

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi pertama dari kegiatan manajemen. Perencanaan menjadi langkah awal dari segala macam rancangan suatu kegiatan. Kegiatan perencanaan menjadi acuan penting bagi terlaksananya suatu kegiatan.

Terdapat banyak pendapat ahli mengenai pengertian dari perencanaan, seperti yang dikemukakan oleh Sadili Samsudin “Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Suatu perencanaan selalu berkaitan dengan tujuan.”¹

Sedangkan menurut Hasan Basri & Rusdiana, “Perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.”² Pendapat ahli lainnya dari Harold Koontz dan Cyril O'Donnel yang dikutip dalam Sadili Samsudin *“Planning is the Function of Manager which involves the selection from alternatives of*

¹ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2006) h.59.

² Hasan Basri & Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015) h.50.

objectives, policies, procedures and programs.” Perencanaan adalah fungsi manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan – tujuan, kebijakan – kebijakan, prosedur – prosedur, program – program, dan alternatif – alternatif yang ada.³ Louis A. Alien yang dikutip dalam Sadili Samsudin menyebutkan *“Planing is determination of course of action to achieve a desired result.”*⁴ Perencanaan menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat dianalisis bahwa perencanaan merupakan suatu pedoman utama dalam melakukan kegiatan. Perencanaan berisi analisis kebutuhan suatu organisasi dalam jangka panjang mengenai suatu kegiatan. Dengan adanya suatu perencanaan, diharapkan proses kegiatan menjadi lebih terarah dan teratur sehingga dalam kegiatan pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana tersebut. Untuk memudahkan pencapaian dari tujuan, perencanaan harus dilakukan secara matang. Perencanaan menjadi dampak utama terhadap sukses dan gagalnya suatu program kegiatan

2. Pendidikan dan Pelatihan

Peningkatan kualitas, efektifitas dan efesiensi tidak hanya tergantung pada teknologi mesin-mesin modern, modal yang cukup dan adanya bahan baku yang bermutu saja. Namun semua faktor tersebut

³ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2006) h.59.

⁴ *Ibid.*, h. 60.

tidak akan terjadi apa-apa tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang baik dan bisa mengembangkan kemampuan dan keahlian mereka serta dapat menunjukkannya dalam peningkatan grafik produktivitas kerja. Manusia perlu dikembangkan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengartikan bahwa :

“Pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.”⁵

Menurut Fuad Ihsan, “Pendidikan merupakan usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dan kebudayaan.”⁶

Lalu seperti yang disampaikan oleh Sugihartono dkk, “Pendidikan adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan sengaja untuk mengubah tingkah laku manusia baik secara individu maupun kelompok

⁵ Peraturan UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁶ Fuad Ihsan, *Dasar-Dasar Kependidikan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003) h.2.

untuk mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.”⁷

Beberapa pengertian tentang pendidikan pada dasarnya memiliki persamaan yaitu pendidikan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan bagi setiap insan dalam menjalankan kehidupan. Pendidikan menjadi alternatif jalan untuk menambah wawasan setiap manusia. Pendidikan secara tidak sadar dapat mengubah perilaku manusia sesuai dengan adat dan norma yang berlaku dalam kehidupan bermasyarakat.

Sadili Samsudin mengatakan bahwa :

“Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran. Dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, dan menjadi karyawan yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan”⁸

Menurut Suwatno dan Donni dijelaskan mengenai pelatihan sebagai berikut:

“Pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari knowledge, skill, attitude dan behavior yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar SDM yang diinginkan.”⁹

⁷ Sugihartono dkk, *Psikologi Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2007) h.3.

⁸ *Ibid.*,

⁹ Suwatno & Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. (Bandung: Alfabeta. 2011), h.117.

Andrew E. Sikula dikutip oleh Anwar menyebutkan *“Training is short-term educational process utilizing a systematic an organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose”*. Pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.¹⁰

Dalam jurnal nya Ali Gufli mengatakan bahwa :

“Training is an important activity within an organisation and it aimed at effecting positive changes in the trainees in terms of their knowledge, skills and attitudes, making the level of performance better. In other words, training is a planned and continuous process designed to meet the training needs of present and future of an individual through increasing knowledge and improving skills, which improves employees’ performance and increase productivity at work.”¹¹

Pelatihan merupakan kegiatan penting dalam sebuah organisasi dan ditujukan untuk mempengaruhi perubahan positif dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap mereka, membuat tingkat kinerja lebih baik. Dengan kata lain, pelatihan itu direncanakan dan berkesinambungan sebagai proses yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelatihan masa kini dan masa depan individu melalui

¹⁰ A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009) h. 44.

¹¹ Ali Gufli, *Training Needs Analysis: An empirical study of the Abu Dhabi Police*, (Brunel Business School - Doctoral Symposium 27th & 28th March 2012) diakses melalui https://www.brunel.ac.uk/_data/assets/file/0008/180197/phdSimp2012AliGhufli.pdf Pada tanggal 12 desember 2017 Pukul 15.00 WIB

meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan, yang meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja.

Selanjutnya Oemar Hamalik menjelaskan bahwa “Pelatihan adalah suatu proses, dimana suatu fungsi manajemen perlu dilaksanakan secara terus menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu organisasi.”¹²

Menurut Edwin B. Flippo, sebagaimana yang dikutip oleh Kamil mengungkapkan bahwa “*Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.*”¹³ Pelatihan adalah tindakan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, dapat dirangkum bahwa pelatihan merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk proses peningkatan kompetensi bagi pegawai. Pelatihan dilakukan untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia demi menunjang kebutuhan di era yang semakin modern. Pelatihan dianggap menjadi suatu solusi untuk menjadikan pegawai lebih berkualitas, menambah wawasan dan pengetahuan akan pekerjaan. Dalam pelaksanaannya,

¹² Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu* (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), h.10.

¹³ Mustofa Kamil, *Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi)*. (Bandung: CV Alfabeta,2012) h.3.

pelatihan lebih menekankan pada praktek secara langsung daripada teori.

