

## BAB II

### ACUAN TEORI

#### A. Manajemen Pelatihan

##### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu proses mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien, manajemen juga merupakan pedoman kerja yang bersifat dasar dan tidak dapat diabaikan karena melekat di dalam proses yang akan dijadikan acuan oleh suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Winardi,

manajemen bukanlah privilese ataupun tanggung jawab beberapa anggota organisasi karena itu merupakan pekerjaan semua individu yang pekerjaan mereka saling bersangkutan dengan tindakan mencapai sasaran-sasaran melalui pengkoordinasian sumber-sumber daya yang tersedia.<sup>1</sup>

Menurut Trewathn dan Newport yang dikutip oleh Winardi,

manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan serta mengawasi aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dalam rangka upaya mencapai koordinasi sumber-sumber daya alam dalam hal pencapaian sasaran secara efektif serta efisien.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Winardi, *Asas-asas Manajemen* (Bandung : CV. Mandar Maju, 2010), h. 5

<sup>2</sup>*Ibid.*, h. 4

Menurut Bennis yang dikutip oleh Sharma, "*management is getting people to do what needs to be done.*"<sup>3</sup> Artinya, manajemen adalah menghasilkan karyawan melaksanakan sesuatu yang dibutuhkan untuk dilakukan. Menurut Usman, manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan Pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>4</sup>

Sementara itu menurut Parker yang dikutip oleh Hoesada, mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

seni melaksanakan segala sesuatu melalui manusia. Secara fungsional, manajemen bermakna kegiatan pengukuran suatu jumlah secara berkala dan melakukan perubahan rencana awal, atau suatu kumpulan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan atau tanpa rencana.<sup>5</sup>

Menurut Robbins dan Coulter, "*management is also concerned with being effective, completing activities so that organizational goals are attained.*"<sup>6</sup> Artinya, manajemen juga memperhatikan aspek efektif, melengkapi aktivitas sehingga tujuan organisasi tersebut tercapai.

Berdasarkan deskripsi konsep yang di paparkan oleh para ahli di atas, terdapat persamaan definisi yang dikemukakan oleh Trewathn

---

<sup>3</sup>S.L. Sharma, *Educational Management. A unified Approach of Education* (New Delhi: Global India Publications, 2009), h. 66

<sup>4</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), h. 6

<sup>5</sup>Jan Hoesada, *Taksonomi Ilmu Ekonomi* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2013), h. 52

<sup>6</sup>Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management*. (New Jersey: Pearson Education Limited, 2012), h. 8

dan Newport, Winardi, dan Parker yaitu manajemen adalah proses pencapaian tujuan suatu organisasi melalui pengkoordinasian sumber daya manusia. Selain persamaan juga ditemukan perbedaan pendapat seperti yang dikemukakan oleh Usman, untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan perencanaan, pelaksanaan, dan Pengawasan yang diberikan kepada sumber daya organisasi.

Dengan demikian dapat disintesis bahwa manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien yang dilakukan dengan cara terdiri dari: 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) penggerakan, dan 4) pengawasan, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

## **2. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang direncanakan di dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan pegawai. Pelatihan berfungsi untuk memberikan pembekalan yang di butuhkan manusia dalam proses pembentukan kecakapan-kecakapan yang berlangsung dalam segala lingkungan, dalam kebiasaan perilaku maupun sikap yang dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja. Tujuannya untuk meningkatkan keahlian, mengembangkan seluruh potensi dalam diri manusia sehingga dapat melaksanakan tugas

hidupnya yang berguna untuk seumur hidup. Menurut Monappa dan Saiyadain, mendefinisikan pelatihan bahwa:

*training refers to the teaching/learning activities carried on for the primary purpose of helping members of an organization to acquire and apply the knowledge, skills, abilities and attitudes needed by that organization.*<sup>7</sup>

Berdasarkan kutipan di atas tampak bahwa pelatihan mengacu pada kegiatan belajar mengajar yang dilakukan secara terus menerus yang tujuan utamanya untuk membantu anggota organisasi untuk memperoleh dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Wilson yang dikutip oleh Kaswan, mendefinisikan pelatihan sebagai berikut:

*a planned process to modify attitude, knowledge or skill behaviour through learning experience to achieve effective performance in an activity or range of activities. Its purpose, in the work situation, is to develop the abilities of the individual and to satisfy the current and future needs of the organization.*<sup>8</sup>

Berdasarkan kutipan di atas tampak bahwa pelatihan adalah proses yang terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau kecakapan berperilaku melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau berbagai kegiatan. Dalam situasi kerja bertujuan untuk mengembangkan

---

<sup>7</sup>Arun Monappa dan Mirza Saiyadain, *Personnel Management* (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2006), h. 175

<sup>8</sup>Kaswan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 204

kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan organisasi.

