

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Peningkatan Kualitas

Kualitas adalah sebuah keharusan yang dijaga dan ditingkatkan. Bagi setiap institusi kualitas merupakan agenda utama yang paling penting. Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberlangsungan suatu organisasi dan upaya pencapaian tujuan termasuk keunggulan kinerja. Menurut Geoths dan Davis yang dikutip oleh Bilson, kualitas adalah “*quality is a dynamic condition associated with products, service, people, processes, environments that meet or exceed expectations*”.<sup>1</sup> Artinya kualitas merupakan suatu kondisi yang dinamis berhubungan dengan produk, layanan, manusia, proses, lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Sedangkan menurut Morgan dan Murgatroyd, definisi kualitas adalah:

*Quality is the outcome of all activities that take place within an organization; that all functions and all employees have to participate in the improvement process; that organizations need both quality systems and a quality culture.*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Bilson Simamora, *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h.108

<sup>2</sup>Colin Morgan dan Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management In The Public Sector* (Buckingham: University Press, 1999), h. 5

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa, kualitas adalah hasil dari semua kegiatan yang berlangsung dalam suatu organisasi; bahwa semua karyawan harus berpartisipasi dalam usaha proses perbaikan diri yang dibutuhkan organisasi. Sementara itu berdasarkan definisi dari *The British Standards Institution* bahwa, “*quality as the totality of features and characteristics of a product or service that bear upon its ability to satisfy the stated or implied needs*”.<sup>3</sup> Artinya kualitas sebagai totalitas ciri dan karakteristik dari produk atau jasa yang menanggung atas kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat.

Dari beberapa definisi di atas persamaan yang dapat dilihat yaitu menurut Geoths dan Davis dengan *The British Standards Institution* bahwa kualitas adalah suatu kondisi atau karakteristik dinamis yang berhubungan dengan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Berbeda dengan Morgan dan Murgatroyd yang menyatakan bahwa kualitas adalah hasil dari semua kegiatan yang berlangsung dalam suatu organisasi dan semua orang yang terlibat dalam organisasi harus turut berpartisipasi dalam usaha proses perbaikan diri yang dibutuhkan organisasi. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, kualitas adalah ukuran seberapa baik produk

---

<sup>3</sup>L. Suganthi dan Ananda Samuel, *Total Quality Management* (New Delhi: Prentice hall of India Private Limited, 2004), h.5

atau jasa yang diberikan oleh organisasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen dengan standar tertentu yang sudah disepakati sehingga dapat memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan.

## **B. Pelatihan**

Pelatihan adalah proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, ataupun meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mengantisipasi perubahan dan tuntutan pasar yang semakin meningkat. Menurut Dessler:

*Training is the process of teaching new employees the basic skills they need to perform their job. Training used focus mostly on teaching technical skills, such as training assemblers to solder wires.<sup>4</sup>*

Berdasarkan definisi tersebut di atas nampak bahwa, pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru berupa keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan difokuskan terutama pada pengajaran keterampilan teknis, seperti pelatihan perakitan untuk solder kabel. Pelatihan merupakan salah satu bentuk kegiatan pembelajaran yang memerlukan pengelolaan secara

---

<sup>4</sup>Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), h. 248

baik dan profesional, sehingga *output* atau lulusan dari pelatihan tersebut dapat memiliki nilai tambah dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan. Menurut Amstrong, “*training involves the application of formal processes to impart knowledge and help people to acquire the skills necessary for them to perform their jobs satisfactorily*”.<sup>5</sup> Artinya, pelatihan melibatkan penerapan proses formal untuk memberikan pengetahuan dan membantu orang untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan bagi mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan memuaskan.

Pelatihan dan pengembangan sering didengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Menurut Matis dan Jackson pelatihan (*training*) adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.<sup>6</sup>

Dari ketiga teori di atas maka dapat dilihat persamaan yaitu menurut Dessler, Amstrong, Matis dan Jackson bahwa pelatihan

---

<sup>5</sup>Michael Amstrong, *Amstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (London: Kogan Page, 2009), h. 665

<sup>6</sup>Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Penerjemah: Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 301

adalah sebuah proses dimana seorang karyawan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dalam pencapaian tujuan organisasional.

Dari sekian banyaknya pengertian di atas dapat disintetiskan, bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran baik teori maupun praktek, yang bertujuan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi atau kemampuan akademik, sosial dan pribadi dibidang pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta bermanfaat bagi karyawan (peserta pelatihan) dalam meningkatkan kinerja pada tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya guna mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Menurut Notoatmodjo<sup>7</sup> terdapat dua macam tujuan pelatihan, yakni tujuan umum merupakan rumusan tentang kemampuan umum yang akan dicapai oleh pelatihan tersebut dan tujuan khusus merupakan rincian kemampuan yang dirumuskan

---

<sup>7</sup>Notoatmodjo Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), h. 22

dalam kemampuan khusus. Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis.