Hasan Basri & Rusdiana mengatakan “Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan sumberdaya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.”¹⁴ Dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan menjadi jembatan untuk karyawan atau pegawai agar terus-menerus mempelajari hal-hal baru dan mengaplikasikannya dengan tujuan memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerja demi kemajuan suatu organisasi.

3. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan

Dalam suatu program termasuk didalamnya pendidikan dan pelatihan penting untuk dilakukan perencanaan. Perencanaan diklat menjadi acuan bagi penyelenggara diklat untuk melakukan kegiatan tersebut.

Menurut Hasan Basri dan A.Rusdiana menjelaskan bahwa dalam prinsipnya, perencanaan pelatihan menggambarkan banyaknya aktivitas perencanaan agar menghasilkan rancangan desain pelatihan yang utuh,

¹⁴ Hasan Basri & Rusdiana, Manajemen Pendidikan & Pelatihan (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015) h.29.

menggambarkan keseluruhan proses, strategi, fasilitas dan berbagai langkah yang harus dilaksanakan oleh semua sumber daya pelatihan.¹⁵

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Perencanaan program pelatihan merupakan kegiatan merencanakan program pelatihan secara menyeluruh. Rencana program pelatihan merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang di perlukan dalam rangka implementasi program pelatihan. Seluruh proses kegiatan pendidikan dan pelatihan harus tertertulis jelas serta berdasarkan alur yang tepat agar nanti nya tujuan dari terlaksananya program pendidikan dan pelatihan tersebut dapat berjalan sesuai dengan harapan organisasi / instansi tersebut.

Dalam perencanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) berisikan alur atau tahapan dalam penyelenggaraan diklat itu sendiri. Alur kegiatan diklat harus disusun secara sistematis dan berurutan agar jelas kegiatan apa saja yang harus dilakukan sebelum melakukan penyelenggaraan diklat. Tahap-tahap atau langkah-langkah merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara berurutan serta saling berkaitan satu sama lain.

Menurut pendapat Procton dan Tornton dikutip dalam Anwar mengemukakan bahwa:

“Pelatihan keterampilan mencakup kejadian-kejadian yang berurutan atau proses yang terus menerus dengan kekuatan-kekuatan dan batas-batas yang dapat ditentukan, yang kemudian

¹⁵ *Ibid.*, h.52.

dijelaskan dalam sembilan tahap, yaitu: a) menentukan kebutuhan latihan, b) metode pemberian instruksi, c) menyiapkan program latihan, d) rancangan evaluasi latihan, e) langkah-langkah sebelum pelatihan, f) instruksi, g) langkah-langkah sesudah latihan, h) umpan balik dari hasil latihan, i) evaluasi manajemen.”¹⁶

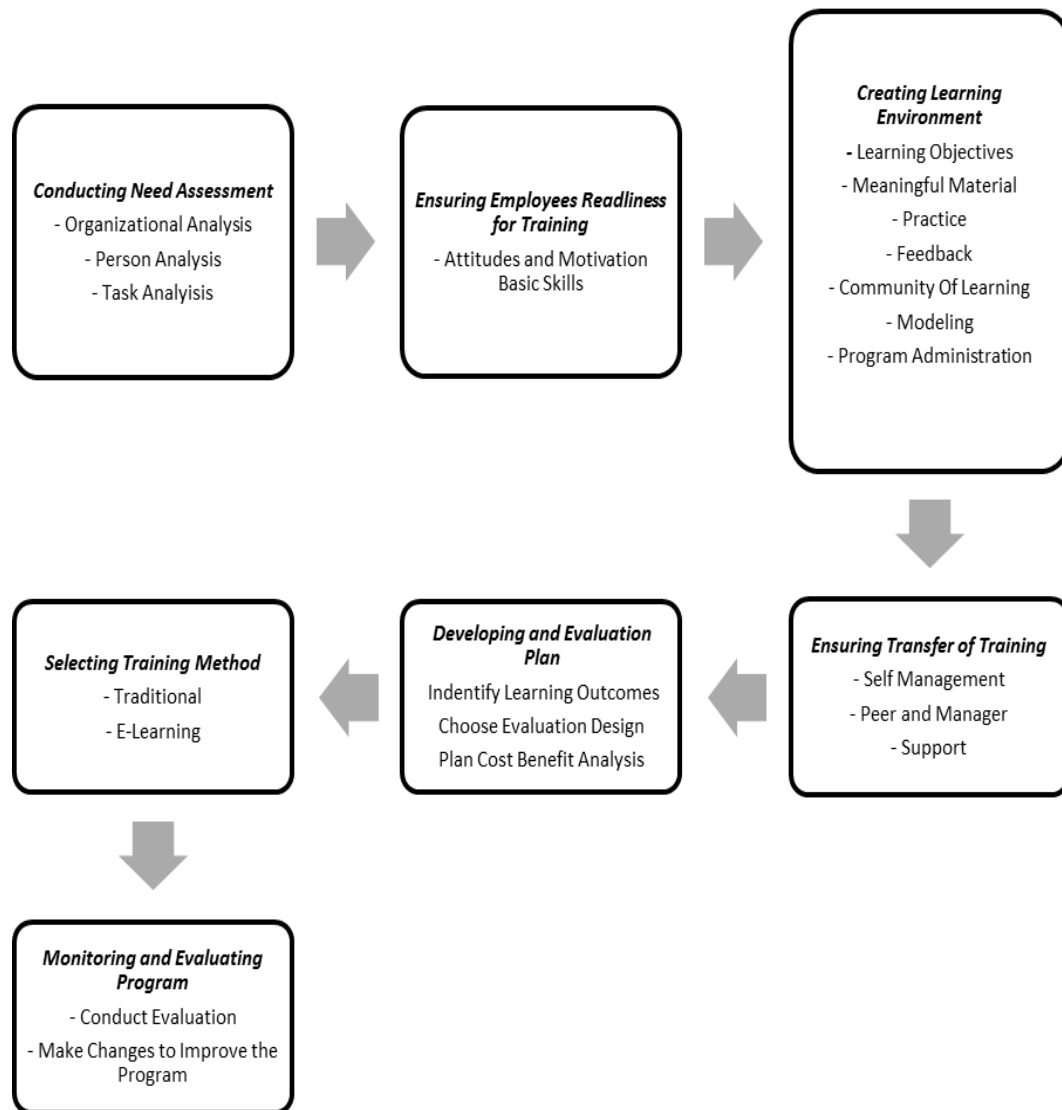
Sedangkan Hasan Basri dan Rusdiana menjelaskan bahwa :

