

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Pelatihan

##### 1. Definisi Pelatihan

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai. Di samping itu pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang.<sup>1</sup>

Menurut Andrew F. Sikula pelatihan adalah *A short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose*. Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan

---

<sup>1</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hh.219-220

terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.<sup>2</sup>

Sedangkan menurut pendapat Edwin B. Flippo mengemukakan bahwa *Training is the act of Increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*. Pelatihan adalah tindakan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.<sup>3</sup> Lebih lanjut Wexley dan Latham mendefinisikan pelatihan sebagai:

*Training and development has been defined as a planned effort by an organization to facilitate the learning of job-related behavior on the part of its employees. Training and development programs seek to change the skills, knowledge, or behaviors of employees. Programs may be focused on improving an individual's level of self awareness, increasing an individual's competence in one or more areas of expertise, or increasing an individual's motivation to perform his or her job well.*<sup>4</sup>

Pelatihan dan pengembangan telah didefinisikan sebagai upaya terencana oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran tentang perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pada bagian dari karyawan. Program pelatihan dan pengembangan berusaha untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, atau sikap karyawan. Program dapat difokuskan pada peningkatan kesadaran diri individu meningkatkan kompetensi individu dalam satu atau lebih bidang

---

<sup>2</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), h.70

<sup>3</sup> Mustofa Kamil, *Model Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: CV Alfabeta, 2010), h.3

<sup>4</sup> Joan E.Pynes, *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations* (United States: HB Printing, 2009), h.310

keahlian, atau meningkatkan motivasi individu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan kesamaan definisi yang dapat disintesis yaitu pelatihan adalah upaya terencana oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta motivasi bagi pekerja ataupun calon pekerja dengan menggunakan metode dan prosedur tertentu dalam jangka waktu yang relatif pendek.

## **2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Pelatihan memiliki beberapa tujuan yaitu ; Memperbaiki kinerja dengan memutakhirkan keahlian bagi para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam bekerja, Membantu memecahkan persoalan operasional, Mempersiapkan karyawan untuk promosi, dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.<sup>5</sup> Menurut Anton Prasetyo adapun tujuan lainnya dari pelatihan dan pengembangan karyawan itu sendiri yaitu:<sup>6</sup>

- a. Meningkatkan produktivitas: pelatihan dapat meningkatkan prestasi untuk berproduksi.
- b. Meningkatkan mutu pengetahuan dan keterampilan dapat mengurangi tingkat kesalahan kerja.

---

<sup>5</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *op.cit.*, h.220

<sup>6</sup> Anton Prasetyo, *Tujuan Pelatihan dan Pengembangan*, (<https://antonprasetyo.wordpress.com/2012/01/04/tujuan-dari-pelatihan-dan-pengembangan-karyawan/>) Diakses Pada Tanggal 22 Maret 2016 Pukul 12:24

- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM : mendapatkan SDM yang sesuai.
- d. Meningkatkan semangat kerja iklim menjadi lebih kondusif jika diberi pelatihan.
- e. Menarik dan menahan karyawan berkualitas yang berimplikasi pada kenaikan jenjang karir.
- f. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.
- g. Menghindari keusangan teknologi kinerja serta sebagai personal growth.

Sebuah program pelatihan yang dilaksanakan secara efektif dan efisien akan memberikan kontribusi atau manfaat yang positif terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan. Kontribusi atau manfaat yang dapat diberikan terhadap perusahaan mencakup beberapa aspek yaitu:<sup>7</sup>

- a. Manfaat bagi peserta pelatihan itu sendiri, yang ditandai dengan peningkatan pemahaman dan kemampuan terhadap bidang kerjanya, peningkatan rasa tanggung jawab terhadap bidang kerjanya, serta keinginan dan antusias untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjutan.
- b. Manfaat bagi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan, yang ditandai dengan peningkatan kesadaran terhadap berbagai peluang untuk mengembangkan bidang kerjanya, peningkatan kemampuan untuk melakukan perbaikan dalam bidang pekerjaannya, peningkatan semangat kerja, peningkatan kuantitas, kualitas maupun produktivitas kerja.

