

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORITIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Konsep Manajemen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen sudah banyak dijelaskan oleh para ahli dengan berbagai pandangan yang berbeda antara satu sama lain. Walaupun demikian, setelah ditinjau lebih teliti definisi mengenai manajemen yang dikemukakan oleh para ahli tidak ada yang saling bertentangan dan saling berkaitan satu sama lain. Para ahli sudah memiliki satu pandangan yang sama mengenai definisi manajemen. Menurut Andang (2014, hlm.5) menyebutkan bahwa secara bahasa (etimologi) “Manajemen berasal dari kata kerja *“to manage”* yang memiliki arti mengatur. Manajemen bertujuan untuk mengatur agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Gomes (2007, hlm.1) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu teknik untuk mengatur, sehingga diperlukan unsur-unsur yang terkandung dalam manajemen (*man, money, methode, machines, material dan market*).

Manajemen menurut George. R. Terry dalam Sukarna (2011, hlm.10) *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources”*. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Manajemen adalah ilmu pengetahuan ataupun seni.

Luther Gulick (1965, hlm.14) menjelaskan bahwa manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha dengan secara sistematis untuk mengetahui serta memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan dan bermanfaat bagi kemanusiaan. Dengan ini manajemen telah memenuhi syarat sebagai suatu ilmu pengetahuan (*science*) karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori tersebut masih terlalu umum dan subjektif tetapi teori manajemen selalu

digunakan dalam praktik sehingga ilmu mengenai manajemen akan terus berkembang.

James AF Stoner dalam Effendi (2011, hlm.2) mengemukakan pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (pengertian ini menitikberatkan pada pada segi prosesnya yaitu POLC).

Stephen P. Robbins juga menyebutkan bahwa manajemen adalah suatu proses melakukan koordinasi dan integrasi kegiatan-kegiatan kerja agar disesuaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. (pengertian menekankan ini pada efisien dan efektif).

Berdasarkan uraian tersebut, manajemen merupakan sebuah proses dalam pelaksanaan kegiatan yang bertujuan agar tercapainya tujuan kegiatan yang diinginkan. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan.

#### **2.1.1.2 Tingkatan Manajemen**

Sumber daya yang dilibatkan dalam kegiatan manajemen tentunya merupakan orang yang memiliki keterkaitan dengan *human resource* (SDM) yang memiliki kualifikasi tinggi atau yang berkualitas mengarah pada praktisi (*excellent*). Menurut Effendi (2011, hlm.4) mengemukakan bahwa manajemen akan berjalan dengan baik apabila dilakukan oleh orang-orang yang profesional dan memiliki pengalaman yang mumpuni dalam bidangnya. Tingkatan dalam manajemen merupakan hal umum yang berkaitan dengan pembagian tugas dan wewenang yang diberikan, dalam manajemen terbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. Manajemen Puncak (*Top Manager*)

Manajemen puncak merupakan level paling atas di dalam manajemen yang diisi oleh kalangan petinggi dan eksekutif yang bertugas dalam menjalankan ilmu manajemen seperti: CEO, Presiden Direktur, Direktur, dan lain-lain

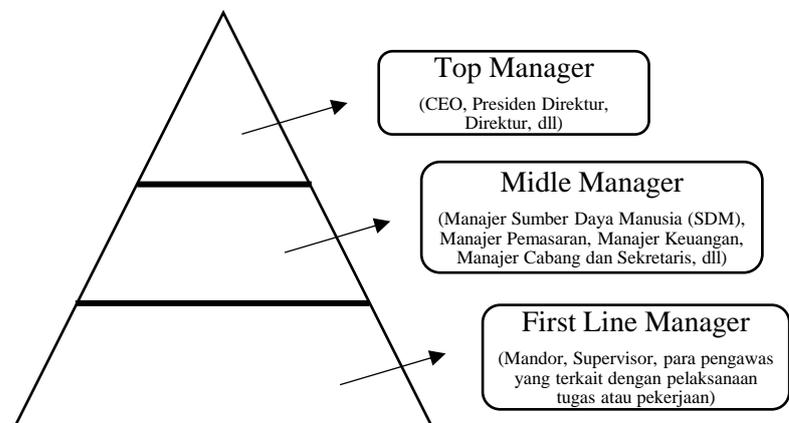
2. Manajemen Menengah (*Midle Manager*)

Disebut juga sebagai manajer fungsional yang bertugas untuk membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan manajer lainnya yang berkaitan dengan operasional perusahaan ataupun organisasi seperti: Manajer Sumber Daya Manusia (SDM), Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, Manajer Cabang dan Sekretaris

### 3. Manajemen Lini Pertama (*First Line Manager*)

Sumber daya yang berada dalam tahap ini perlu memiliki kompetensi dan keterampilan teknis dalam memimpin dan mengawasi tenaga operasional sehingga merekalah yang akan berhubungan langsung dengan tenaga operasional, seperti: Mandor, Supervisor, para pengawas yang terkait dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan

Agar mempermudah pemahaman dalam tingkatan manajemen maka dapat diilustrasikan pada gambar 1 dibawah ini.



Gambar 2.1  
Tingkatan Manajemen

#### 2.1.1.3 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang selalu melekat pada proses manajemen dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi maupun perusahaan. Beberapa fungsi dari manajemen menurut George. R. Terry dalam Sukarna (2011, hlm.11) ialah:

### 1) *Planning* atau Perencanaan

Planning atau perencanaan merupakan tahap awal dari sebuah manajemen. Perencanaan sangat dibutuhkan untuk menyusun sebuah strategi atau rencana sebelum memulai suatu kegiatan agar pelaksanaannya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Goerge R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* dalam Sukarna (2011, hlm.11) mengemukakan bahwa “*planning is selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to porposed of porposed activation belived necesarry to accieve desired result*” (perencanaan adalah pemilihan fakta dan penghubung fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan pikiran-pikiran atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan)

### 2) *Organizing* atau Pengorganisasian

Pengorganisasian dibutuhkan untuk membagi tugas sesuai dengan keahlian masing-masing. Hal ini bertujuan agar seluruh tugas yang ada dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* dalam Sukarna (2011:38) mengemukakan bahwa “*Organizing is the determining, grouping, and arranging the various activities needed nessecarryfor the attainment of the objective, the assigning of the people to thesen activities, the providing of suitable physical factors of enviroment and the indicating of the relative authority delegated to each respective activity*” (pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokkan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor pysical yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan).

### 3) *Actuating* atau Pengarahan

Pengarahan dilakukan agar tugas yang sudah diberikan pada tahap pengorganisasian dilaksanakan sebaik mungkin agar dapat meminimalisir kesalahan yang dapat menghambat pada pelaksanaan kegiatan. Menurut George R. Terry dalam bukunya *Participle of Management* dalam Sukarna (2011, hlm.82)

mengatakan bahwa “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial, planning and organizing efforts*” (pelaksanaan adalah membangkitkan dan menggerakkan semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan)

#### 4) *Controlling* atau Pengawasan

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Participle of Management* dalam Sukarna (2011: hlm.110) mengemukakan bahwa “*Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is confirmity wuth the standard*” (Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu sesuai dengan standard (ukuran).