“Proses pelatihan sebaiknya dimulai dengan mengumpulkan data dan informasi yang dapat menggambarkan jenis keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini dan keterampilan yang mereka perlukan untuk mencapai jangka pendek dan jangka panjang. Setelah data terkumpul dari bermacam – macam sumber, data tersebut dianalisis sehingga kebutuhan pelatihan dapat ditentukan. Proses tersebut dikatakan dengan sebutan identifikasi kebutuhan program.”¹⁷

Menurut Noe dalam bukunya menyatakan *“The training process refers to a systematic approach for developing training program.”* Proses pelatihan mengacu pada pendekatan yang sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. Proses Perancangan pelatihan dalam gambar 2.1 sebagai berikut:

¹⁶ Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (life skills education) Konsep dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta. 2006) h. 167.

¹⁷ Hasan Basri & Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015) h.53.



Gambar 2.1
Proses Merancang Pelatihan¹⁸

Tujuh tahapan dalam proses perancangan pelatihan agar menjadi efektif menurut Noe adalah (1) Mengadakan penilaian terhadap kebutuhan, (2) Memastikan bahwa pegawai memiliki motivasi dan

¹⁸ Raymond A. Noe, *Employee Training and Development* (New York: Mc Graw Hill, 2010) h. 7.

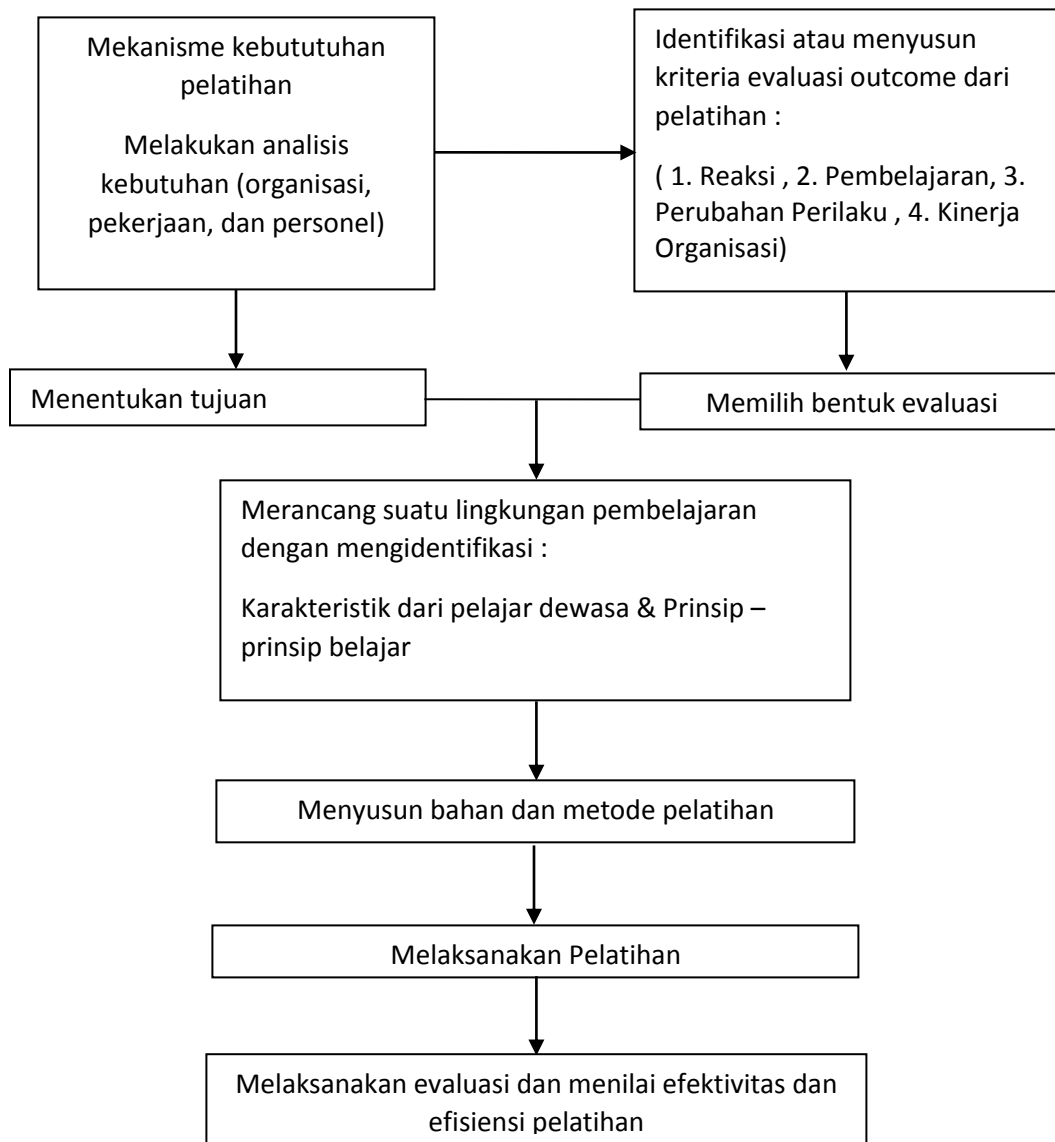
keahlian dasar yang diperlukan pelatihan, (3) Menciptakan Lingkungan Belajar, (4) Memastikan bahwa peserta mengaplikasikan isi dari pelatihan dalam pekerjaannya, (5) Mengembangkan rencana evaluasi yang meliputi identifikasi hal yang mempengaruhi hasil (*outcomes*) yang diharapkan dari pelatihan (seperti perilaku, pembelajaran, keahlian), memilih rancangan evaluasi yang memungkinkan untuk menentukan hal yang berpengaruh terhadap hasil dari pelatihan, dan perencanaan untuk menunjukkan bagaimana pelatihan mempengaruhi “*bottom line*” (menggunakan *cost-benefit analysis* untuk menentukan manfaat moneter yang dihasilkan dari pelatihan), (6) memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan pembelajaran, (7) Mengevaluasi program dan membuat perubahan atau revisi pada tahapan awal agar dapat meningkatkan efektifitas pelatihan.¹⁹