---

<sup>7</sup> Ikka Kartika, *Mengelola Pelatihan Partisipatif* (Bandung: CV Alfabeta, 2011), h.15

- c. Manfaat bagi lingkungan pekerjaan dimana peserta pelatihan itu bekerja, yang ditandai dengan peningkatan kemampuan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan rekan-rekan kerja atau mitra kerjanya sehingga dapat membawa perubahan terhadap budaya kerja dan peningkatan semangat kerja.

### 3. Komponen Pelatihan

Kegiatan pelatihan dapat terselenggara karena adanya berbagai unsur yang saling berhubungan satu sama lain sehingga terjadi proses pembelajaran. Unsur-unsur yang dimaksud adalah peserta pelatihan, narasumber/ fasilitator, penyelenggara, kurikulum, media, metode, sarana prasarana pelatihan, proses pelatihan, keluaran dan dampak pelatihan. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian dari komponen-komponen pembelajaran seperti masukan mentah (*raw input*), masukan instrumental (*instrumental input*), masukan lingkungan (*environmental input*), proses keluaran (*output*) dan dampak (*impact*):<sup>8</sup>

- a. Komponen masukan mentah (*raw input*), yaitu peserta pelatihan yang membutuhkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan, dengan berbagai karakteristik yang dimilikinya.
- b. Masukan lingkungan (*environmental input*) yaitu faktor lingkungan yang menunjang atau mendorong berjalannya program pelatihan, meliputi lingkungan keluarga, sosial seperti teman bergaul atau

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, hh.20-23

teman bekerja, kebutuhan pasar, kebutuhan pasar kerja dan kebutuhan fasilitator.

- c. Komponen masukan sarana (*instrumental input*) meliputi keseluruhan sumber dan fasilitas yang memungkinkan seseorang atau kelompok dapat melakukan kegiatan belajar. Ke dalam masukan ini termasuk tujuan program, kurikulum, fasilitator (narasumber, pelatih, fasilitator), penyelenggara dan tenaga pengelola program pelatihan, sumber belajar, media, fasilitas, biaya serta pengelolaan program.
- d. Proses meliputi kegiatan belajar, bimbingan dan penyuluhan serta evaluasi. Kegiatan belajar dilakukan dengan memanfaatkan berbagai sumber, termasuk perpustakaan, pengalaman manusia sumber, media elektronika, lingkungan sosial budaya dan lingkungan alam. Proses belajar ini dilakukan secara mandiri dan berkelompok.
- e. Keluaran (*output*), yaitu kuantitas lulusan yang disertai dengan kualitas perubahan tingkah laku yang didapat melalui kegiatan belajar membelajarkan. Perubahan tingkah laku ini mencakup remah kognitif (pengetahuan), ranah afektif (sikap) dan ranah psikomotor (keterampilan).
- f. Pengaruh (*impact*) menyangkut hasil yang dicapai oleh peserta pelatihan dan lulusan. Pengaruh ini meliputi; 1) perubahan taraf hidup yang ditandai dengan perolehan pekerjaan atau berwirausaha; 2) kegiatan membelajarkan orang lain atau mengikut sertakan orang

lain dalam memanfaatkan hasil belajar yang telah dimiliki; 3) peningkatan partisipasinya dalam kegiatan sosial dan pembangunan masyarakat.

#### 4. Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah metode pembelajaran dalam pendidikan dan 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, metode dalam pelatihan dibagi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih fokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Adapun metode *off the job training* lebih fokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.<sup>9</sup>

##### a. *On The Job Training*

Menurut Gary Dessler, *on the job training* adalah metode yang sudah sangat populer dalam dunia pelatihan karyawan. OJT secara definisi adalah melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan

---

<sup>9</sup> Hasan Basri dan A. Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), hh.116 – 117

sambil mengerjakannya. Metode pelatihan *on the job training* terbagi menjadi enam macam yaitu:

- 1) *Job Instruction Training*, merupakan bentuk pelatihan yang memerlukan analisis kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.
- 2) *Apprenticeship*, merupakan bentuk pelatihan yang mengarah pada proses penerimaan karyawan baru yang bekerja bersama dan di bawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Efektivitas pelatihan ini bergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.
- 3) *Internship* dan *Assistantships*, merupakan bentuk pelatihan yang hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship*. Hanya, pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship* training adalah *cooperative education project*, maksudnya adalah pelatihan bagi siswa yang bekerja di suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan, tetapi tetap di bawah pengawasan praktisi yang ahli.
- 4) *Job Rotation* dan *Transfer*, adalah proses belajar untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Pelatihan memiliki beberapa kerugian, yaitu: 1) Peserta pelatihan hanya merasa



dipekerjakan sementara tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh; 2) Banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Pelatihan ini juga mempunyai keuntungan, yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktik dalam pekerjaan.

