assisted Instruction Used to Pedagogic Competency in Vocational Education. *Journal of Physics: Conference Series*, 1779(1), pp.012038.
- Taylor, H., 1991. The Systematic Training Model: Corn Circles in Search of a Spaceship?. *Management Learning*, 22(4), pp.258–278.
- Tsoukas, H., 1994. What is Management? An Outline of a Metatheory. *British Journal of Management*, 5(4), pp.289–301.
- Tulsky, J.A., Arnold, R.M., Alexander, S.C., Olsen, M.K., Jeffreys, A.S., Rodriguez, K.L., Skinner, C.S., Farrell, D., Abernethy, A.P., & Pollak, K.I., 2011. Enhancing Communication between Oncologists and Patients with a Computer-based Training Program: A Randomized Trial. *Annals of Internal Medicine*, 155(9), pp.593–601.
- Wolor, C.W., Solikhah, S., Fidhyallah, N.F., & Lestari, D.P., 2020. Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), pp.443–450.
- Zainab, B., Bhatti, M.A., Pangil, F.B., & Battour, M.M., 2015. E-Training Adoption in the Nigerian Civil Service. *European Journal of Training and Development*, 39(6), pp.538–564.