## **2.1.2 Konsep Pelatihan**

### **2.1.2.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan *skill* dan kemampuan seseorang dalam suatu bidang tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Menurut Eko (2015, hlm.82) mengatakan bahwa pelatihan merupakan suatu aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga dapat memiliki kinerja yang professional dalam bidangnya. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar.

Pengertian pelatihan menurut Bedjo Siswanto dalam Herwina (2020, hlm.9) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan manajemen pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh mencakup fungsi yang terkandung didalamnya, yakni perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum maupun

latihan keahlian, serta pendidikan dan latihan khusus bagi para pegawai pengaturannya meliputi kegiatan formulasi, kebutuhan pemberian servis yang memuaskan, bimbingan, perijinan dan penyelaan”.

Menurut Gerry Deesler dalam Larasati (2018, hlm.111) menyatakan bahwa “pelatihan merupakan suatu proses mengajarkan kepada karyawan baru ataupun yang sudah ada, keterampilan dasar yang mereka butuhkan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut J. Jucius dalam Kamil (2012, hlm.3) menyatakan bahwa *“The term training is the used here to indicate any process bay wich the aptitudes, skill and abilities, of employes to perform specific jobs are are in creashed”* (istilah dari pelatihan disini adalah untuk mendukung dalam segala aspek yang mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan karyawan untuk menunjang kebutuhan dalam melakukan pekerjaan tertentu”.

Rae dalam Sofyandi (2018, hlm.113) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan lebih efektif dan efisien. Program pelatihan merupakan serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan efektifitas program pelatihan merupakan istilah yang digunakan untuk memastikan apakah program pelatihan berjalan dengan efektif dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses usaha dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan formal maupun informal untuk menunjang suatu aktivitas pekerjaan tertentu.

### **2.1.2.2 Tujuan-tujuan Pelatihan**

Dalam melakukan suatu aktivitas, tentunya ada tujuan yang ingin dicapai dalam kegiatan tersebut. Begitupun dengan lembaga ataupun instansi yang mengadakan sebuah pelatihan, ada tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga tersebut. Secara umum, tujuan dilaksanakannya sebuah pelatihan adalah untuk meningkatkan sumber daya manusia dan meningkatkan potensi yang dimiliki

masyarakat agar mampu meningkatkan kualitas hidupnya. Menurut Sikula dalam Donni (2016, hlm.179) menjelaskan bahwa tujuan-tujuan diselenggarakannya pelatihan yaitu:

1. Memperbaiki Kinerja karyawan

Pelatihan diselenggarakan untuk memperbaiki kinerja dari karyawan yang belum memuaskan dalam aktivitas pekerjaan tertentu, sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada.

2. Memutakhirkan kinerja karyawan agar bisa menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang dibutuhkan pada masa kini.

Dengan adanya pelatihan, diharapkan karyawan dapat mengimplementasikan teknologi yang dibutuhkan dalam mengikuti perkembangan zaman yang serba digital.

3. Mengurangi waktu pembelajaran agar karyawan baru dapat memaksimalkan waktu yang ada.

Bagi karyawan baru, pelatihan dapat membantu dalam memaksimalkan penguasaan bakat dan kemampuan yang dibutuhkan.

4. Membantu dalam memecahkan masalah operasional

Dengan keberlimpahan maupun kekurangannya sumber daya manusia ataupun finansial, pelatihan dapat membantu dalam mencapai tujuan dengan memecahkan masalah yang dihadapi.

5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi

Setelah diadakannya pelatihan, diharapkan dapat memotivasi dan menarik minat karyawan dalam program pengembangan karir yang sistematis sehingga dapat mengembangkan kemampuan promosional karyawan agar konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk melaksanakan promosi. Diharapkan, pelatihan dapat membantu dalam proses pengembangan karir.

Menurut Fauzi (2011, hlm.14) menyampaikan bahwa tujuan umum dari pelatihan antara lain:

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan mudah dan lebih efektif dalam proses pengerjaannya.

2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan dalam bekerjasama antara sesama karyawan, maupun atasan.

Marwansyah (2012, hlm.156) mengemukakan bahwa tujuan dari pelatihan ialah untuk meningkatkan keterampilan individu dalam mengerjakan tugas-tugasnya atau pekerjaan tertentu sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Menurut Haywood dalam Herwina (2020, hlm.9) menyatakan bahwa terdapat delapan yang mempengaruhi efektivitas pelatihan, yaitu :

1. Dukungan organisasi atas perubahan
2. Komitmen dan kepercayaan yang kuat dalam pendidikan, pelatihan dan pengembangan individu
3. Pelatihan dan pengembangan harus berhubungan dengan strategi dan tujuan bisnis
4. Formulasi dan implementasi dari strategi bisnis
5. Peserta tidak hanya menerima pengetahuan dan kemampuan tetapi juga mendemonstrasikan kompetensi, termasuk untuk menemukan keinginan pelanggan
6. Menyusun tujuan dan hasil yang diharapkan dari pelatihan
7. Adanya spesifikasi dalam pelatihan
8. Evaluasi menyeluruh atas efektifitas pelatihan dan komitmen peserta selama proses pelatihan

Apabila pelatihan dilaksanakan dengan baik, maka diharapkan dapat membawa dampak positif bagi karyawan, yang nantinya dapat meningkatkan *skill* dan kemampuan sehingga selain dapat mencapai tujuan yang diinginkan tentunya dapat membantu dalam memecahkan permasalahan yang ada karena sumber daya manusia yang dibutuhkan sudah tercapai.

### 2.1.2.3 Manfaat Pelatihan

Selain mempunyai tujuan, pelatihan juga memiliki manfaat bagi peserta yang mengikuti kegiatan tersebut. Menurut Sunarto dan Sahedby dalam Sunyoto (2014, hlm.141) beberapa manfaat dari dilaksanakannya pelatihan ialah:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan
- 2) Mengurangi waktu belajar yang harus ditempuh oleh peserta pelatihan agar mencapai standar kinerja yang dibutuhkan
- 3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang menguntungkan antar karyawan maupun atasan
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan peningkatan sumber daya manusia
- 5) Mengurangi jumlah biaya dan resiko kecelakaan kerja
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan potensi diri masing-masing

Menurut Sinambela (2016, hlm.178) ada 3 pihak yang memperoleh manfaat dari pelaksanaan pelatihan, diantaranya dapat dilihat pada tabel 2.1 :

Tabel 2.1  
Manfaat Pelaksanaan Pelatihan

No	Pegawai	Individu Karyawan	Hubungan Intra dan Antargrup
	Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif	Mengarahkan untuk lebih meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit	Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual
	Variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan dan tanggung jawab dan kemajuan dapat	Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level pekerjaan	Membantu dalam orientasi bagi organisasi transfer ataupun promosi

No	Pegawai	Individu Karyawan	Hubungan Intra dan Antargrup
	diinternalisasi dan dilaksanakan dengan baik		
	Membantu dalam mengatasi stres, konflik, tekanan dan frustrasi yang dialami karyawan	Memperbaiki moral sumber daya manusia yang ada	Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
	Memberikan informasi dengan meningkatnya pengetahuan mengenai kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap	Membantu karyawan agar mengetahui tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan	Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional
	Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan	Membantu menciptakan <i>image</i> yang baik bagi perusahaan	Meningkatkan keterampilan interpersonal
	Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi	Mendukung otentisitas, kepercayaan dan keterbukaan	Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi
	Memenuhi kebutuhan personal peserta pelatihan	Meningkatkan hubungan yang baik antar karyawan maupun dengan atasan	Membangun kohesivitas kelompok
	Memberikan nasihat untuk pertumbuhan dimasa depan	Membantu usaha pengembangan organisasi	Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
	Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan	Belajar dari peserta	Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