- 5) *Couching dan Counseling*, merupakan bentuk pelatihan yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan cara melakukan pekerjaan secara tepat.

b. *Of The Job Training*

Metode *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. Bentuk pelatihan *Off the Job Training* menurut Cherrington dibagi menjadi tiga belas macam yang dipilih berdasarkan kondisi yang relevan, antara lain sebagai berikut:<sup>10</sup>

- 1) *Vestibule Training*, merupakan bentuk pelatihan yang dilakukan di tempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya.

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, h.118

Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.

- 2) *Lecture*, merupakan bentuk pelatihan dengan cara menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
- 3) *Independent Self-Study*, merupakan bentuk pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri, misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
- 4) *Visual Présentations*, merupakan bentuk pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
- 5) *Role Playing*, merupakan bentuk pelatihan yang mengondisikan peserta pada suatu permasalahan tertentu. Peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan seolah-olah terlibat langsung.
- 6) *Simulation*, merupakan bentuk pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan. Pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.
- 7) *Programmed Instruction*, merupakan bentuk pelatihan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer.

## 5. Indikator Keberhasilan Pelatihan

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu 1) peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, 2) perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.<sup>11</sup>

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut, dilakukan penilaian untuk mengukur berhasil atau tidaknya. Yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi berperilaku. Keberhasilan pelatihan dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu; reaksi (*reactions*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behaviors*), hasil organisasi (*organizational results*), dan efektifitas biaya (*costs effectivity*):<sup>12</sup>

### a. Reaksi atau *Reactions*

Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Dengan menggunakan questionnaire pada akhir pelatihan, para peserta

---

<sup>11</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.202

<sup>12</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi, 2003), h.209

ditanya tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap pelatihan secara keseluruhan.

Para peserta juga diminta pendapatnya mengenai materi mana yang paling menarik dan mana yang tidak untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program pelatihan. Para peserta juga bisa dimintai pendapatnya setelah beberapa bulan sesudah program pelatihan guna mengetahui dampak pelatihan terhadap pekerjaan-pekerjaan mereka.

b. Pembelajaran atau *Learning*

Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan ketrampilan-ketrampilan yang diberikan selama pelatihan. Ini biasanya dilakukan dengan mengadakan tes tertulis (*essay* atau *multiple choice*), tes performansi, dan latihan-latihan simulasi. Pertanyaan-pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga mencakup semua isi materi dari semua program pelatihan.

c. Perilaku atau *Behaviors*

Sebelum dan sesudah pelatihan para peserta dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performansi para peserta. Perilaku atau performansi dari para peserta dapat

diukur berdasarkan sistem evaluasi performansi guna mendapatkan tingkat performansi para peserta yang dikumpulkan oleh para supervisor masing-masing untuk dibandingkan dengan performansi sesudah pelatihan.

*d. Organizational Results*

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, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien, dan yang sejenis lainnya.

*e. Costs Effectivity*

Ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

## **B. Manajemen Pelatihan**

Manajemen merupakan segenap upaya yang dilakukan oleh organisasi dengan menggunakan segala sumber dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi beberapa sumber daya diperlukan dan pengelolaannya harus dilakukan secara efektif serta

penggunaan sumber daya yang efisien demi mendapatkan hasil yang maksimal.

Menurut Harold Koontz and Cyril O'Donnell *Management is the creation maintenance of an internal environment in an enterprise where individual working in groups, can perform efficiently and effectively towards the attainment of group goals.*<sup>13</sup> Manajemen adalah menciptakan dan memelihara lingkungan internal perusahaan dimana individu bekerja dalam kelompok bersama-sama melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien menuju pencapaian tujuan kelompok.