Pelatihan merupakan salah satu cara organisasi dalam melaksanakan fungsinya dengan baik, karena dengan pelaksanaan pelatihan maka pegawai dapat mengembangkan kemampuan yang baru dan berlaku untuk waktu yang relatif lama. Sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Lucas bahwa, "*training is an intrinsic part of the organizational development process*"<sup>9</sup> Artinya, pelatihan adalah pada hakekatnya bagian dari proses pengembangan organisasi.

Menurut Dessler, "*training is the process of teaching new or current employees the basic skills they need to perform their jobs.*"<sup>10</sup> Artinya, pelatihan adalah proses dalam mengajar karyawan baru atau saat ini mengenai keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Seperti yang di kemukakan oleh Kasmir bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya.<sup>11</sup> Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan

---

<sup>9</sup>Robert W. Lucas, *Energize Your Training: Creative Techniques to Engage Learners*, (East Peoria: ASTD Press, 2010), h. 195

<sup>10</sup>Gary Dessler, *Human Resource Management*. (New Jersey: Pearson Education, 2015), h. 643

<sup>11</sup>Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 126

dilakukan melalui pembekalan berbagai pengetahuan, keahlian yang disesuaikan dengan bidang pekerjaannya.

Sementara itu menurut Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Kaswan, "*training is defiined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or related to it.*"<sup>12</sup> Artinya, pelatihan ini merupakan setiap usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai pada pekerjaan yang dipegangnya saat ini atau yang terkait dengan pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Wilson dan Lucas, yaitu pelatihan merupakan proses terencana untuk mengubah sikap dan pengetahuan pegawai yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuannya guna mencapai tujuan organisasi. Selain persamaan juga terdapat beberapa perbedaan pendapat seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel bahwa pelatihan merupakan setiap usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai pada pekerjaan yang dipegangnya saat ini atau yang terkait dengan pekerjaannya.

Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan keahlian pegawai yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan pegawai sehingga pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan

---

<sup>12</sup> Kaswan, *op. cit.*, h. 203

perilaku yang dibutuhkan untuk dapat melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi yang dilakukan dengan proses yang terencana. Kebutuhan pelatihan muncul karena terdapat masalah yang mengganggu kinerja organisasi.

Pelatihan memerlukan pengelolaan yang matang dan baik, karena untuk melaksanakan program pelatihan memerlukan biaya yang tidak sedikit, oleh karena itu agar pelatihan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya perlu di atur sedemikian rupa, agar pelaksanaannya pun dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapat disintesisikan bahwa pelatihan adalah proses yang sistematis untuk mengembangkan pengetahuan pegawai dalam peningkatan keterampilan kerja dan membantu pegawai untuk memperoleh: 1) keahlian, 2) pengetahuan, 3) keterampilan, dan 4) perilaku yang dibutuhkan untuk dapat melakukan suatu pekerjaan. Peneliti mengetahui bahwa pelatihan dibutuhkan oleh pegawai dalam meningkatkan keterampilan guna mencapai tujuan organisasi.

### **3. Pengertian Manajemen Pelatihan**

Menurut Davies yang dikutip oleh Daryanto dan Bintoro manajemen pelatihan sebagai suatu proses, istilah manajemen atau

pengelolaan pelatihan berdampingan dengan trisula aktivitas, yakni a) perencanaan, b) pelaksanaan, dan c) evaluasi.<sup>13</sup>

Berdasarkan definisi tersebut di atas nampak bahwa perencanaan adalah aktivitas yang menentukan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan, sedangkan pelaksanaan merupakan operasionalisasi dari apa yang direncanakan dan akan selalu berpedoman pada perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya, selanjutnya evaluasi yang merupakan suatu proses guna mengetahui apakah pelaksanaan program pelatihan telah sesuai dengan perencanaan sebelumnya atau tidak, dan apakah pelaksanaan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan atau justru sebaliknya.

Dengan manajemen, pelatihan yang dijalankan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Laird, Naquin, and Holton *"management doesn't care about test results. they care about the results employees achieve by using their training: that's the only way to "sell" training to management"*<sup>14</sup>. Artinya adalah manajemen memperdulikan hasil tes. mereka peduli tentang hasil yang dicapai karyawan dengan menggunakan pelatihan mereka: itulah satu-satunya cara untuk "menjual" pelatihan kepada manajemen. Dari pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen lebih mementingkan

---

<sup>13</sup>Daryanto dan Bintoro, *Manajemen Diklat* (Yogyakarta: Gava Media, 2014), h. 116

<sup>14</sup>Dugan Laird, Sharon S. Naquin, and Elwood F. Holton, *Approaches to Training and Development* (New York: Basic Books. 2003), h. 221

keberhasilan yang dicapai dengan menggunakan pelatihan yang mereka buat, dengan begitu manajemen membantu pelatihan agar berjalan lebih efektif.