No	Pegawai	Individu Karyawan	Hubungan Intra dan Antargrup
	Membantu mengembangkan kemampuan dan keterampilan dengan berlatih	Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi	
	Membantu menghilangkan rasa takut akan melaksanakan tugas baru	Memberikan informasi kebutuhan organisasi dimasa depan	
		Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah secara efektif	
		Membantu pengembangan promosi dari dalam, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja	
		Membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktivitas dan kualitas kerja	
		Membantu menekankan biaya dalam berbagai bidang, seperti produksi, SDM dan administrasi	
		Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan	

No	Pegawai	Individu Karyawan	Hubungan Intra dan Antargrup
		Meningkatkan hubungan antara buruh dan manajemen	
		Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal	
		Mendukung mengurangi perilaku merugikan	
		Menciptakan iklim yang baik bagi pertumbuhan	
		Membantu meningkatkan komunikasi organisasi	
		Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan	
		Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja	

#### 2.1.2.4 Metode Pelatihan

Metode pelatihan merupakan ketepatan cara dalam penyampaian materi yang diberikan pada saat pelatihan. Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011, hlm.52) menyebutkan bahwa metode pelatihan terdiri dari beberapa jenis, diantaranya adalah:

##### 1. *On The Job Training*

Metode *on the job training* merupakan suatu metode pelatihan yang dilaksanakan untuk melatih pengetahuan, *skill*, kemampuan dan kompetensi

seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan dengan menggunakan metode *on the job training* ini merupakan program pelatihan yang waktu pelaksanaannya bersamaan dengan waktu bekerja karyawan atau bisa disebut juga dengan berlatih sembari bekerja.

Menurut Bambang (2011, hlm.67) mendefinisikan *on the job training* sebagai salah satu program pelatihan yang pelaksanaannya dilakukan ditempat kerja, dimana seseorang dapat mempelajari pekerjaan yang diberikan kepadanya dan langsung mempraktikkan pekerjaan tersebut secara aktual. Terdapat 4 hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan menggunakan metode *on the job training*, yaitu:

- a. Indikator capaian kompetensi tertentu yang menjadi syarat dalam metode *on the job training*
- b. Pemilihan pendamping yang memiliki skill, kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan yang berasal dari tempat penyelenggara pelatihan atau perusahaan tempat berlangsungnya pelatihan.
- c. Pemilihan pembimbing dari lembaga pelatihan tertentu
- d. Proses monitoring dan evaluasi peserta pelatihan selama masa *on the job training*

## 2. *Vestibule Training*

*Vestibule Training* merupakan suatu tempat isolasi terpisah yang digunakan untuk melatih karyawan baru yang baru menduduki suatu pekerjaan tertentu. Metode *Vestibule* ini cocok dilaksanakan dengan melibatkan banyak peserta karena peserta akan dilatih dengan pelatihan dan waktu yang bersamaan. Pelatihan dengan menggunakan metode ini biasanya dilakukan dengan rentang waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dan tetap dalam pengawasan instruktur. Pelatihan yang dilakukan dengan metode *Vestibule Training* tidak jauh berbeda dengan pekerjaan yang nantinya akan dikerjakan oleh peserta pelatihan.

## 3. Metode Demonstrasi dan Contoh

Metode demonstrasi dan contoh merupakan proses pelatihan yang menggunakan alat peraga dalam pelaksanaannya ataupun langsung diarahkan kepada aktivitas pekerjaan yang nyata sehingga peserta pelatihan mengetahui

secara langsung pekerjaan yang nantinya akan dikerjakan setelah selesai proses pelatihan.

Pelatihan dengan menggunakan metode ini cukup efektif karena peserta akan ditunjukkan bagaimana cara pelaksanaan pengerjaan tugas, yang dikombinasikan menggunakan alat peraga dan alat bantu belajar seperti gambar, teks, ceramah dan diskusi agar lebih mudah dalam pemahaman materi pelatihan yang diberikan.

#### 4. Simulasi

Simulasi adalah pelaksanaan pelatihan yang meniru kondisi yang sebenarnya beserta keadaan sekelilingnya, Metode simulasi dalam pelaksanaannya menggambarkan keadaan yang nyata sehingga diharapkan hasil dari pelaksanaan pelatihan dapat sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Penggunaan metode pelatihan ini dinilai efektif karena lebih dekat dengan keadaan sesungguhnya sehingga peserta dapat mengetahui tugas masing-masing.

#### 5. Metode Ruang Kelas

Pelatihan dengan menggunakan metode ini adalah pelatihan yang dilaksanakan didalam ruang kelas namun bisa juga dilakukan dilingkungan pekerjaan. Metode ruang kelas diantaranya ialah kegiatan perkuliahan, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

Metode pelatihan yang akan digunakan sebaiknya disesuaikan terlebih dahulu dengan kebutuhan yang ingin dicapai dalam sebuah pelatihan. Pemilihan metode yang tepat diharapkan dapat berdampak pada hasil pelatihan. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, dalam pemilihan metode pelatihan hendaklah memperhatikan aspek-aspek berikut: (1) kesesuaian dengan keadaan dan jumlah sasaran yang dibutuhkan, (2) jumlah dan mutu dari materi yang mencukupi, (3) tujuan yang tepat pada waktunya, (4) intruksi atau arahan yang dapat dimengerti, mudah diterima dan dipahami, dan (5) biaya yang terjangkau.

#### **2.1.2.5 Jenis-jenis Pelatihan**

Dalam pelaksanaannya, pelatihan dibagi menjadi beberapa jenis. Menurut Mantis dan Jackson dalam Donni (2016, hlm.179), jenis-jenis pelatihan dibagi menjadi empat jenis, yaitu:

1) Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dilakukan secara rutin dan dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan yang berlaku bagi semua pegawai (orientasi bagi semua pegawai baru).

2) Pelatihan Teknis

Pelatihan teknis merupakan pelatihan yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi tertentu sesuai dengan orientasi masing-masing dibidang tertentu.

3) Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan masalah

Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi yang timbul sehingga meningkatkan hubungan dalam suatu pekerjaan organisasi

4) Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Pelatihan ini mengacu pada focus dalam jangka Panjang dalam meningkatkan kapabilitas individual, organisasional untuk masa depan.

### **2.1.2.6 Indikator Pelatihan**

Dalam melaksanakan program pelatihan, harus mempertimbangkan beberapa indikator-indikator yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari kegiatan pelaksanaan dan tentunya sesuai dengan kebutuhan agar tercapainya tujuan yang diinginkan baik dalam skala individual maupun organisasional.

Mangkunegara dalam Muhammad (2018, hm.216) menyebutkan bahwa indikator-indikator pelatihan, diantaranya ialah:

1) Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilaksanakan diawal, penentuan jenis pelatihan yang akan digunakan perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah

2) Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan konkrit dan dapat diukur, sehingga diharapkan mampu meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu memenuhi standar kinerja.

### 3) Materi Pelatihan

Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan, tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja.