Sementara itu menurut Richard L. Daft definisi manajemen yaitu *Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.* Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi.<sup>14</sup>

Terry dan Rue mendefinisikan manajemen sebagai berikut, *Management is a process or form of work that involves the guidance and direction of a group of people toward organizational goals or objectives.*<sup>15</sup>

Artinya Manajemen adalah suatu proses atau bentuk pekerjaan yang

---

<sup>13</sup> Yusuph Kambuga, *Introduction to Educational Management and School Administration* (Germany: Lambert Academic Publishing, 2013), h.2

<sup>14</sup> Richard L. Daft, *Management* (United States: Thomson, 2008), h.7

<sup>15</sup> Carlos C. Lorenzana, *Management Theory and Practice* (Quezon City: Rex Printing Company, 1998), h.3

meliputi bimbingan dan arahan untuk sekelompok orang mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, dapat ditemukan beberapa persamaan sehingga dapat disintesisikan yaitu manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta bimbingan dan arahan untuk mengelola sumber daya dan individu dalam kelompok secara efektif dan efisien.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai. Di samping itu pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang.<sup>16</sup>

Menurut Andrew F. Sikula pelatihan adalah *A short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagenal personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose*. Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga

---

<sup>16</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), h.219-220

karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.<sup>17</sup> Lebih lanjut Wexley dan Latham mendefinisikan pelatihan:

*Training and development has been defined as a planned effort by an organization to facilitate the learning of job-related behavior on the part of its employees. Training and development programs seek to change the skills, knowledge, or behaviors of employees. Programs may be focused on improving an individual's level of self awareness, increasing an individual's competence in one or more areas of expertise, or increasing an individual's motivation to perform his or her job well.*<sup>18</sup>

Pelatihan dan pengembangan telah didefinisikan sebagai upaya terencana oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran tentang perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pada bagian dari karyawan. Program pelatihan dan pengembangan berusaha untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, atau sikap karyawan. Program dapat difokuskan pada peningkatan kesadaran diri individu meningkatkan kompetensi individu dalam satu atau lebih bidang keahlian, atau meningkatkan motivasi individu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat ditemukan beberapa kesamaan definisi yang dapat disintesis yaitu pelatihan adalah upaya terencana oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta motivasi bagi pekerja ataupun calon pekerja dengan

---

<sup>17</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), h.70

<sup>18</sup> Joan E.Pynes, *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations* (United States: HB Printing, 2009), h.310



menggunakan metode dan prosedur tertentu dalam jangka waktu yang relatif pendek.

Dari kedua definisi di atas yaitu manajemen dan pelatihan dapat disimpulkan manajemen pelatihan adalah suatu proses mengelola secara terencana oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta motivasi bagi pekerja ataupun calon pekerja dengan menggunakan metode dan prosedur tertentu dalam jangka waktu yang relatif pendek demi menghilangkan *gap* atau kesenjangan pada kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja agar mencapai tujuan organisasi.

### C. Perencanaan

Perencanaan merupakan acuan dalam melaksanakan tindakan-tindakan pekerjaan organisasi. Perencanaan adalah hal-hal mendasar yang dijadikan pedoman oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut C. Lorenzana perencanaan adalah *Planning the process of setting the objectives to be accomplished by an organization during a future time period and deciding on the methods of reaching them.*<sup>19</sup> Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya.

Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan. Suatu

---

<sup>19</sup> Carlos C. Lorenzana, *Op.Cit.*, h.5

perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.<sup>20</sup>

Dalam sebuah perusahaan, *planning* biasanya dijalankan dalam setiap elemen perusahaan baik di lini korporasi hingga ke lini tenaga kerja bagian bawah. Perencanaan menurut Handoko meliputi; 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, 2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>21</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi sehingga dapat disintesis menjadi perencanaan adalah suatu aktivitas yang integratif untuk menentukan tujuan, strategi, metode, dan sumber daya lainnya sebagai suatu sistem untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam pelatihan, sebelum melaksanakan program tersebut harus diawali dengan penilaian atau analisis terhadap kebutuhan. Menurut Kaufman penilaian kebutuhan merupakan proses formal yang mengidentifikasi kebutuhan sebagai kesenjangan antara hasil sekarang dengan hasil yang diharapkan, yang menempatkan kebutuhan itu pada urutan prioritas yang didasarkan pada biaya untuk memenuhi tiap-tiap