Menurut Suparno Eko Widodo mengatakan bahwa “Untuk dapat menciptakan pelatihan yang efektif dan efisien yaitu sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi, perancangan sistem pelatihan dan pengajaran harus dilakukan dengan tepat.”²⁰ Berikut ini proses penyiapan program pelatihan dalam gambar 2.2 berikut ini:²¹

¹⁹ *Ibid.*,

²⁰ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015) h. 90.

²¹ *Ibid.*, h.95.



Gambar 2.2
Mekanisme Kebutuhan

Gambar di atas memperlihatkan proses penyiapan program pelatihan yang dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan hingga evaluasi hasil pelatihan yang bersangkutan.

Dengan Adanya tahap-tahap perancangan pelatihan tersebut diharapkan program pelatihan dapat dilaksanakan secara berurutan sesuai dengan perencanaan. Hal ini juga bertujuan agar program pelatihan benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

B. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

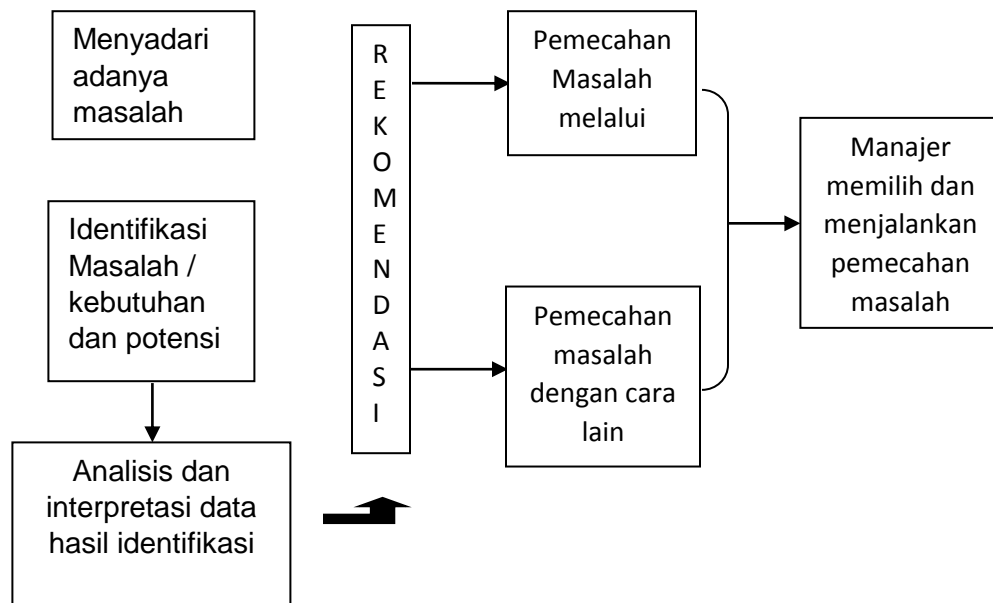
Kegiatan yang pertama dilakukan dalam perencanaan pendidikan dan pelatihan adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Penyelenggara pelatihan harus mengerti dan memahami kebutuhan – kebutuhan pelatihan apa saja yang diperlukan baik oleh individu maupun organisasi. Menurut Papu yang dikutip dalam Ikka Kartika A. Fauzi secara umum Analisis kebutuhan didefinisikan :

“Sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang – bidang atau faktor – faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan / organisasi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan/ organisasi menjadi meningkat.”²²

Dalam The Trainer’s Library yang dikutip dalam Ikka Kartika A. Fauzi dijelaskan bahwa analisis atau penilaian kebutuhan adalah suatu investigasi sistematis mengenai deskripsi kinerja untuk menggambarkan kesenjangan, menetapkan mengapa itu terjadi dan

²² Ikka Kartika A.Fauzi, *Managerial Pelatihan Partisipatif* (Bandung: Alfabeta,2011) h.45.

memutuskan apakah pelatihan merupakan solusi potensial.”²³ Ikka Kartika A.Fauzi mengatakan bahwa Analisis kebutuhan dilakukan secara bertahap, meliputi: menyadari adanya masalah, identifikasi masalah/kebutuhan, dan potensi, analisis dan interpretasi data hasil identifikasi dan rekomendasi. Bila digambarkan alur tahapan ini, akan terlihat pada gambar 2.3 berikut ini :²⁴



Gambar 2.3.
Alur Identifikasi Kebutuhan

Dalam jurnalnya Nigel Murphy & James Flanagan mengatakan bahwa “A *training needs analysis (TNA)* to establish where training is needed is particularly vital in the context of today’s fast changing environment. TNA will help to keep people’s skills and abilities current

²³ *Ibid.*,

²⁴ Ikka Kartika A.Fauzi, *Manajemen Pelatihan Partisipatif* (Bandung: Alfabeta, 2011) hh. 50-51.

and, in turn, give organisations a competitive edge."²⁵ (Sebuah analisis kebutuhan pelatihan (TNA) untuk menentukan di mana pelatihan sangat dibutuhkan dan penting dalam konteks lingkungan yang cepat berubah saat ini. TNA akan membantu menjaga ketrampilan dan kemampuan orang-orang saat ini dan, pada masa nya, dan memberi organisasi keunggulan kompetitif). Menurut Suparno Eko Widodo dalam bukunya mengatakan bahwa:

"Didalam analisis kebutuhan pelatihan ada tiga kegiatan analisis penting yang perlu dilakukan, yaitu analisis kebutuhan organisasi , analisis pekerjaan, dan analisis personel. Analisis kebutuhan organisasi ditujukan untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan dibagian organisasi mana yang membutuhkan pelatihan. Pada analisis pekerjaan adalah untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan apa yang diajarkan kepada anggota dalam pelatihan itu agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya secara optimal dalam organisasi. Sedangkan pada analisis kebutuhan personel, ditujukan untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan siapa yang membutuhkan pelatihan dan seberapa jauh pelatihan yang diperlukan baginya."²⁶

1. Analisis Organisasi

Analisis organisasi merupakan langkah untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan berdasarkan segi dari organisasi itu sendiri. Analisis organisasi dalam kegiatan pendidikan dan

²⁵ Nigel Murphy & James Flanagan, *Training Need Analysis* (Cottingham Rd, Corby, Northants, January 2015, pp29-32) diakses melalui <http://www.valuing-your-talent-framework.com/sites/default/files/resources/CHK-090%20Training%20needs%20analysis.pdf> Pada tanggal 13 desember 2017 Pukul 17.00 WIB)

²⁶ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015) h. 90.

pelatihan akan merangkum kebutuhan – kebutuhan dari suatu organisasi yang belum terealisasi dan akan direalisasikan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Hasan Basri dan A. Rusdiana mengatakan bahwa “Analisis organisasi merupakan pemeriksaan terhadap jenis – jenis permasalahan yang dialami oleh organisasi dan menyediakan informasi dalam penyusunan profil sebuah organisasi sehingga diketahui keadaan sebenarnya dari suatu organisasi”²⁷ Menurut Suparno Eko Widodo, “Kegiatan analisis organisasi merupakan kegiatan menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita.”²⁸

Analisis Organisasi menurut Mondy dalam Suparno merupakan langkah dalam penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dilihat dari perspektif organisasi secara menyeluruh, misi-misi, tujuan, dan rencana-rencana strategis perusahaan dipelajari, bersama dengan hasil-hasil perencanaan sumberdaya manusia.²⁹

Dengan melakukan analisis organisasi, kita akan dapat melihat impian organisasi seperti apa sehingga dapat menyimpulkan kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai impian tersebut. Analisis pada

²⁷ Hasan Basri & Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015) h.56.

²⁸ Suparno Eko Widodo, *Op.cit.*, h. 91.

²⁹ *Ibid.*,

objek organisasi dapat membuat kerangka dalam kebutuhan pelatihan menjadi lebih jelas.

2. Analisis Pekerjaan/Tugas

Analisis pekerjaan / tugas merupakan sebuah analisa mengenai suatu pekerjaan atau tugas tertentu yang dilakukan pegawai dalam kesehariannya. Analisis pekerjaan atau tugas menginformasikan mengenai hal – hal apa saja yang individu merasa kesulitan dalam melakukan amanah tugas yang telah diberikan oleh manajer.

Menurut Malayu S.P Hasibuan yang dikutip dalam Hasan Basri yaitu “analisis pekerjaan/ jabatan/ tugas adalah memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku personel organisasi dan alat – alat yang akan dipergunakan.”³⁰ Menurut Malthis dan Jackson yang dikutip Suparno, Analisis Pekerjaan atau tugas dilakukan dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi.³¹

Dengan adanya analisis pekerjaan / tugas, manajer dapat mengetahui keksulitan dari pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

³⁰ Hasan Basri & Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015) h.56.

³¹ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015) h. 92.

Kesulitan tersebut dijadikan acuan untuk organisasi melakukan pengembangan atas keterampilan sang pegawai sehingga kesalahan – kesalahan fatal yang dapat merugikan organisasi dapat terantisipasi dengan baik.

3. Analisis Individu

Analisis individu merupakan bagian penting dalam penentuan kebutuhan pelatihan. Individu atau pegawai menjadi sumber daya utama yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis individu dapat melihat seberapa kompeten individu beserta kekurangannya.

Hasan Basri dan A. Rusdiana mengemukakan bahwa “Analisis Individu adalah analisis kebutuhan yang dilaksanakan untuk menjawab pertanyaan tentang siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan yang diperlukan.”³² Menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam Suparno mengungkapkan bahwa “Dalam melakukan analisis individual diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing – masing personal mengenai kemampuan – kemampuan mereka.”³³

Suryana Sumantri dalam Hasan Basri menyatakan bahwa data yang diperlukan dalam analisis individu, adalah :

³² Hasan Basri & Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015) h.57.

³³ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015) h. 92.

- a. Data personel individu, berisi segala macam data kepegawaian sejak karyawan masuk kerja sampai saat analisis dilakukan;
- b. Penilaian hasil karya, berupa data mengenai penilaian pelaksanaan kerja yang dimasukkan pada data kepegawaian individual;
- c. Daftar tenaga kerja, yaitu meliputi daftar seluruh karyawan seperti keadaan sementara, kemungkinan promosi, dll.

C. Rekrutmen dan Seleksi Peserta Pendidikan dan Pelatihan

Peserta pendidikan dan pelatihan merupakan sasaran utama dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan. Peserta diklat menjadi objek sumber daya yang diberikan ilmu , dan kompetensi sehingga meningkatkan kemampuan dari peserta itu sendiri.

Menurut Suparno Eko Widodo, “Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan enikat pelamar dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam percanaan kepegawaian.”³⁴ Sedangkan menurut Sadili Samsudin “rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga yang kualifaid untuk jabatan / pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi.”³⁵ Kootnz & weihrich dalam Sadili mengemukakan “*Selection is the process of choosing from among*

³⁴ *Ibid*,h.57.

³⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2006) h.81.

candidates, from within the organization or from the outside, the most suitable person for the position or for the future positions.”³⁶ Seleksi adalah proses memilih dari antara kandidat, dari dalam organisasi atau dari luar, persatuan yang paling sesuai untuk posisi atau posisi masa depan.

Menurut Hasan Basri & A. Rusdiana mengemukakan bahwa:

“Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam penentuan peserta. Semakin heterogen/ beragam semakin tajam pula sudut pandang yang timbul karena adanya berbagai posisi dalam melihat dan mmempertimbangkan sesuatu. Disamping itu, penentuan peserta, khususnya dalam hal jumlah, perlu pula mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang mendukung pelatihan.”³⁷

Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi peserta diklat penting dilakukan sebagai kunci utama ketepatan sasaran dari program diklat yang akan dilaksanakan. Sebab, jika peserta diklat yang dipilih tidak sesuai maka kegiatan tersebut akan tidak tepat tujuan karena bisa saja peserta diklat yang dipilih tidak membutuhkan diklat tersebut. Pemilihan peserta diklat harus disesuaikan dengan analisis kebutuhan pelatihan baik dari analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis individual.

³⁶ *Ibid.*,

³⁷ Hasan Basri & Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015) h.103.

D. Penyusunan Program Pendidikan dan Pelatihan

Sebelum melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan, penyelenggara program tersebut harus melakukan penyusunan program diklat sebagai acuan dasar kegiatan pelaksanaan diklat nantinya. Menurut Sutadji langkah-langkah dalam penyusunan program pelatihan sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan adalah 1) melakukan penelitian dan pengumpulan tentang aspek obyek yang akan dilatih; 2) menentukan materi pelatihan; 3) menentukan metode pelatihan; 4) memilih pelatih sesuai kebutuhan; 5) mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan; 6) memilih peserta; 7) melakukan evaluasi program.³⁸

1. Tujuan dan Sasaran Pelatihan

Tahap awal yang perlu dilakukan dalam penyusunan program pelatihan adalah menentukan tujuan dan sasaran pelatihan. Penyelenggara harus tahu terlebih dahulu sebenarnya pelatihan diadakan dengan maksud apa dan akan menghasilkan apa. Termasuk juga dengan sasaran pelatihan, penyelenggara harus mengetahui siapa yang berhak mendapatkan pelatihan. Pendapat Benjamin Bloom et al dalam Hasan Basri mengatakan bahwa pada dasarnya tujuan pelatihan dapat dibedakan dalam tiga kategori pokok domain berikut :³⁹

³⁸ Sutadji, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Dee Publish, 2010) h. 92.

³⁹ Hasan Basri & Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015) h.103.

- a. *Cognitive domain*, yaitu tujuan pelatihan yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan peserta.
- b. *Affective domain*, yaitu tujuan pelatihan yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku.
- c. *Psychomotor domain*, yaitu tujuan pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan peserta diklat.

Pendapat yang dinyatakan oleh Carrel dikutip dalam Widodo, tujuan umum dari pelatihan dan pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan
- b. Memperbarui keterampilan karyawan (*update employee skill*). Manajer diharuskan tanggap terhadap perkembangan teknologi yang membuat fungsi organisasinya menjadi lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya
- c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid manajerial obsolescence*). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi usang

- d. Memecahkan permasalahan organisasional (*solve organizational problems*) di setiap organisasi tentu banyak konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.
- e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*) hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.
- f. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal Growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

2. Metode Pelatihan

Tahap selanjutnya dalam penyusunan program pelatihan adalah menentukan metode pelatihan. Metode pelatihan sebagai suatu cara penyampaian terhadap pengetahuan dan kompetensi dalam kegiatan tersebut. Keberhasilan suatu program pelatihan tak luput dari penggunaan metode – metode yang tepat.

Menurut Suparno Eko Widodo, “Metode merupakan teknik yang digunakan dalam melaksanakan suatu kegiatan.”⁴⁰. Dalam bukunya Suparno menjelaskan metode – metode pelatihan sebagai berikut :⁴¹

a. Metode *On the Job* (di tempat kerja). Metode *on the job* merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang ‘pelatih’ yang berpengalaman (Karyawan lain). Berbagai macam metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

Menurut Hani Handoko dalam Suparno, Rotasi jabatan memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian – bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai keterampilan manajerial. Rotasi pekerjaan melibatkan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Keuntungan job rotasi, antara lain karyawan mendapatkan gambaran luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antarkaryawan, menentukan jenis pekerjaan yang diminati karyawan dan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan penempatan kerja.

⁴⁰ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015) h. 97.

⁴¹ *Ibid*,.

2) Latihan Intruksi Pekerjaan (*Job Instruction Learning*)

Menurut Hani Handoko dalam Suparno, latihan intruksi pekerjaan adalah metode yang digunakan dengan memberikan petunjuk – petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.

3) Magang (*Apprenticeship*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pelatihan ini dapat dikombinasikan dengan latihan 'off the job' yaitu dengan mengombinasikan materi di kelas dengan praktik dilapangan

4) *Coaching*

Menurut Hani Handoko, coaching merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

5) Penugasan Sementara

Merupakan kegiatan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu dalam jangka waktu yang ditetapkan. Dalam penugasan sementara, karyawan berpartisipasi dalam memecahkan masalah, merencanakan masa depan, dan berdiskusi serta berperan dalam isu-isu kritis bagi organisasi.

b. Metode *Off The Job* (di luar pekerjaan)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dari tempat kerja. Program ini memberikan karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Metode dalam *off the job* yaitu terdapat metode – metode simulasi antara lain :

- 1) Metode Studi Kasus. Merupakan metode dimana uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada. Karyawan diminta untuk mengidentifikasi masalah – masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya. Diharapkan dapat mengembangkan keterampilan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- 2) *Role Playing* (bermain peran). Metode yang memungkinkan para karyawan untuk memungkinkan berbagai peran yang berbeda. Peserta diberitahu mengenai suatu kesan dan pesan yang harus mereka mainkan. Metode ini terutama digunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta mempelajari keterampilan berhubungan antara manusia melalui praktik, mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya.
- 3) *Business Games* (permainan bisnis). Merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan

situasi kehidupan bisnis yang nyata. Tujuannya adalah untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi – operasi organisasi.