### 4) Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan yang menggunakan teknik partisipatif, yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, simlasi dalam kelas.

### 5) Kualifikasi Peserta

Peserta dari pelatihan merupakan peserta yang telah memiliki kualifikasi persyaratan khusus seperti karyawan tetap dan staff yang mendapat rekomendasi pimpinan.

## **2.1.3 Manajemen Pelatihan**

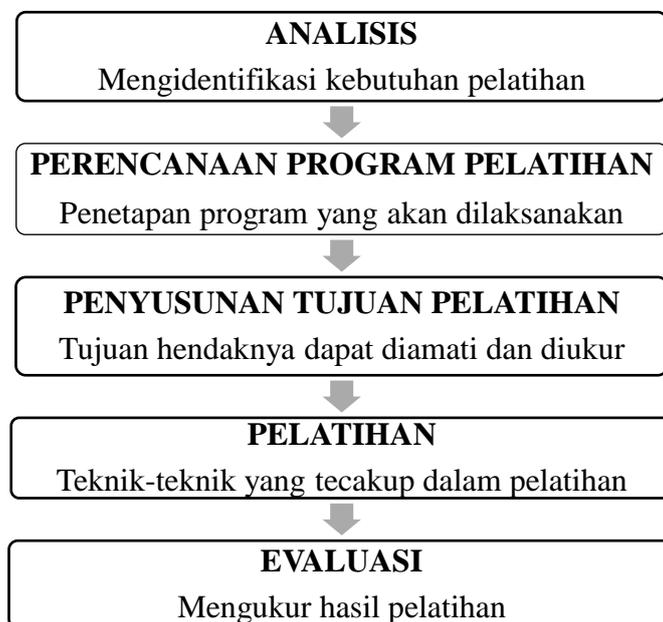
Dalam pelaksanaan pelatihan ada tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan tersebut. Pengelolaan kegiatan yang baik dan terarah dapat membantu dalam proses pencapaian tujuan dan manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan pelatihan tersebut. Memaksimalkan pelaksanaan manajemen pelatihan akan memberikan efektivitas pada sasaran dan tujuan pelatihan.

Manajemen pelatihan selalu dilibatkan dalam pelaksanaan pelatihan karena kegiatan pelatihan merupakan sebuah siklus yang berkelanjutan, sehingga dalam prosesnya membutuhkan persiapan yang maksimal agar dapat mengoptimalkan hasil dan tujuan yang ingin dicapai. Sudjana dalam Herwina (2021, hlm.13) mengemukakan bahwa konsep manajemen pelatihan merupakan aktivitas pihak penyelenggara bersama ataupun lewat orang lain, baik perorangan maupun kelompok, dalam menggapai tujuan organisasi maupun lembaga penyelenggara pelatihan.

Manajemen pelatihan dalam arti umum mengandung makna pengelolaan pelatihan, agar pelatihan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan serta berhasil secara efektif dan efisien. Secara konseptual, manajemen bisa diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengevaluasian terhadap pelaksanaan pelatihan dengan memanfaatkan aspek-aspek yang

bersangkutan dengan pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan secara efektif dan efisien. Simamora (1997, hlm.360) menyebutkan bahwa ada delapan Langkah pelatihan, yaitu: 1). Tahap penilaian kebutuhan dan sumber daya untuk pelatihan; 2). Mengidentifikasi sasaran-sasaran pelatihan; 3). Menyusun kriteria; 4). Pretest terhadap pemegang; 5). Memilih teknik pelatihan dan prinsip-prinsip proses belajar; 6). Melaksanakan pelatihan; 7). Memantau pelatihan; 8). Membandingkan hasil-hasil pelatihan terhadap kriteria-kriteria yang digunakan.

Menurut Munjiman dalam Hanrahmawan (2010) menyebutkan bahwa batasan dari manajemen pelatihan ialah pengelolaan program yang menyangkut pada aspek penganalisisan kebutuhan pelatihan, perencanaan desain pelatihan dan penetapan metodologi pelatihan, pengembangan kurikulum, pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan, dan penetapan tindak lanjut pelatihan. Aspek-aspek tersebut merupakan standar dari pelaksanaan manajemen pada umumnya. Jika ditampilkan dalam bentuk gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2.2  
Proses Manajemen Pelatihan

Menurut Zurnali (2011, hlm.35) menyebutkan bahwa terdapat tiga level analisis dalam kebutuhan pelatihan yang harus terpenuhi dalam pelaksanaan manajemen pelatihan, diantaranya ialah:

1) *Organization Analysis*

Analisis organisasi bertujuan untuk memfokuskan pada pengenalan didalam organisasi maupun perusahaan dimana pelaksanaan pelatihan dibutuhkan

2) *Operation Analysis*

Analisis operasional bertujuan dalam mengenalkan isi dari pelatihan apa yang nantinya harus dikerjakan agar memaksimalkan kompetensi yang dimiliki

3) *Individual Analysis*

Analisis individual bertujuan untuk menentukan nilai dari setiap peserta pelatihan dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing

Menurut Soekidjo Notoatmojo (1991, hlm.53) menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan terdapat dua konsep pelatihan yang harus diperhatikan, yaitu:

1) Pemberian Materi Teoritik

Materi yang diberikan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah yaitu menggunakan modul Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang kurikulumnya sudah disesuaikan oleh pusat.

2) Pemberian materi secara praktik

Pemberian materi secara praktik merupakan kegiatan kelanjutan dari materi teoritik yang telah diberikan yang kemudian langsung diaplikasikan. Dalam tahap ini, peserta pelatihan akan mendapatkan fasilitas pendukung praktik pelatihan seperti: seragam atau kaos pelatihan, modul pelatihan, alat tulis atau komputer, dan fasilitas lain yang disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila terdapat perubahan yang signifikan dari peserta pelatihan, baik itu dari segi kemampuan, sikap, pengetahuan, serta peningkatan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan

perubahan perilaku dari setiap peserta pelatihan yang tercermin kepada disiplin dan etos kerja.

#### **2.1.4 Tahapan-tahapan Manajemen Pelatihan**

Manajemen pelatihan tidak dapat terlaksana begitu saja melainkan harus melalui proses serangkaian kegiatan berupa pengetahuan, pemahaman, sikap dan keterampilan. Dalam Herwina (2021, hlm.14) menyebutkan bahwa secara konseptual, terdapat tiga tahapan dalam program pelatihan, ialah analisis kebutuhan pelatihan, implementasi tujuan pelatihan serta penilaian pelatihan

Menurut Notoatmodjo (2009, hlm.18) menyebutkan bahwa siklus pelatihan secara garis besar adalah sebagai berikut :

a. Analisis kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*)

Tahap awal perencanaan pelatihan membutuhkan suatu penilaian yang dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Menurut Mathis dan Jackson (2010, hlm.260) "*training need analysis* merupakan fase diagnose dari sebuah perencanaan pelatihan. Penilaian ini merupakan hasil pertimbangan dari masalah kinerja karyawan dan organisasi yang sedang dihadapi masa kini dan dimasa yang akan datang.

b. Menetapkan tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan pada hakekatnya ialah perumusan kemampuan yang diharapkan pada pelatihan tersebut yaitu adanya sebuah perubahan kemampuan

c. Pengembangan kurikulum

Menentukan metode pembelajaran yang akan digunakan, serta alat bantu belajar yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pelatihan. Persiapan pelatihan

d. Persiapan pelatihan

Sebelum pelaksanaan terlebih dahulu dilakukan proses yang pada umumnya mencakup kegiatan administrasi.

e. Pelaksanaan Pelatihan

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan yaitu penanggung jawab kegiatan, adanya monitoring pelaksanaan, melalui evaluasi harian.

f. Evaluasi

Kegiatan evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan dilakukan. Evaluasi yang dilakukan mencakup 1). Evaluasi proses kegiatan pelatihan, 2). Evaluasi terhadap hasil dari kegiatan pelatihan

Sudaryat (2003, hlm.4) menjelaskan sebagai suatu proses, manajemen pelatihan bergamitan dengan trisula aktivitas, yaitu a). Perencanaan b). Pelaksanaan, dan c). evaluasi.