---

<sup>20</sup> H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h.42

<sup>21</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h.77

kebutuhan dibandingkan biaya mengabaikannya dan menyeleksi kebutuhan yang paling penting (masalah atau peluang) untuk pengurangan atau penghapusan. Penilaian kebutuhan merupakan langkah awal dalam desain pelatihan, jika tidak dilakukan dengan baik pelatihan tidak akan mencapai hasil atau keuntungan yang diharapkan oleh organisasi.<sup>22</sup> Menurut Wiyoto dan Tatang, perencanaan pelatihan memiliki beberapa tahapan diantaranya:<sup>23</sup>

1. Identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan
2. Menguji dan menganalisis jabatan/tugas
3. Klasifikasi dan menentukan peserta pelatihan
4. Merumuskan tujuan pelatihan
5. Merancang program pelatihan seperti kurikulum dan silabus, serta merencanakan program pelatihan.

Dari perencanaan pelatihan yang dikemukakan di atas, tahap pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi dan melakukan analisis terhadap kebutuhan pelatihan dimana penyelenggara pelatihan harus melihat kebutuhan apa saja yang harus disiapkan untuk melaksanakan pelatihan. Kemudian tahapan berikutnya adalah melakukan pengujian dan analisis jabatan/tugas, kegiatan ini dilakukan untuk melihat dan menyiapkan siapa saja pihak yang akan berperan dalam pelatihan tersebut.

---

<sup>22</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: CV. Alfabeta, 2013), hh.58-59

<sup>23</sup> Wiyoto dan Tatang, *Mengelola Program Pelatihan* (<http://www.tedcbandung.com/tedc2011/pdf/mjld0211.pdf>), diakses pada tanggal 28 Juli 2016 pukul 20:20

Kemudian melakukan klasifikasi dan menentukan peserta pelatihan, kegiatan ini yaitu menentukan sasaran dari pelatihan itu sendiri dalam hal ini jumlah peserta, kapasitas kelas atau ruangan, karena kapasitas ruangan atau sarana yang tersedia akan mempengaruhi jumlah peserta yang akan dilatih. Merumuskan tujuan pelatihan merupakan hal penting karena berkaitan dengan tujuan organisasi dalam melaksanakan pelatihan terkait kompetensi yang akan diperoleh peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan. Merancang kurikulum dan silabus juga tidak luput dari tahapan perencanaan karena hal ini terkait dengan materi dan muatan kompetensi atau keterampilan yang akan diajarkan atau diberikan oleh peserta pelatihan.

Sedangkan menurut Mujiman, tahapan kegiatan perencanaan pelatihan pada umumnya adalah sebagai berikut:<sup>24</sup>

1. Menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan
2. Menetapkan tujuan pelatihan
3. Menetapkan bahan ajar pelatihan
4. Menetapkan metode-metode yang akan digunakan
5. Menetapkan alat bantu pelatihan dalam menyusun materi pelatihan
6. Menetapkan cara evaluasi pelatihan
7. Menetapkan tempat dan waktu pelatihan
8. Menyusun rencana kegiatan dan jadwal pelatihan
9. Menghitung anggaran yang dibutuhkan

Uraian di atas menunjukkan bahwa tahapan perencanaan pelatihan diawali dengan menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan yaitu kegiatan menentukan siapa yang akan berperan dalam pelatihan

---

<sup>24</sup> Haris Mujiman, *Manajemen Pelatihan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h.64

termasuk instruktur, fasilitator, panitia pelaksana atau dalam hal ini sumber daya manusia yang akan membantu jalannya pelatihan. Kemudian menetapkan tujuan yaitu kegunaan dari pelatihan itu sendiri bagi peserta pelatihan, tujuan organisasional, tujuan daripada apa yang akan diperoleh peserta pelatihan sesudah mengikuti kegiatan pelatihan.

Menetapkan bahan ajar terkait materi dan muatan pengetahuan yang akan diberikan kepada peserta pelatihan, menetapkan metode pelatihan yang akan diterapkan selama pelatihan, menetapkan alat bantu dan menyusun materi pelatihan untuk melakukan praktek atau simulasi karena akan berkenaan dengan sarana atau peralatan pelatihan. Ketiga kegiatan tersebut dimaksudkan untuk menyiapkan bagaimana pelatihan tersebut disajikan.