Dalam pelaksanaan pelatihan, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pelaksana pelatihan, mulai dari perencanaan pelatihan yang mencakup analisis kebutuhan pelatihan dan penyusunan rencana program pelatihan. Pelaksanaan program pelatihan menyangkut komunikasi, fasilitator, peserta pelatihan dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pelatihan tersebut, dan evaluasi yang merupakan penilaian terhadap peserta, program pelatihan, narasumber mulai dari persiapan dan seminar modul serta tenaga pendidik yang telah memberikan materi pelatihan kepada peserta, dilaksanakannya evaluasi adalah untuk mengetahui pengaruh yang terjadi dari hasil pelatihan, apakah upaya program pelatihan yang telah dilaksanakan memerlukan perbaikan guna mencapai peningkatan kualitas organisasi.

Berdasarkan deskripsi konsep yang di paparkan oleh para ahli di atas, dapat disintesis bahwa manajemen pelatihan merupakan pemahaman teori yang di dalamnya terdapat fungsi manajemen yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut hasil pelatihan guna mencapai tujuan program secara efektif dan

efisien, yang sangat berguna dalam menajamin keberhasilan suatu pengelolaan program pelatihan di suatu oganisasi.

Dalam pelaksanaan pelatihan terdapat beberapa metode yang dapat digunakan. Metode pelatihan adalah metode pembelajaran dalam pelatihan dapat diartikan sebagai cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran. Menurut Cherrington yang dikutip oleh Basri dan Rusdiana, metode pelatihan dibagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training*.<sup>15</sup> Metode pelatihan *on the job training* merupakan metode yang paling sering digunakan dibandingkan *off the job training*. Hal tersebut disenankan karena *on the job training* lebih fokus untuk meningkatkan produktivitas secara cepat, sedangkan *off the job training* lebih fokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

*On the job training* (OJT) merupakan metode yang sudah sangat populer dalam pelaksanaan pelatihan. Menurut Dessler yang dikutip oleh Basri dan Rusdiana, mendefinisikan *On the job training* (OJT) adalah melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya. Sedangkan menurut Handoko yang dikutip oleh

---

<sup>15</sup>Hasan Basri dan A. Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: CV. Pusataka Setia, 2015), h. 116

Basri dan Rusdiana bahwa, pelatihan diberikan pada saat karyawan bekerja. Sambil bekerja seperti biasa, karyawan memperoleh pelatihan sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung dari pelatihannya.<sup>16</sup> Adapun bentuk pelatihan OJT menurut Cherrington dibagi menjadi enam macam yaitu, *Job Instruction Training*, *Apperenticeships*, *Internships and Assistantships*, *Job Rotation* dan *Transfer*, dan *Couching and Counseling*.<sup>17</sup>

*Job Instruction Training*, merupakan suatu bentuk pelatihan yang memerlukan analisis kinerja pekerjaan secara teliti. Dimulai dari penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.

*Apperenticeships* merupakan bentuk pelatihan yang mengarah pada proses penerimaan pegawai baru yang ditempatkan di bawah seorang karyawan berpengalaman untuk mempelajari fungsi pekerjaan. *Internships and Assistantships* merupakan bentuk pelatihan yang dilakukan kepada pemegang atau asisten yang direkrut karena adanya kekosongan pegawai untuk melakukan pekerjaan tetapi tetap di bawah pengawasan pegawai ahli.

*Job Rotation* dan *Transfer* merupakan metode yang direncanakan dengan cara menugaskan pegawai pada pekerjaan

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, h. 117

<sup>17</sup> *Ibid.*

yang berbeda secara bergiliran dimana mereka belajar segala macam pekerjaan dari berbagai bidang yang ada di suatu organisasi. Ada kerugian yang dirasakan oleh bentuk pelatihan ini diantaranya peserta pelatihan hanya dipekerjakan sementara dan tidak terlihat dalam pekerjaan yang sesungguhnya dan banyak waktu yang terbuang hanya untuk melakukan orientasi pada peserta pelatihan, namun keuntungan bentuk pelatihan ini adalah peserta memperoleh pengetahuan langsung dari manajer ahli.

*Couching and Counseling* merupakan suatu bentuk pelatihan yang mengharapkan timbal balik, artinya mendapat dukungan dari pelatih dan penjelasan secara perlahan. Metode *on the job training* memiliki beberapa cara dalam pelaksanaannya.

*Off the job training* merupakan teknik pelatihan yang dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi yang jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian diminta untuk memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya.<sup>18</sup> Keuntungan yang diperoleh dari *off the job training*, antara lain: 1) instruktur lebih terampil dalam mengajar karena tidak ada tuntutan pekerjaan lain, 2) pegawai terhindar dari kekacauan dan tekanan situasi kerja, sehingga mampu konsentrasi lebih baik/leih

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, h. 119

fokus perhatiannya, 3) tidak mengganggu proses kerja di suatu organisasi, dan 4) waktu dan perhatian lebih memadai.