#### **2.1.4.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis)**

Analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Needs Analysis (TNA)* merupakan tahap kegiatan untuk melaksanakan pelatihan yang dilakukan untuk menentukan efektifitas dari suatu pelatihan. tujuan analisis kebutuhan pelatihan (AKP) adalah untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh peserta dengan kompetensi yang dibutuhkan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Hariandja (2007, hlm. ...) analisis kebutuhan pelatihan (AKP) merupakan kegiatan analisis yang dipakai untuk merancang kebutuhan pelatihan serta pengembangan. Kegiatan ini diharuskan untuk mengerti mengenai kompetensi yang dibutuhkan saat ini dan kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan sesuai dengan perubahan situasi lingkungan.

Manfaat yang diperoleh dari kegiatan analisis kebutuhan pelatihan yaitu: tersusunnya program-program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, efisiensi biaya yang dikeluarkan, pemahaman terhadap permasalahan dalam organisasi serta peserta pelatihan mendapatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya. Tujuan dari analisis kebutuhan pelatihan menurut Panggabean (2004, hml....) sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi keterampilan prestasi kerja khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas
- b. Menganalisis karakteristik peserta untuk menjamin bahwa proram tersebut cocok untuk tingkat Pendidikan, pengalaman, dan keterampilan begitu juga sikap dan motivasi seseorang
- c. Mengembangkan pengetahuan khusus yang dapat diukur dan objektif.

Langkah-langkah dasar untuk melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan (AKP) menurut Grace (2001, hlm...) ialah:

- a. Mengidentifikasi tujuan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tujuan yang jelas dan terfokus
- b. Menunjuk coordinator pelatihan untuk melakukan pengelolaan kegiatan pelatihan dari perencanaan sampai dengan berlangsungnya kegiatan pelatihan
- c. Mengumpulkan informasi tentang keterampilan dan kemampuan karyawan apa yang perlu dilakukan, apa yang sedang dilakukan serta bagaimana seseorang harus melakukannya dengan baik
- d. Menganalisis informasi tentang keterampilan dan kemampuan karyawan yang harus dicapai untuk saat ini dan masa depan
- e. Mengidentifikasi kesenjangan antara situasi ini dan apa yang akan diperlukan

#### **2.1.4.2 Menetapkan Tujuan Pelatihan**

Pelatihan merupakan suatu kegiatan proses peningkatan kemampuan secara spesifik karyawan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Penetapan tujuan dari pelatihan sangat dibutuhkan karena tujuan merupakan poin penting yang ingin dicapai pada kegiatan pelatihan ini. Dan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Jika tidak ditentukan apa yang menjadi tujuan dari kegiatan pelatihan maka pelaksanaannya akan menjadi sia-sia.

Menurut Marwansyah (2016, 156) tujuan dari dilaksanakannya pelatihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkatan organisasi. Tahap perumusan tujuan pelatihan dimulai dengan Analisis Kebutuhan Pelatihan atau *Training Need Analysis (TNA)* dengan memperhatikan tuntutan kebutuhan lapangan atau kebutuhan karyawan dengan menilai kompetensi yang dimiliki dan dibandingkan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi. Kemudian

hasil dari TNA akan disinkronkan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi atau perusahaan untuk kemudian digunakan untuk merumuskan tujuan pelatihan.

#### **2.1.4.3 Pengembangan Kurikulum**

Kurikulum adalah rangkaian pengajaran yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan pembelajaran yang disusun secara sistematis. Menurut Suparlan (2011, hlm.79) pengembangan kurikulum adalah proses perencanaan dan penyusunan kurikulum oleh pengembang kurikulum dan kegiatan yang dilakukan agar kurikulum yang dihasilkan dapat menjadi bahan ajar dan acuan yang digunakan untuk mencapai tujuan Pendidikan nasional. Pengembangan kurikulum selalu dilakukan di dunia Pendidikan sesuai dengan kebutuhan perkembangzaman dan perkembangan teknologi serta dinamika penduduk yang dilakukan oleh suatu Lembaga Pendidikan.

Sedangkan menurut Oemar Malik dalam Uruh & Uruh (2010, hlm.90) mendefinisikan pengembangan kurikulum sebagai “*curriculum development: problems, process, and progress is aimed at contemporary circumantances and future projections*” sesuai dengan pengertian tersebut, pengembangan kurikulum tidak hanya merupakan berbagi abstraksi yang seringkali mendominasi penulisan kurikulum, akan tetapi mempersiapkan berbagai contoh dan alternatif untuk Tindakan yang merupakan inspirasi dari beberapa ide dan penyesuaian-penyesuaian lainnya yang dianggap penting”.

Selain fungsi dari kurikulum yang merupakan acuan yang sangat penting dalam dunia Pendidikan, maka kurikulum memiliki keharusan dalam menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan teknologi serta dinamika penduduk atau masyarakat agar tujuan dari Pendidikan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Oemar Hamalik (2009, hlm.187) menyebutkan bahwa “tujuan dari pengembangan kurikulum adalah goals dan objective. Tujuan sebagai goals dinyatakan dalam rumusan yang lebih abstrak dan bersifat umum, dan pencapaiannya relative dalam jangka Panjang. Adapun tujuan sebagai objective lebih bersifat khusus, operasional dan pencapaiannya dalam jangka panjang”

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kurikulum bertujuan untuk merumuskan suatu proses dinamika yang menjawab tuntutan perubahan dan perkembangan teknologi dalam Pendidikan yang bersifat umum.

#### **2.1.4.4 Perencanaan Persiapan Pelatihan**

Perencanaan merupakan tahap awal pada proses pelatihan. Secara umum, perencanaan merupakan usaha yang dilakukan untuk menempuh target pencapaian suatu tujuan tertentu. Perencanaan juga disebutkan sebagai salah satu upaya berpikir secara logis dalam pengambilan suatu keputusan yang rasional sebelum melakukan berbagai tindakan yang dihendak dilakukan.