Menentukan cara evaluasi dalam hal ini adalah untuk melihat apakah terjadi perubahan yang terlihat dari peserta pelatihan apakah terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan yang dilaksanakan. Kegiatan evaluasi bisa berupa ujian materi atau soal-soal atau juga dapat berupa ujian praktek terkait dengan kompetensi yang sudah diajarkan. Menetapkan tempat dan waktu pelatihan yaitu melihat apakah tempat yang akan dilangsungkan pelatihan dalam kondisi baik dan memadai atau tidak. Selain itu waktu pelatihan terkait dengan alokasi waktu yang dibutuhkan dan durasi pelatihan dari awal pelatihan dimulai hingga selesai.

Menyusun rencana kegiatan dan jadwal pelatihan dilakukan mencakup teknis pelaksanaan kegiatan dan rencana kesesuaian antara waktu yang telah dialokasikan untuk pelatihan dengan pelaksanaan di lapangan. Menghitung anggaran merupakan hal yang penting dalam pelatihan karena anggaran akan berimplikasi terhadap apa yang sudah disiapkan terkait SDM, materi, peserta pelatihan, dan fasilitas penunjang kegiatan pelatihan seperti konsumsi, honor bagi pelatih atau instruktur dan pengelola pelatihan serta perlengkapan pelatihan lainnya.

#### **D. Pelaksanaan**

Pelaksanaan atau implementasi merupakan tindakan-tindakan atau kegiatan dalam rangka merealisasikan perencanaan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan. Menurut Mulyasa, Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap.<sup>25</sup> Implementasi dilakukan untuk mewujudkan secara nyata konsep yang telah dituangkan ke dalam rencana kerja dengan maksud untuk melihat apakah rencana yang sudah dibuat dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak dan apakah hasilnya akan sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi

---

<sup>25</sup> Dinn Wahyudin, *Manajemen Kurikulum* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), h.23

karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar.<sup>26</sup> Para karyawan atau tenaga kerja yang mula-mula belum mendapatkan kompetensi yang diharapkan, agar mengikuti pelatihan yang di dalamnya terjadi proses pembelajaran dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan baik yang belum dimiliki sebelumnya atau sedang dalam proses *upgrade* pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimiliki sebelumnya.

Menurut Griffin, kegiatan pelatihan mengajarkan karyawan teknikal atau karyawan operasional bagaimana melakukan pekerjaan dimana mereka dipekerjakan.<sup>27</sup> Kegiatan pelatihan dimaksudkan untuk menghilangkan kesenjangan antara pekerjaan dengan kemampuan yang sebelumnya sudah dimiliki oleh tenaga kerja sehingga dalam proses pelatihan terjadi proses penyesuaian pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan apa yang terjadi pada tempat dimana tenaga kerja dipekerjakan dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur.

Menurut Basri dan Rusdiana, secara garis besar, dalam penyelenggaraan pelatihan terdapat dua tahap pelaksanaan yaitu: tahap persiapan dan tahap pelaksanaan pelatihan.<sup>28</sup> Tahap persiapan disini adalah diantaranya mempersiapkan peserta pelatihan dan instruktur yang telah ditentukan target dan sasarannya pada perencanaan. Persiapan yang

---

<sup>26</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2012), h. 119

<sup>27</sup> Ricky W. Griffin, *Manajemen*, Alih Bahasa Oleh Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2004), h.426

<sup>28</sup> Hasan Basri dan A. Rusdiana, *op.cit.*, h.106

berkaitan dengan hal-hal teknis seperti kesiapan materi, modul, perlengkapan, ruangan, peralatan, fasilitas dan sarana lainnya. Tahap pelaksanaan disini yaitu ketika semua perangkat dan komponen sudah siap, pelatihan dapat dilaksanakan yang diawali dengan kegiatan pembukaan yang bersifat seremonial, kegiatan inti pelatihan, kegiatan uji kompetensi, hingga pada penutupan kegiatan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat ditemukan beberapa persamaan definisi sehingga dapat disintesis menjadi, pelaksanaan adalah kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk mewujudkan perencanaan yang sudah ditetapkan melalui pekerjaan - pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan.