4) *Vestibule training*. Merupakan bentuk pelatihan yang dilaksanakan di area – area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Jadi, metode pelatihan *vestibule* merupakan metode dimana telah disediakan tempat khusus untuk melaksanakan pelatihan yang ditata menyerupai lingkungan pekerjaan beserta tugas yang dilakukan.

5) *Laboratory training*. Merupakan suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan – keterampilan antar pribadi. Melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi dan perilaku antar beberapa peserta. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.

3. Kurikulum Pelatihan

Kurikulum pelatihan merupakan isi atau materi dari pelatihan yang akan diadakan. Kurikulum pelatihan dibentuk atas dasar tujuan dari pelatihan itu sendiri. Melalui kurikulum, akan tersampaikan materi dan pokok bahasan saat pelaksanaan pelatihan. Menurut Sadili, “masalah

yang kompleks timbul dalam pemilihan dan pengembangan materi pelatihan. Pemilihan materi yang diambil bergantung pada isi pelatihan, desain instruksional dan alat bantu pelatihan.”⁴² Dalam kaitan ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kurikulum suatu program pendidikan dan latihan adalah:

- a. Kaitanya dengan jangka waktu penyelenggaraan pelatihan
- b. Kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler untuk mendukung kegiatan kurikulum; dan
- c. Alat bantu pengajaran yang diperlukan seperti *overhad projector* dan peralatan lainnya yang tentunya sangat berkaitan erat dengan materi dan metode belajar mengajar yang digunakan.

4. Peserta Pelatihan

Sumber daya manusia merupakan unsur utama yang harus dikembangkan. Pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan. Dalam hal ini, rekrutmen, seleksi dan penetapan peserta diklat harus benar – benar dilakukan dengan baik agar kegiatan / program pelatihan dapat berjalan tepat sasaran.

Dikemukakan oleh Donni, “Sebelum mengikuti program pelatihan, terlebih dahulu perlu ditetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti program pelatihan, misalnya usia, jenis kelamin,

⁴² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2006) h.119.

pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai. Peserta pelatihan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif sama dan jumlahnya ideal, agar program pelatihan yang dilakukan dapat dilaksanakan dengan baik.”⁴³

5. Pelatih (*Trainer*)

Seorang pelatih merupakan pengaruh besar bagi keberhasilan suatu kegiatan pelatihan. Dengan adanya pelatih yang berkompeten, dengan teknik mengajar yang baik maka akan dapat menyampaikan informasi yang baik pula bagi peserta pelatihan.

Dalam mencapai tujuan dari pelatihan tentu juga diperlukan widyaiswara yang berperan menyampaikan materi-materi diklat. pemilihan widyaiswara dalam tiap diklat memiliki kriteria-kriteria utama yaitu:

- 1) menguasai materi yang akan diajarkan:
- 2) Terampil mengajar secara sistematis, efektif, dan efisien;
- 3) mampu menggunakan metode dan media yang relevan dengan tujuan instruksional umum dan tujuan instruksional khusus mata pelajarannya.⁴⁴

⁴³ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014) h. 187.

⁴⁴ Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP UPI, *Ilmu & Aplikasi Pendidikan*, (Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2007) h. 422.
https://books.google.co.id/books?id=B35Cf_WXgp4C&pg=PA417&dq=penyusunan+program+pelatihan&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiCpfvMp-

Bagi organisasi yang tidak mempunyai pelatih sendiri, hal ini dapat diserahkan pada lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang khusus menyediakan untuk keperluan tersebut.⁴⁵

a. Instruktur Internal

Pelatih internal adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari dalam organisasi untuk memberikan pelatihan kepada pegawai.

b. Pelatih eksternal

Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar organisasi yang diminta untuk memberikan pelatihan bagi pegawai organisasi. Banyak organisasi yang mengandalkan bantuan lembaga pendidikan dan pelatihan, serta penasehat profesional dalam memimpin program pengembangan SDM.

c. Kombinasi Instruktur

Kombinasi instruktur yang berasal dari internal dan eksternal merupakan suatu tim gabungan yang memberikan pelatihan kepada pegawai. Cara ini paling baik, karena unsur teoritis dan praktisnya akan bersinergi.

LRAhWEv48KHc98DFsQ6AEIPTAG#v=onepage&q=penyusunan%20program%20pelatihan&f=false

⁴⁵ Donni Juni Priansa, *Op.cit.*, h. 188-189

6. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi menjadi indikator utama untuk mengetahui apakah pelatihan berjalan sesuai atau tidak. Untuk melihat tingkat efektifitas dan efisiensi dari kegiatan pelatihan maka diperlukan untuk diadakan sebuah evaluasi. Menurut Sadili, Beberapa alasan program pelatihan harus dievaluasi adalah sebagai berikut :⁴⁶

- a. Memastikan bahwa pelatihan benar – benar merupakan sarana atau tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan sehingga dapat disejajarkan dengan sarana atau tindakan – tindakan lain yang umumnya digunakan dalam perusahaan.
- b. Memastikan bahwa dana yang digunakan benar – benar dapat dipertanggung jawabkan karena sudah melalui berbagai evaluasi dan telaah secara mendalam.
- c. Membantu memperbaiki desain program pelatihan di masa yang akan datang.
- d. Membantu dalam menentukan metode pelatihan yang paling tepat.

Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang digunakan dari lima tingkatan, yaitu *reaction*, *learning*, *beaviours*,

⁴⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2006) h.123.

organizational result dan *cost effectively*. Masing-masing akan diuraikan sebagai berikut:

a. Reaksi (*Reaction*)

Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihn. Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama diantaranya mengetahui kepuasan peserta terhadap program, maksud dari revisi program, menjamin sikap peserta untuk mengikuti program.

b. Pembelajaran (*Learning*)

Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep, pengetahuan, dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan. Ini biasanya dilakukan dengan mengadakan tes tertulis (essay atau pilihan ganda, tes kinerja dan latihan simulasi dengan materi yang berkaitan dengan pelatihan.

c. Perilaku (*Behaviours*)

Perbandingan perilaku peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan dapat dibandingkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk merubah perilaku atau kinerja para peserta. Perilaku atau kinerja peserta dapat diukur

berdasarkan sistem evaluasi kinerja guna mendapatkan tingkat kinerja para peserta yang dikumpulkan oleh masing-masing supervisor, yang selanjutnya dibandingkan dengan kinerja sesudah pelatihan.

d. Hasil Organisasi (*Organizational Result*)

Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian kerja, absensi, kecelakaan kerja, keluhan kerja, perbaikan kualitas, kepuasan klien dan yang sejenis lainnya.

F. Penelitian yang Relevan

Pada bagian ini peneliti akan menjelaskan hasil penelitian atau karya yang sebelumnya memiliki persamaan kajian dan relevansi dengan penelitian ini. Penelitian tersebut yakni disusun oleh Setiawan Almareza, mahasiswa Universitas Negeri Semarang tahun 2016 yang berjudul “Perencanaan Pelatihan Keterampilan Kecakapan Hidup di Desa Vokasi Candi Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang”.⁴⁷

⁴⁷ Setiawan Almareza. Perencanaan Pelatihan Keterampilan Kecakapan Hidup di Desa Vokasi Candi Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang, melalui <http://lib.unnes.ac.id/24076/1/1201411093.pdf> (diakses pada tanggal 10 desember 2017 Pukul 12.30 WIB)

Dengan subfokus masalah mengenai perencanaan pelatihan keterampilan kecakapan hidup di Desa Vokasi Candi Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang dan faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi dalam proses perencanaan pelatihan keterampilan kecakapan hidup di Desa Vokasi Candi Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang. Dari penelitian Setiawan Almareza diperoleh hasil bahwa Proses perencanaan pelatihan keterampilan kecakapan hidup di Desa Vokasi Candi Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang meliputi a) mengidentifikasi kebutuhan yaitu dengan mendata semua warga belajar yang dimana nantinya akan dikelompokkan sesuai dengan vokasi yang telah ditentukan oleh pihak penyelenggara dan sesuai dengan apa yang warga belajar inginkan, b) dilakukan pertemuan rutin yaitu membahas tentang diatur bagaimana pelatihan akan dilaksanakan dimulai dari inventarisir vokasi yang diangkat, pelatihannya nanti kapan, kemudian narasumber yang tepat adalah siapa dari unsur apa, setelah itu dibuat jadwal, c) proses perekrutan warga belajar dalam hal ini rekrutmen merupakan hal yang terpenting, penyelenggara menetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta terutama yang berhubungan dengan karakteristik peserta yang bisa mengikuti pelatihan, kualitas peserta pelatihan ditentukan pada saat rekrutmen, d) menentukan progres kedepan bagi warga belajar, dengan adanya progres kedepan kelompok usaha bisa termotivasi lebih baik lagi. Progres kedepannya ialah

mendapatkan keterampilan yang menjadikan mereka lebih mandiri dan terampil untuk meningkatkan kesejahteraan hidup, e) Sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan agar dapat berjalan dengan baik.

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Aurik Gustomo dan Euis Kurniawati dalam jurnal yang berjudul Perancangan Program Pelatihan Pegawai Berbasis Kompetensi pada Sebuah Perusahaan Infokom Untuk Meningkatkan Produktivitas Pegawai dan Perusahaan.⁴⁸

Dalam penelitian tersebut perancangan diawali dengan mempelajari direktori kompetensi dan mengaitkannya dengan pengembangan karier di PT. ABC. Setelah dianalisis dan dikaryawan dibagi menjadi beberapa kategori barulah disusun program pelatihan yang harus diikuti karyawan tersebut. Pengelompokan peserta dilakukan agar pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing peserta sesuai posisi atau jabatan yang didudukinya. Hal tersebut tentunya akan membuat program pelatihan yang dibuat menjadi lebih efektif.

Abdur Rahman melalui jurnalnya yang berjudul Pengembangan Pegawai Melalui Perencanaan Pelatihan yang Efektif. Pelatihan adalah

⁴⁸ Aurik Gustomo dan Euis Kurniawati, Perancangan Program Pelatihan Pegawai Berbasis Kompetensi pada Sebuah Perusahaan Infokom Untuk Meningkatkan Produktivitas Pegawai dan Perusahaan di akses dalam <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B9y2MWv0akoJ:www.sbm.itb.ac.id/wpcontent/uploads/2010/01/Perancangan-program-pelatihan-MBA-REview-2009.pdf+&cd=1&hl=id&ct=cl nk&gl=id> (diakses pada tanggal 17 Desember 2017 pukul 22.43 WIB)

sebuah aktifitas yang cukup kompleks dan harus direncanakan dengan matang sehingga dapat menjawab kebutuhan dan memberikan hasil yang tepat.

Ada 3 (tiga) tahap dalam merencanakan sebuah pelatihan yang efektif, pertama melakukan *pre training* melalui kegiatan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menciptakan sasaran pelatihan yang tepat dan mempersiapkan materi, kedua adalah '*on going training*' dengan memilih metode dan teknik komunikasi. Terakhir, *post training* yaitu kegiatan mempersiapkan dan membuat evaluasi pelatihan (*training evaluation*).⁴⁹

⁴⁹ Abdur Rahman, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Perencanaan Pelatihan yang Efektif* melalui <https://media.neliti.com/media/publications/52369-ID-pengembangan-pegawai-melalui-perencanaan.pdf> (diakses pada tanggal 12 desember 2017 pukul 20.00 WIB)