Menurut Bafadal (2004, hlm.26) menyebutkan bahwa “perencanaan merupakan suatu proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu”. Perencanaan dilakukan diawal untuk menentukan dan menetapkan tujuan pelaksanaan pelatihan. Setelah penetapan tujuan dilakukan, maka selanjutnya pengelola pelatihan dapat menentukan kebutuhan pelatihan, strategi pelaksanaan, metode pelatihan yang digunakan, sistem, kurikulum, materi pelatihan, dan desain untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Sutarno NS (2004, hlm.109) menyebutkan bahwa perencanaan merupakan suatu perhitungan dan penentuan tentang apa yang akan dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu, dimana menyangkut tempat pelatiba, peserta pelatihan atau pelaksana dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Bintoro Tjokroaminoto dalam Usman (2008, hlm.60) mengemukakan bahwa perencanaan merupakan suatu proses kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu saat tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang sistematis yang menggambarkan bagaimana penyusunan rangkaian kegiatan yang akan dilakukan dengan mempertimbangkan serta memaksimalkan sumber daya yang tersedia. Sumber daya manusia diantaranya: pimpinan lembaga terkait pelatihan, penyelenggara pelatihan, panitia, narasumber, serta peserta pelatihan. Sedangkan sumber daya non manusia meliputi: sarana prasarana, alat peraga, waktu, biaya, metode, materi dan media pelatihan.

Perencanaan menurut Mulyono (2008, hlm.26) mencakup beberapa hal, diantaranya:

- a. Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan dan sasaran organisasi
- b. Penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan bersifat penting karena dapat membantu proses pengambilan keputusan yang tepat untuk pelaksanaan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan juga dapat membantu setiap pihak dalam memudahkan untuk memproyeksikan masa depan dan memutuskan cara terbaik dalam menghadapi permasalahan dimasa yang akan datang. Pelaksanaan pelatihan tentunya akan berjalan dengan optimal apabila telah ditetapkannya tujuan dan dikelola dengan baik, karena pada hakikatnya tujuan dari pelatihan ialah terjadinya perubahan perilaku baik dari segi pengetahuan maupun kemampuan yang menjadi tujuan dari pelatihan. Setelah menetapkan tujuan dan sasaran dari pelatihan, maka akan diketahui kemampuan-kemampuan apa saja yang harus diberikan pada pelaksanaan pelatihan. Kemudian dapat diidentifikasi mengenai desain pelatihan yang meliputi pemateri dan materi-materi, serta alokasi waktu pemberian materi yang lebih terperinci, dan dapat ditentukan metode, media serta tempat pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Mundjiman (2006, hlm.64) mengemukakan bahwa ada sembilan poin yang harus diperhatikan dalam melakukan perencanaan pelatihan, yaitu:

- a. Menetapkan pengelola dan staff yang akan membantu program pelatihan,
- b. Menetapkan tujuan pelatihan,
- c. Menetapkan bahan ajar pelatihan,
- d. Menetapkan metode pelatihan yang akan digunakan,
- e. Menetapkan alat bantu pelatihan,
- f. Menetapkan cara evaluasi pelatihan,
- g. Menetapkan waktu dan tempat pelatihan,
- h. Menetapkan instruktur pelatihan,
- i. Menyusun rencana kegiatan dan jadwal pelatihan, dan
- j. Menghitung anggaran yang dibutuhkan

Menurut Rivai. dan Sagala Jauvani (2010, hlm.222) menyebutkan bahwa terdapat enam langkah sistematis untuk menganalisis kebutuhan pelatihan, yaitu:

- 1) Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja analisis kebutuhan pelatihan
- 2) Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan
- 3) Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja
- 4) Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja
- 5) Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan
- 6) Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan

#### **2.1.4.5 Pelaksanaan Pelatihan**

Setelah menetapkan segala kebutuhan dalam proses perencanaan pelatihan, maka tahap selanjutnya adalah mengaplikasikan perencanaan pelatihan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pada pelaksanaan pelatihan mengacu pada perencanaan pelatihan yang sudah ditetapkan, namun tidak menutup kemungkinan akan ada beberapa masalah yang timbul dan mengharuskan perubahan beberapa hal dari perencanaan sebelumnya, akan tetapi perubahan tersebut haruslah tetap mengacu pada upaya mempertahankan kualitas pelatihan, menjaga kelancaran proses pelatihan, dan tidak merugikan pihak manapun.

Menurut Suwatno dan Donni (2011, hlm.132) mengemukakan bahwa “terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan dalam proses pelaksanaan program pelatihan, yaitu melakukan proses persiapan, menyajikan dan memberi kesempatan untuk mencoba, serta membiarkan peserta pelatihan untuk meklaksanakan pekerjaannya”.

Dapat disimpulkan dari uraian diatas, bahwa pelaksanaan pelatihan merupakan bentuk implementasi dari proses perencanaan pelatihan yang sudah ditentukan sebelumnya meliputi penggunaan metode dan media, materi yang disampaikan, penggunaan tempat pelatihan, penyelenggaraan pelatihan sesuai waktu, pelaksanaan menyesuaikan jadwal kegiatan, penggerakan pengelolaan pelatihan sesuai dengan tupoksi pekerjaan masing-masing, dan sebagainya.

Hasan dan Rusdiono (2015, hlm.86) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan dibagi menjadi dua, yaitu: 1). Persiapan pelatihan, dan 2). Pelaksanaan pelatihan.

a. Persiapan Pelatihan

Urutan tahapan dalam persiapan pelatihan meliputi: 1). Memahami perencanaan program untuk mencapai tujuan; 2). Penentuan tugas-tugas pekerjaan; 3). Pengelompokan tugas; 4). Pembagian tugas dengan jelas; 5). Penyusunan struktur organisasi pelatihan; 6). Penetapan prosedur, metode, dan teknik untuk mencapai tujuan pelatihan.

b. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan kegiatan dalam pelatihan meliputi: 1). Pelatihan dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan bahan pelatihan yang telah disetujui; 2). Kegiatan pelatihan mendorong partisipasi peserta secara langsung dalam mengikuti proses pembelajaran dalam pelatihan; 3). Instruktur menggunakan metode fasilitasi pembelajaran yang sesuai isi dan tujuan pelatihan; 4). Penguasaan peserta atas tujuan pelatihan dievaluasi dengan menggunakan sarana yang sesuai. Sarana yang digunakan bisa berupa ujian, baik berbentuk lisan maupun tulisan, ujian performa, kuis, permainan peran, studi kasus atau latihan kelompok. Produk pelaksanaan pelatihan dapat berupa: 1). Jadwal pelatihan; 2). Dokumen peserta; 3). Catatan evaluasi dalam pelatihan: program, penyelenggaraan, instruktur, dan peserta (hasil belajar); 4). Daftar peserta yang terlatih.

#### **2.1.4.6 Evaluasi pelatihan**

Tahap terakhir dari proses manajemen pelatihan ialah evaluasi atau penialain pelatihan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wandt serta Gerald W Brownt dalam Herwina (2021, hlm.45) mengemukakan bahwa “*Evaluation refer to the act or process to determining the value of something*”. Berdasarkan pengertian tersebut evaluasi atau penilaian merupakan suatu aksi ataupun suatu proses untuk memastikan nilai dari sesuatu. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui efektivitas dan dan efisiensi dari pelaksanaan pelatihan. Kekurangan atau kesalahan dapat

terjadi pada proses pelaksanaan program pelatihan sehingga terjadinya kesalahan-kesalahan yang mempengaruhi proses dalam usaha pencapaian tujuan pelatihan.

Djaali dan Muljono dalam Herwina menjelaskan penilaian merupakan suatu proses evaluasi yang bersumber pada kriteria atau tujuan yang sudah ditentukan, yang diteruskan oleh pengambilan keputusan atas objek yang dievaluasi.