Bentuk pelatihan *Off the job training* menurut Cherrington dibagi menjadi 13 macam: *vestibule training, lecture, independent self-study, visual presentations, conferences dan discussion, teleconferencing, case studies, role playing, simulation, programmed instruction, computer based-training, laboratory training, programmed group exercise*.<sup>19</sup>

*Vestibule training* merupakan bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat tersendiri. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus. Selanjutnya, *Lecture* merupakan bentuk pelatihan yang dilakukan dengan cara menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan. Bentuk pelatihan *Independent self-study* merupakan bentuk pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca materi yang sudah diberikan atau buku, majalah profesional, dan bahkan mengambil kursus.

*Visual presentations* merupakan pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide. *Conferences dan discussion* merupakan bentuk pelatihan yang biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta

---

<sup>19</sup>Basri dan Rusdiana., *loc.cit.*

dapat belajar satu dengan yang lainnya. *Teleconferencing* merupakan pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda. *Case studies* merupakan bentuk pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.

*Role playing* merupakan pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung. *Simulation* merupakan pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motorik skill. *Programmed instruction* merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan sistem komputer. *Computer-based training* merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

*Laboratory training* merupakan pelatihan yang terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan

kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok. *Programmed group exercise* merupakan pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekenasama dalam memecahkan suatu permasalahan.

Dalam memilih baik metode maupun bentuk pelatihan menggunakan strategi metode penyampaian pelatihan yang bergantung pada tujuan pelatihan. Menurut Lawson yang dikutip oleh Basri dan Rusdiana menyatakan bahwa strategi pelatihan terdiri atas menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan menumbuhkan sikap (perilaku)<sup>20</sup>

Berdasarkan uraian metode dan bentuk pelatihan di atas, nampak bahwa dengan menggunakan metode dan bentuk pelatihan bertujuan untuk memudahkan objek pelatihan dalam pelaksanaan pelatihan. Objek pelatihan dapat berupa kebijakan, program, proyek, pegawai, orang, dan benda.

## **B. Perencanaan Pelatihan**

Menurut Seigel dan Shim yang dikutip oleh Fahmi, mendefinisikan perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 121

<sup>21</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi* (Bandung; Alfabeta, 2014), h. 19

Sementara itu menurut Chaturvedi mendefinisikan perencanaan yaitu, *“planning is the most fundamental and the most pervasive of all management functions.”* Artinya, Perencanaan adalah hal yang paling mendasar dan paling luas dari semua fungsi manajemen.<sup>22</sup> Sedangkan menurut Arifin dan Muhammad mendefinisikan bahwa, perencanaan adalah suatu proses yang terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak akan berjalan.<sup>23</sup>

Perencanaan merupakan suatu proses kegiatan bertujuan untuk mengetahui suatu kebutuhan yang ingin di capai dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Amirullah, mendefinisikan perencanaan yaitu pemilihan saat ini terhadap masa depan yang kita kehendaki (*choosing our desired future today*) beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi-kondisi tersebut.<sup>24</sup>

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Silalahi, menyatakan bahwa:

*planning involves defining the organizational's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive set a plans to integrate and coordinate organizational work.*<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup>Rachna Chaturvedi, *Managing Organizations* (New Delhi: Vikas Publishing, 2013), h. 45

<sup>23</sup>Rois Arifin dan Helmi Muhammad, *Pengantar Manajemen* (Malang: Empatdua, 2016), h. 3

<sup>24</sup>Amirullah, *Pengantar Manajemen Fungsi, Proses, Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) h. 62

<sup>25</sup>Ulber Silalahi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), h. 149

Artinya, perencanaan melibatkan penjelasan tujuan organisasi, menetapkan strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan secara komprehensif sebuah rencana yang terintegrasi dan mengkoordinasikan kerja organisasi.

Menurut Allen yang dikutip oleh Siswanto, menjelaskan bahwa perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat yang akan datang.<sup>26</sup> Sementara itu definisi perencanaan menurut Zakiyudin yaitu, perencanaan merupakan proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Sedangkan Handoko yang dikutip oleh Zakiyudin, mendefinisikan perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.<sup>27</sup>

Menurut Hidayat dan Tjitrosoemarto mendefinisikan bahwa perencanaan merupakan penyusunan langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan jangka waktu tertentu yaitu, jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek.<sup>28</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi perencanaan yang dikemukakan oleh Amirullah dan

---

<sup>26</sup>Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015), h. 45

<sup>27</sup>Ais Zakiyudin, *Teori dan Praktek Manajemen* (Jakarta: Mitra Media, 2013), h. 19

<sup>28</sup>Syarif Hidayat dan Sumaryati Tjitrosoemarto, *Perencanaan Pendidikan* (Tangerang: Pusataka Mandiri, 2015), h. 29

Hidayat yaitu perencanaan merupakan penyusunan langkah-langkah dalam mewujudkan kondisi-kondisi kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan jangka waktu tertentu yang akan dilaksanakan berdasarkan jangka waktu tertentu yaitu, jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Selain persamaan juga terdapat beberapa perbedaan seperti menurut Allen menjelaskan bahwa, perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat yang akan datang. Dengan demikian dapat disintesis bahwa perencanaan merupakan cara dalam menentukan tujuan organisasi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui persiapan dan pemikiran masa depan.