#### **E. Penelitian Yang Relevan**

Beberapa hasil penelitian yang relevan dengan studi yang akan dilakukan diantaranya adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Mia Suci Kurniasari dalam penelitiannya yang berjudul Peningkatan Kompetensi Calon Tenaga Kerja Melalui Pelatihan Kerja Pada Balai Latihan Kerja Instruktur Dan Pengembangan (BLKIP) Surabaya Dinas Tenaga Kerja Propinsi Jawa Timur.<sup>29</sup> Bahwa jenis pelatihan yang tersedia merupakan pelatihan kejuruan. Metode pelatihan kerja yang digunakan adalah dengan pemberian teori dan praktek dengan sistem pelatihan berbasis kompetensi.

---

<sup>29</sup> Mia Suci Kurniasari, *Peningkatan Kompetensi Calon Tenaga Kerja Melalui Pelatihan Kerja Pada Balai Latihan Kerja Instruktur Dan Pengembangan (BLKIP) Surabaya Dinas Tenaga Kerja Propinsi Jawa Timur* (<http://eprints.upnjatim.ac.id/6474/1/Binder1.pdf>) Diakses Pada 10 April 2016 Pukul 18:12



Hasil pelatihan menunjukkan perubahan sikap dan citra diri calon tenaga kerja menjadi lebih baik. Pelatihan kompetensi pengetahuan berjalan dengan baik karena peserta mudah memahami materi-materi pengetahuan yang menjadi bekal pengetahuan mereka. Calon tenaga kerja dapat menerapkan materi dan banyaknya lulusan Balai Latihan Kerja Instruktur dan Pengembangan (BLKIP) Surabaya yang telah diterima dalam lapangan kerja. Kendala-kendala yang menghambat pelaksanaan pelatihan kerja untuk meningkatkan kompetensi calon tenaga kerja, berasal dari sikap calon tenaga kerja yang kurang disiplin, latar belakang pendidikan calon tenaga kerja yang bervariasi dan terbatasnya sarana dan prasarana pelatihan serta kurang dapat mengikuti perkembangan teknologi.

Dalam hal ini dapat dipahami bahwa kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh BLKIP Surabaya sudah baik namun kendala yang muncul adalah melainkan bukan dari penyelenggara namun berasal dari peserta itu sendiri, secara keseluruhan pelatihan di BLKIP surabaya sudah dikelola dengan baik.

Penelitian yang relevan berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Sulchan dalam tesisnya yang berjudul *Manajemen Pelatihan Kerja di Balai Latihan Kerja Industri (BLKI) Semarang*.<sup>30</sup> Perencanaan kebutuhan pelatihan yang dilakukan oleh Balai Latihan Kerja

---

<sup>30</sup> Mohammad Sulchan, *Manajemen Pelatihan Kerja di Balai Latihan Kerja Industri (BLKI) Semarang* (<http://lib.unnes.ac.id/16850/1/7315000066.pdf>) Diakses Pada Tanggal 10 April 2016 Pukul 18:10

Industri (BLKI) Semarang adalah sesuai dengan kebutuhan dan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga perencanaan program pelatihan kerja dapat dilaksanakan sesuai dengan tahapan-tahapan yang ditentukan sebelumnya. Dalam pembuatan rencana pelatihan tersebut baik penyelenggara maupun instruktur telah melakukan tugasnya sesuai dengan fungsi masing-masing.

Pelaksanaan pelatihan berjalan sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Penyiapan sarana dan prasarana pendukung pelatihan, misalnya ruang belajar, ruang praktek, penyediaan bahan untuk praktek, dan sebagainya telah dipersiapkan oleh penyelenggara untuk kelancaran pelaksanaan program.

Evaluasi yang dilaksanakan oleh penyelenggara diantaranya yaitu evaluasi penyelenggaraan pelatihan dan evaluasi pasca pelatihan. Evaluasi penyelenggaraan dilakukan setiap pelatihan selesai dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan pelatihan tersebut ada hambatan/kekurangannya. Evaluasi pasca pelatihan dilakukan untuk mengetahui/memantau terhadap lulusan pelatihan apakah dapat bersaing/mengisi dalam pasar kerja ataukah menjadi penganggur kembali setelah mengikuti pelatihan. Secara umum, pelatihan yang dilaksanakan oleh BLKI Semarang sudah dikelola dengan baik.