Menurut Dessler (2006, hlm.85) menyebutkan bahwa evaluasi pelatihan memiliki dua masalah dasar yang harus dikemukakan bila mengevaluasi sebuah pelaksanaan pelatihan, yaitu: 1). Rancangan dari telaah evaluasi dan terutama apakah eksperimentasi terkendali yang akan digunakan; 2). Efek Latihan yang dapat diukur. Eksperimen terkendali adalah metode terbaik yang digunakan dalam mengawasi sebuah program pelatihan untuk menguji efektifitas sebuah program pelatihan, yang lebih disukai adalah dengan tes sebelum dan sesudahnya.

Evaluasi pelatihan dilakukan secara sistematis kepada peserta pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah terjadinya perubahan perilaku pada peserta dan apakah pelaksanaan pelatihan diserap sepenuhnya oleh peserta. Tahap ini diperlukan karena program pelatihan memerlukan evaluasi untuk memperhatikan *feedback* dari peserta pelatihan. Produk yang dihasilkan dari evaluasi pelatihan adalah 1). Dokumen hasil evaluasi, 2). Dokumen Tindakan evaluasi, 3). Data analisis yang dimutakhirkan, 4). Bahan pelatihan yang akurat dan mutakhir (Pusdiklat Depdiknas, 2003, hlm.45).

Beberapa kegiatan evaluasi atau penilaian pelatihan yang menyediakan informasi tentang efektifitas program pelatiba, yaitu:

1. Evaluasi dalam pelatihan
2. Evaluasi fasilitas pelatihan
3. Evaluasi pasca pelatihan
4. Tindakan perubahan
5. Evaluasi komprehensif program pelatihan

Untuk mengetahui sejauh mana sukses atau tidaknya pelaksanaan suatu program dibutuhkannya penilaian setelah kegiatan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan yang

telah ditetapkan. Penilaian atau evaluasi dimaksudkan untuk mengenali sejauh mana pelatihan memberi nilai tambah dan serta efektifitas organisasi.

## **2.2 Penelitian yang Relevan**

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti berusaha mencari berbagai literatur dan penelitian terdahulu (*prior research*) guna membantu dan melengkapi penelitian. Peneliti mendapatkan sumber penelitian yang relevan, diantaranya sebagai berikut.

**2.2.1** Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Endah Nurjannah (2015) yang berjudul: Manajemen pelatihan di Lembaga “CRISTAL INDONESIA MANAJEMEN”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan yang dilakukan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen meliputi 1). Perencanaan pelatihan 2). Pelaksanaan Pelatihan 3). Evaluasi Pelatihan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena pelatihan ini merupakan proses manajemen pelatihan yang dilakukan dengan melalui kajian terhadap perilaku dari para subjek yang terlibat. Menggunakan metode *puorposive sampling* yaitu dengan mempertimbangkan subjek yang mengetahui tentang manajemen pelatihan di lembaga cristal Indonesia Manajemen. Subjek yang terlibat dalam penelitian ini adalah penanggung jawab pelatihan, koordinator program, dan koordinator acara lembaga Cristal Indonesia. Perencanaan yang dilakukan di lembaga Cristal Indonesia Manajemen meliputi perencanaan tempat dan pengelola pelatihan disesuaikan dengan program dan jumlah peserta, penyusunan jadwal disesuaikan dengan program pelatihan, media dan metode disesuaikan dengan materi pelatihan, perencanaan materi disesuaikan dengan tema, serta penentuan pemateri ditentukan dengan melihan kualitas pemateri. Pada pelaksanaan pelatihan materi yang diberikan kepada peserta dimana materi disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan dan tema, metode, pemateri, penggunaan tempat, dan dikelola oleh pengelola pelatihan. Evaluasi pelatihan yang dilakukan dalam manajemen pelatihan yang dilakukan oleh

peserta yaitu mengisi lembar kuesioner yang selanjutnya diolah menjadi data statistik sehingga menghasilkan nilai dalam bentuk presentase.

**2.2.2** Penelitian yang dilakukan oleh Eva Wahyuningtyas (2013) yang berjudul: “Pengelolaan Program Pelatihan Menjahit Tingkat Dasar Pada Anak Putus Sekolah di Balai Latihan Kerja (BLK) Demak”. Dalam penelitiannya menjelaskan tentang pengelolaan program pelatihan menjahit yang disertai dengan manajemen pelatihan, yaitu perencanaan pelatihan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang ada di Balai Latihan Kerja (BLK) Demak. Manajemen pelatihan yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari perencanaan yang berkaitan dengan penyusunan tujuan dan rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga penyelenggara pelatihan. Pengorganisasian merupakan proses pelibatan sumber daya manusia kedalam kegiatan pelatihan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, meliputi tenaga manusia, fasilitas, sarana dan biaya lainnya. Penggerakkan meliputi pembinaan, penilaian dan pengembangan. Pengawasan dilakukan oleh pengelola terhadap para penyelenggara dan pelaksana program.

**2.2.3** Penelitian yang dilakukan oleh Deti Nudiati (2012) yang berjudul: “Pengelolaan Pelatihan Kewirausahaan Sebagai Sistem Pembelajaran dalam Persiapan Masa Pensiun”. Pada penelitian ini, berdasarkan pendekatan fungsi manajemen pelatihan meliputi perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Proses perencanaan yang dilakukan tidak jauh berbeda dengan vendor jasa lain yang bukan berkecimpung dibidang pendidikan. Proses pemasaran dilakukan untuk kepentingan kelangsungan lembaga pelatihan MUVI-Learning Center itu sendiri. Dimana salah satu tujuan dari manajemen pelatihan itu sendiri agar lembaga ini dapat terus berkembang dan tumbuh berdasarkan pada indikasi penyerapan klien atas program pelatihan yang diselenggarakannya. Perencanaan program dilakukan secara mandiri agar oleh MUVI-Learning Center sebagai bagian dari strategi pemasaran yang diterapkan. Dalam proses pelaksanaan pelatihan, MUVI-Learning Center menggunakan tahap pembinaan keakraban dan tahap proses pembelajaran. Tahap pembinaan keakraban dinilai mampu meningkatkan partisipasi peserta

didik dalam keterlibatan pada pelaksanaan pelatihan. Proses pembelajaran menggunakan metode pendekatan belajar yang berpusat pada peserta didik (*learned centered approach*). Metode yang digunakan merupakan kombinasi dari metode pembelajaran individu (*individual learning method*), pembelajaran kelompok (*grup learning method*). Tahap akhir dari pelaksanaan manajemen pelatihan di MUVI-Learning Center adalah evaluasi pelaksanaan dimana pada tahap ini dilakukan dengan memberikan kuisioner kepada peserta pelatihan setelah melaksanakan pelatihan dengan mengacu pada 5 variabel yaitu 1). Materi, 2). Sarana dan akomodasi 3). Suasana pendukung 4). Perangkat pelatihan, dan 5). Fasilitator.