Menurut Pont yang dikutip oleh Mujiman, perencanaan pelatihan memiliki suatu siklus kegiatan yang berkelanjutan yaitu: 1) analisis kebutuhan pelatihan, 2) perencanaan program pelatihan, 3) penyusunan bahan pelatihan, 4) pelaksanaan pelatihan, dan 5) evaluasi pelatihan.<sup>29</sup>

Menurut Wiyoto dan Tatang, perencanaan pelatihan memiliki beberapa tahapan diantaranya:

1. Identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan
2. Menguji dan menganalisis jabatan/tugas
3. Klasifikasi dan menentukan peserta pelatihan
4. Merumuskan tujuan pelatihan

---

<sup>29</sup>Haris Mujiman, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri* (Yogyakarta : Pustaka belajar, 2009), h. 56

5. Merancang program pelatihan seperti kurikulum dan silabus, serta merencanakan program pelatihan.<sup>30</sup>

Identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan harus mempunyai relevansi yang jelas. Tujuan pengelolaan program pelatihan ini adalah agar meningkatnya prestasi kerja melalui perubahan pengetahuan dan keterampilan, terukurnya biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang akan diperoleh, spesifikasi tujuan pelatihan sesuai dengan spesifikasi dan persyaratan tugas yang ada, adanya peningkatan yang dapat diukur di dalam pencapaian tujuan organisasi atau lembaga. Sedangkan pada tahap kedua yaitu menguji dan menganalisis jabatan dan tugas dilakukan dengan menganalisis uraian tugas (*job description*), menganalisis spesifikasi tugas dan menganalisis kualifikasi.

Klasifikasi dan menentukan peserta pelatihan dilakukan karena adanya berbagai klasifikasi peserta sesuai dengan jabatan dan tugas yang diemban oleh masing-masing peserta. Di samping itu, penentuan peserta khususnya dalam hal jumlah dan mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang mendukung pelatihan.

Tahap selanjutnya adalah merumuskan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan dibedakan dalam tiga kategori pokok domain, yaitu *cognitive domain* yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan peserta, *affective domain* yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku dan,

---

<sup>30</sup>Wiyoto dan Tatang., *loc.cit.*

*psychomotor* yang berkaitan dengan ketrampilan/skill peserta pelatihan. Sedangkan pada tahapan berikutnya yaitu pembuatan rancangan program pelatihan yang berupa kurikulum dan silabus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah menentukan dan memprioritaskan isi/muatan materi pelatihan, membangun hubungan logis dan urutannya, menentukan metode dan media pelatihan, serta menentukan kebutuhan waktu.

Tahap terakhir yang dilakukan adalah perencanaan pelatihan harus menentukan siapa peserta pelatihan, berapa jumlahnya, siapa fasilitator atau pelatih, dimana tempat pelatihan akan dilaksanakan, kapan waktu penyelenggaraan, kelengkapan pendukung, kebutuhan biaya, menetapkan sumber dana, bahan pelatihan, tempat penyelenggaraan, konsumsi, akomodasi, transportasi, dokumentasi dan sekretariat.

Menurut Dedi yang dikutip oleh Daryanto dan Bintoro, keefektifan dan keefisienan pelaksanaan pelatihan sangat dipengaruhi oleh bagaimana programnya di desain. Itu sebabnya dalam penyusunan program pelatihan perlu diperhatikan supaya program pelatihannya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, dengan kata lain perencanaan program pelatihan yang baik adalah perencanaan yang didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan atau "*Training Needs Analysis*" (TNA). Oleh karena itu, sebaiknya organisasi dalam

menentukan pembekalan apa yang perlu diberikan kepada pegawainya, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun jenisnya, harus selalu didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan atau "*Training Needs Analysis*".<sup>31</sup>

Analisis kebutuhan pelatihan bertujuan untuk mengidentifikasi program pelatihan yang diperlukan oleh pegawai dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi. Dengan demikian dalam perencanaan program pelatihan dapat mempertimbangkan 3 aspek yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dalam pelaksanaan pelatihan ketiga aspek tersebut harus tertanam, karena suatu program pelatihan dikatakan bermutu, apabila peserta pelatihan dapat membawa dampak positif pasca mengikuti program pelatihan, untuk dapat merancang pelaksanaan pelatihan secara sistematis, terencana, dan terarah, dapat dilaksanakan dengan menggunakan manajemen pelatihan. Adapun langkah-langkahnya adalah: 1) pengkajian kebutuhan pelatihan, 2) perumusan tujuan pelatihan, 3) merancang program pelatihan, 4) pelaksanaan program pelatihan, dan 5) evaluasi program pelatihan.

Sedangkan menurut Mujiman, perencanaan pelatihan memiliki beberapa tahap yaitu:

- a. Menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan
- b. Menetapkan tujuan pelatihan
- c. Menetapkan bahan ajar pelatihan

---

<sup>31</sup> Daryanto dan Bintoro, *op. cit.*, hh. 1-2

- d. Menetapkan metode-metode yang akan digunakan
- e. Menetapkan alat bantu pelatihan dalam menyusun materi pelatihan
- f. Menetapkan tempat dan waktu pelatihan
- g. Menyusun rencana kegiatan dan jadwal pelatihan
- h. Menghitung anggaran yang dibutuhkan<sup>32</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, nampak bahwa perencanaan pelatihan harus memperhatikan pertimbangan, perencanaan pelatihan pun dilaksanakan dengan melibatkan narasumber yang dapat mereview perencanaan secara berulang kali. Mulai dari diadakannya seminar modul yang turut mengundang narasumber ahli dalam bidang tertentu, rapat identifikasi kebtuhan pelatihan, dan rapat sebelum pelaksanaan pelatihan dimulai. Pelaksana pelatihan harus mempertimbangkan secara matang mulai dari penetapan pengelola pelatihan hingga perhitungan anggaran yang dibutuhkan agar perencanaan pelatihan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

### **C. Pelaksanaan Pelatihan**

Pelaksanaan kegiatan pelatihan merupakan tahap dimana seluruh aktivitas tentunya akan tertuju pada bagaimana proses belajar mengajar dapat seefektif dan mencapai tujuan yang dikehendaki. Untuk itu, penanggungjawab tempat yaitu seksi perlengkapan atau sarana prasarana harus saling berkoordinasi dengan seksi acara yang

---

<sup>32</sup>*Ibid.*, h. 64

menangani materi atau kurikulum. Pelaksanaan pelatihan merupakan tahap lanjutan setelah melakukan perencanaan pelatihan dengan kata lain bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan merupakan tahap pengekseskuan dari rencana yang telah di tetapkan sebelumnya. Pelaksanaan pelatihan dapat dilakukan dalam bidang atau unit apapun karena disesuaikan dengan kebutuhan berdasarkan pemenuhan kebutuhan Sumber Daya Manusia sesuai dengan jabatan yang ditempati. Hal ini bertujuan untuk melatih para pegawai terpilih melalui pelatihan terstruktur sesuai kebutuhan jabatan dan kualifikasi pekerjaan, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Pelaksanaan pelatihan merupakan implementasi dari perencanaan yang telah dibuat, perencanaan merupakan salah satu faktor penting dan sangat berpengaruh terhadap efektifnya program pelatihan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan pelatihan hendaknya dilakukan mengacu dengan prosedur maupun aturan serta persyaratan pelaksanaan pelatihan yang telah di tetapkan.

Dalam pelaksanaan program pelatihan ada beberapa standarisasi yang perlu diperhatikan oleh pelaksanaan program pelatihan yaitu, membuat buku panduan pelatihan sesuai sistematika yang telah ada, menyusun keperluan alat dan bahan sesuai kompetensi dasar, mengusulkan pengadaan materi ajar sesuai jumlah peserta pelatihan, menyiapkan ruangan teori dan praktek serta media pembelajaran sesuai

dengan keperluan, selanjutnya menyusun prosedur pelayanan pelatihan, dan menjelaskan uraian pelayanan umum. Dengan mengacu pada standarisasi pelaksanaan pelatihan diharapkan pelaksanaan pelatihan dapat efektif, berdaya guna, bermanfaat dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

Menurut Yayat, Perencanaan pelatihan adalah suatu proses penyusunan serangkaian kegiatan untuk mencapai sasaran yang berupa kegiatan melatih.<sup>33</sup> Dengan begitu maka perencanaan pelatihan sangat penting sebelum melakukan pelatihan. Perencanaan yang matang akan dapat membuat suatu pelatihan tersebut menjadi bagus dan tepat sasaran.

Perencanaan pelatihan memiliki suatu siklus dalam pelaksanaannya. Menurut Notoatmodjo siklus pendidikan dan pelatihan secara garis besar adalah, analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, pengembangan kurikulum, persiapan pelaksanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi.<sup>34</sup> Analisis kebutuhan pelatihan merupakan mencari dan mengidentifikasi kemampuan-kemampuan yang diperlukan oleh pegawai dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi. Sedangkan menetapkan tujuan

---

<sup>33</sup>Yayat Sudaryat, *Manajemen Pelatihan* ([http://file.upi.edu/Direktori/FPBS/JUR.\\_PEND.\\_BAHASA\\_DAERAH/196302101987031-YAYAT\\_SUDARYAT/MKL\\_BInd/PELATIHAN.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FPBS/JUR._PEND._BAHASA_DAERAH/196302101987031-YAYAT_SUDARYAT/MKL_BInd/PELATIHAN.pdf)) diakses pada tanggal 4 November 2016 pukul 23.30.

<sup>34</sup>S.Simanjuntak, *Pendidikan dan Pelatihan* (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/25220/3/Chapter%20II.pdf>) diakses pada tanggal 5 November 2016 pukul 11.40.

pelatihan adalah perumusan yang diharapkan dari suatu pelatihan agar terdapat suatu perubahan kemampuan.