**2.2.4** Penelitian yang dilakukan oleh Septyana (2013) dalam *Journal of non formal education and community empowerment* yang berjudul “Manajemen Pembelajaran Berbasis Kompetensi Pelatihan Menjahit di Lembaga Pelatihan Kerja Swasta (LPKS) Fortuna Dukuh Siberuk Kabupaten Batang”. Metode yang digunakan yaitu metode penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Manajemen pelatihan yang dilakukan yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi pelatihan. Perencanaan pelatihan terdiri dari identifikasi kebutuhan pelatihan, tujuan pembelajaran, penentuan materi pembelajaran, penentuan metode dan media pembelajaran, serta penentuan evaluasi pembelajaran. Pelaksanaan pelatihan meliputi kegiatan teori dan praktek. Pelaksanaan pengawasan pelatihan terdiri dari pengawasan terhadap kehadiran peserta pelatihan dan instruktur, interaksi selama kegiatan pelatihan, pengawasan dalam penggunaan metode dan materi pelatihan serta pengawasan terhadap pelaksanaan evaluasi pelatihan. Tahap akhir dari manajemen pelatihan di Lembaga Pelatihan Kerja Swasta (LPKS) ini yaitu proses evaluasi dengan menggunakan metode formatif dan sumatif.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Untuk mencapai suatu tujuan dari sebuah organisasi, sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan dalam proses pelaksanaan kinerja agar terciptanya

optimalisasi dalam produktivitas kinerja yang dibutuhkan. Sumber daya manusia saat ini sudah menjadi kebutuhan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, oleh karena itu perlunya pengembangan dalam kualitas sumber daya manusia agar terciptanya sumber daya manusia yang unggul, serta memiliki kemampuan yang mumpuni guna terciptanya kualitas sumber daya manusia.

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia bisa dilakukan dengan pemberian pendidikan baik itu secara formal maupun non formal. Pendidikan non formal sebagai salah satu sub sektor sistem pendidikan berperan penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan non formal menjadi pilihan alternatif bagi masyarakat yang belum bisa mendapat Pendidikan formal karena alasan tertentu. Salah satu bagian dari Pendidikan non formal yang memberikan banyak pengaruh terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas adalah melalui pelatihan. Kegiatan pelatihan memberikan kontribusi besar terhadap terbentuknya kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, pengelolaan kegiatan pelatihan haruslah sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan dengan optimal agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dan terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas.

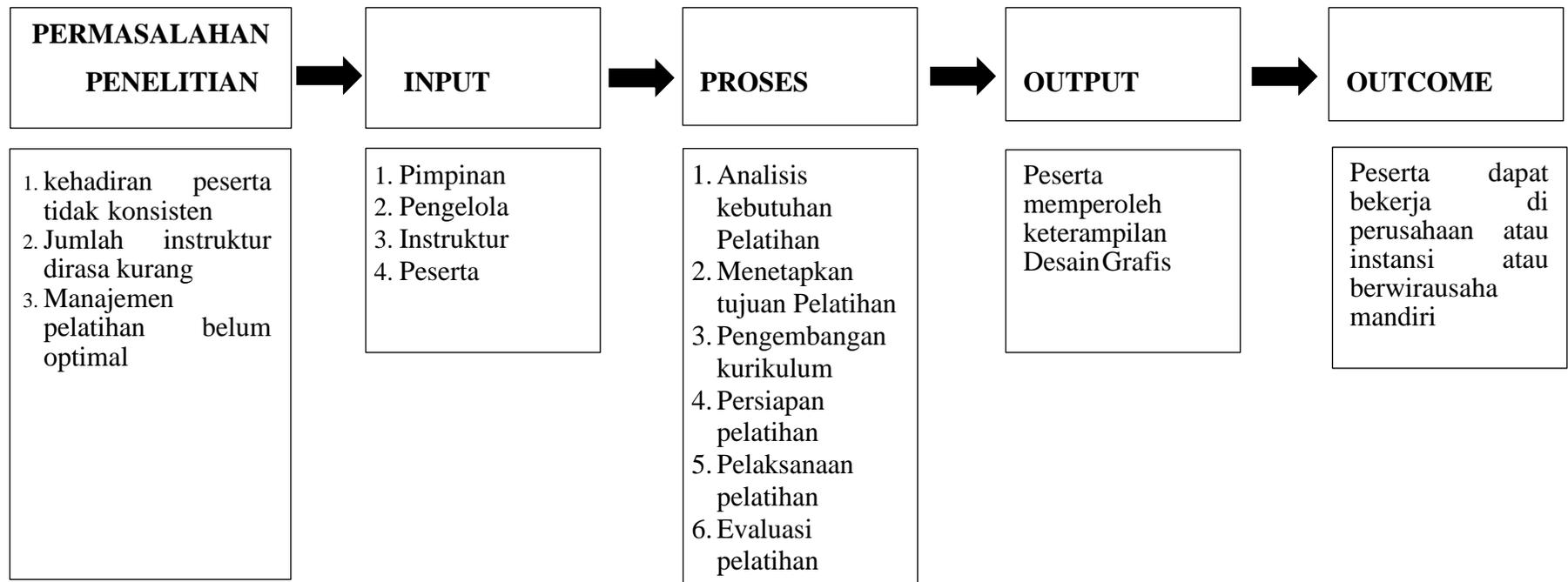
Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Bina Profesional Mandiri (LP3-BPM) yang berada di Kota Tasikmalaya ikut berpartisipasi dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui kegiatan pelatihan. Manajemen pelatihan dilakukan agar pengelolaan kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik dan secara sistematis. Namun tentunya tidak ada yang sempurna dalam pelaksanaan pelatihan. Masih ada beberapa kekurangan yang ditemukan seperti beberapa instruktur ada yang belum memenuhi kualifikasi dan kompetensi tertentu, kehadiran peserta yang belum maksimal serta jumlah instruktur yang masih dirasa kurang.

Dalam manajemen terdapat elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajemen dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Fungsi dari manajemen menurut George R. Terry ialah 1). *Planning*, 2). *Organizing*, 3). *Actuating*, dan 4). *Controlling*. Penerapan fungsi manajemen memiliki tujuan untuk melaksanakan

sebuah perencanaan dalam membuat strategi yang diperlukan untuk mengembangkan potensi yang ada.

Manajemen pelatihan digunakan untuk mengatur segala bentuk kegiatan dan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pelatihan. Mengacu pada trisula aktivitas proses manajemen pelatihan terdiri atas perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelatihan (Davies, 1976). Perencanaan pelatihan dilakukan untuk menentukan kebutuhan dari pelatihan dan mengorganisir atau mengatur pembagian kerja sesuai dengan tugas masing-masing. Pelaksanaan pelatihan dilakukan sebagai implementasi dari kegiatan perencanaan pelatihan. Kegiatan fasilitas yang evaluasi pelatihan dilakukan sebagai penilaian keberhasilan dari pelatihan yang telah dilaksanakan dan sebagai acuan dalam melaksanakan pelatihan yang akan datang. Sehingga dapat digambarkan secara ringkas kerangka konseptual pada gambar 3 dibawah ini:

## KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 2.3  
Kerangka Konseptual

#### **2.4 Pertanyaan Penelitian**

Penelitian mengenai manajemen pelatihan ini dimaksudkan untuk mencari data yang ada di Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi Bina Profesional Mandiri (LP3-BPM) kota Tasikmalaya. Pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- A. Bagaimana Manajemen Pelatihan Desain Grafis di LP3-BPM Kota Tasikmalaya?