Pengembangan kurikulum merupakan metode, pendekatan, pengidentifikasian materi apa yang akan dipelajari serta apa saja sarana dan prasaran yang dibutuhkan dalam pelatihan tersebut. Sedangkan persiapan pelaksanaan pelatihan merupakan persiapan yang pada umumnya mencakup kegiatan-kegiatan administrasi, pemanggilan peserta, dan jadwal pelatihan.

Menurut Pankake, pelaksanaan adalah, "*the point at which things move beyond talking and planning and really begin to happen*".<sup>35</sup> Artinya, pelaksanaan adalah saat dimana berbagai hal bergerak melampaui pembicaraan dan perencanaan dan benar-benar akan terjadi.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan yaitu pelaksanaan merupakan serangkaian penyusunan kegiatan untuk mencapai suatu sasaran melalui kegiatan pelatihan. Dengan begitu dapat disintesisikan bahwa, pelaksanaan adalah rancangan kegiatan yang membantu proses pergerakan suatu kegiatan yang akan diimplementasikan.

Menurut Wiyoto dan Tatang, secara garis besar dalam pelaksanaan pelatihan ada dua hal penting yang perlu dilakukan oleh

---

<sup>35</sup>Anita M. Pankake, *Implementation: Making Things Happen* (New York: Routledge, 2013), h. 9.

panitia penyelenggara pelatihan yaitu: tahap persiapan dan tahap pelaksanaan pelatihan.<sup>36</sup> Tahap persiapan dilakukan dengan cara melakukan pemberitahuan atau undangan kepada peserta, fasilitator atau narasumber, menetapkan tempat pelaksanaan pelatihan dan fasilitas yang tersedia, mempersiapkan kelengkapan bahan pelatihan serta mempersiapkan konsumsi. Sedangkan pada tahap pelaksanaan pelatihan secara umum, alur pokok yang ditempuh adalah pembukaan pelatihan, pencairan suasana, pembahasan materi pelatihan, rangkuman, evaluasi dan tindak lanjut pelatihan. Sementara itu Shaw menyatakan bahwa:

*The purpose of the implementation phase is to implement the training plan that you designed and developed in earlier phases of the systematic approach to training. This is when the learners undertake the activities of learning, produce the various tangible results that can be referenced as means to evaluate learners' progress toward achieving the learning objectives, and evaluation occurs not only of the results produced by learners but also the activities of implementation to ensure those activities themselves are high-quality.<sup>37</sup>*

Tujuan dari tahap implementasi adalah untuk melaksanakan rencana pelatihan yang telah dirancang dan dikembangkan di fase awal untuk pendekatan sistematis pelatihan. Implementasi adalah ketika peserta didik melakukan aktivitas belajar, menghasilkan berbagai hasil nyata yang dapat dirujuk sebagai sarana untuk mengevaluasi kemajuan

---

<sup>36</sup>Wiyoto dan Tatang, *Mengelola Program Pelatihan* (<http://www.tedcbandung.com/tedc2011/pdf/mjld0211.pdf>), diakses pada tanggal 19 November 2016 pukul 17.20 WIB

<sup>37</sup>Jack Shaw, *Implementing Training* (<http://managementhelp.org/training/systematic/implementing-training.htm>), diakses pada tanggal 8 November 2016 pukul 23:37

peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran, dan evaluasi terjadi tidak hanya dari hasil yang dihasilkan oleh peserta didik tetapi juga kegiatan pelaksanaan untuk memastikan kegiatan tersebut sendiri berkualitas tinggi.

Menurut Hamalik, pelaksanaan pelatihan perlu memperhatikan 4 tahapan pelaksanaan pelatihan, yang terdiri dari tahap pendahuluan, pengembangan, kulminasi, dan tindak lanjut.<sup>38</sup> Tahap pendahuluan adalah tahap persiapan sebelum peserta melaksanakan keseluruhan kegiatan pelatihan. Pada tahap ini peserta melaksanakan seluruh instruksi awal yang di instruksikan oleh pelatih, seperti berpartisipasi dalam kegiatan orientasi tentang teori sistem pengajaran yang disajikan pelatih. Pada tahap ini peserta juga akan dibagi menjadi beberapa kelompok berdasarkan pilihan sendiri yang terdiri dari paling banyak lima orang, setiap kelompok melakukan kegiatan belajar dengan acara tatap muka dengan pelatih, diskusi kelompok, bimbingan, kerja kelompok dengan pembagian tugas individual, dan belajar mandiri untuk memahami teori dan konsep yang diperoleh dalam unit itu, setiap kelompok diminta membuat rencana kegiatan harian berdasarkan rencana umum yang telah disusun. Selain itu mereka juga diminta untuk melakukan penjajakan dan observasi yang bertujuan untuk memperoleh informasi dari sumber-

---

<sup>38</sup>Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 79.

sumber yang berkenaan dengan pelaksanaan unit. Kemudian hasil observasi tersebut akan dibahas dalam kegiatan orientasi.

Tahap pengembangan merupakan pelaksanaan kegiatan belajar oleh peserta. Tahap pengembangan meliputi, peserta mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pelatih seperti, membuat laporan, berdiskusi, demonstrasi, eksperimen, kerja kelompok, kegiatan mandiri yaitu mendalami dan memperluas penguasaan materi, kegiatan kelompok yang berkenaan dengan pemecahan masalah yang ditemui dalam kegiatan-kegiatan sebelumnya, seminar, kunjungan instasional, karyawisata, membuat proyek-proyek yang telah mereka rancang sendiri.

Tahap kulminasi terdapat beberapa kegiatan yang dilaksanakan seperti pameran, seminar akhir, pembuatan laporan individual, pembuatan laporan kelompok. Kegiatan-kegiatan tersebut di maksudkan untuk menampilkan produk-produk yang telah dihasilkan oleh individu atau kelompok, dan juga membuat laporan individual atau kelompok yang berkenaan dengan pelaksanaan pelatihan. Dalam seminar ini dibahas secara menyeluruh semua pengalaman, kesan dan berbagai masalah yang ditemui oleh para peserta dan pembimbing dalam pelaksanaan program. Setelah itu peserta diminta untuk membuat laporan individual yang memuat semua pengalaman yang telah dilaksanakan oleh para peserta secara perorangan sesuai dengan tugas dan kegiatannya masing-masing.

Tahap tindak lanjut adalah suatu tahap transisi, di mana berlangsungnya proses penempatan dan pembinaan terhadap para lulusan pelatihan. Dalam konteks ini berlaku keterpaduan antara proses pelatihan, penempatan pada lapangan kerja, dan pembinaan ketenagaan secara berkesinambungan. Keterpaduan itu telah dirancang sejak awal dalam program terpadu. Kesulitan mulai lebih terasa, khususnya untuk menempatkan lulusan pelatihan sedangkan kesempatan kerja belum tersedia.

#### **D. Hasil Penelitian Relevan**

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian mengenai manajemen pelatihan. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Dwi Endah Nurjannah dalam skripsinya yang berjudul *Manajemen Pelatihan Di Lembaga Cristal Indonesia Manajemen*.<sup>39</sup> Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pelatihan berperan penting dalam menunjang kegiatan pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas. Pelaksanaan manajemen pelatihan di Lembaga Cristal Indonesia Manajemen Yogyakarta telah berjalan dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya.

---

<sup>39</sup>Dwi Endah Nur Jannah, *Manajemen Pelatihan Di Lembaga Cristal Indonesia Manajemen*. (Yogyakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta, 2016)

Dalam pengimplementasiannya agar pelatihan dapat berjalan dengan baik, dapat ditempuh dengan beberapa cara yaitu dengan melakukan perencanaan tempat dan pengelolaan pelatihan yang disesuaikan dengan program dan jumlah peserta pelatihan, penyusunan jadwal yang disesuaikan dengan program pelatihan, media dan metode saling bersinergi dengan menyesuaikan materi, dalam merencanakan materi disesuaikan dengan tema dan melihat kualitas dan *track record* pengajar. Dalam proses pelaksanaan pelatihan materi saling bersinergi dengan tema, metode, dan pemateri. Pelatihan pelatihan diakhiri dengan evaluasi yang dilakukan oleh peserta dan pengajar untuk mengetahui kriteria hasil dari pelaksanaan program pelatihan. Alat evaluasi pelatihan berupa kuisisioner yang mencakup penilaian motivasi peserta pelatihan, pelayanan pengelola, sikap pemateri dan bahasa pemateri.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Tika Andrianti yang berjudul Manajemen Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung (Studi Deskriptif Manajemen Diklat Teknis Substantif Dalam Peningkatan Kompetensi).<sup>40</sup> Dapat disimpulkan bahwa manajemen pelatihan yang ada di Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam melaksanakan program diklatnya sesuai dengan tahapan

---

<sup>40</sup>Tika Andrianti, *Manajemen Diklat Teknis Substantif di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung Studi Deskriptif Manajemen Diklat Teknis Substantif Dalam Peningkatan Kompetensi* (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2015)

perencanaan, penyelenggaraan sampai dengan evaluasi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh LAN (Lembaga Administrasi Negara).

Program pelatihan dilakukan secara bertahap yaitu pada tahap perencanaan dilakukan dengan memulai proses AKD, menyusun rencana strategis, dan membuat skala prioritas. Kemudian penyelenggaraan diklat dilakukan sesuai dengan pedoman dan petunjuk yang telah ditentukan oleh Pusdiklat. Sedangkan tahap evaluasinya dilakukan dengan menggunakan instrumen evaluasi terhadap peserta, widyaiswara, narasumber, dan penyelenggara juga melakukan pemantauan panitia kedalam kelas.