Menurut Gomes terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, evaluasi program pelatihan.<sup>8</sup> Penentuan kebutuhan pelatihan (*assessing training needs*) adalah lebih sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada dari pada mengorientasikan para pegawai yang baru. Dari satu segi kedua-duanya sama.

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu. *Observable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan,

---

<sup>8</sup>Administrasi Negara Unair, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (<http://ethicw.blogspot.com/2012/06/pelatihan-dan-pengembangan-sumber-daya.html>) diakses pada tanggal 5 Maret 2015 pukul 10:33 WIB

wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi atau penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri. *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

Mendesain program pelatihan (*designing a training program*), terkait persoalan kinerja bisa di atasi melalui perubahan dalam sistem umpan balik (*feedback*), seleksi atau imbalan, dan juga melalui pelatihan. Cara lain yang lebih mudah dengan melakukan pemecatan terhadap pegawai selama masa percobaannya. Jika pelatihan merupakan solusi terbaik maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan. Ada dua metode dan prinsip bagi pelatihan: 1) Metode pelatihan. Metode pelatihan yang tepat tergantung pada tujuannya. Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula, 2) Prinsip umum bagi metode pelatihan. Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip seperti memotivasi para peserta pelatihan, memperlihatkan keterampilan-keterampilan, harus konsisten dengan

isi pelatihan, peserta berpartisipasi aktif, memberikan kesempatan untuk perluasan keterampilan, memberikan feedback, mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan, harus efektif dari segi biaya.

Evaluasi efektifitas program (*evaluating of training program effectiveness*) dilakukan sebagai upaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pekerja harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Pada dasarnya pelatihan bertujuan agar setiap karyawan dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan meningkatnya persaingan dan semakin berkembangnya zaman, para karyawan dituntut untuk mampu terus bersaing dan terus meningkatkan kemampuannya. Selain itu pelatihan juga bertujuan untuk menyediakan karyawan yang siap pakai baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun perilaku, sehingga memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi yang secara terus menerus

sesuai dengan perkembangan zaman. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang terus menerus, baik pelatihan yang diadakan oleh organisasi itu sendiri ataupun pelatihan yang diadakan oleh organisasi lain.

Menurut Carrell dan Kuzmits yang dikutip oleh Bagus, tujuan diadakannya pelatihan, yaitu:

- a. Untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi
- b. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten
- c. Untuk membantu masalah operasional
- d. Untuk menyiapkan karyawan dalam promosi
- e. Untuk memberi orientasi karyawan agar lebih mengenal organisasinya<sup>9</sup>

Dengan adanya pelatihan maka jangka waktu yang digunakan karyawan untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat. Karyawan akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya, mengakibatkan hasil yang dicapai perusahaan akan semakin meningkat. Tujuan pelatihan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan atau *management*, dengan melakukan analisa kebutuhan pelatihan secara tepat sehingga

---

<sup>9</sup>Denny Bagus, *Pelatihan Tenaga Kerja* ([http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/11/pelatihan-tenaga-kerja-definisi-tujuan\\_11.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/11/pelatihan-tenaga-kerja-definisi-tujuan_11.html)), diakses pada tanggal 5 Maret 2015 pukul 14.54 WIB

benar-benar bermanfaat dan memenuhi kebutuhan perusahaan untuk semakin berkembang.

### C. Perencanaan Diklat

Perencanaan merupakan bagian penting dalam setiap tindakan. Agar suatu kegiatan berjalan dengan baik dan terkoordinasi, sangat diperlukan adanya perencanaan. Menurut Schermerhorn, perencanaan adalah:

*The process of setting performance objectives and determining what action should be taken to accomplish them. through planning, a manager identifies desired result and ways to achieve them.*<sup>10</sup>

Berdasarkan dari teori di atas perencanaan adalah dalam manajemen, perencanaan adalah proses untuk pengaturan kinerja obyektif dan penentuan tindakan apa yang sebaiknya diselesaikan. Melalui perencanaan, seorang manager mengidentifikasi hasil yang diinginkan dan mengetahui cara untuk menyelesaikannya.

Menurut Bateman dan Snell, “*planning is specifying the goals the goals to be achieved and deciding in advance the appropriate actions needed to achieve those goals*”.<sup>11</sup> Artinya perencanaan adalah penentuan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan menentukan

---

<sup>10</sup>Schermerchron, R. John. *Introductionto Management*. (Asia: 2010), h. 17

<sup>11</sup>Bateman dan Snell, *Management: Leading & Collaborating In The Competitive World* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009), h. 19

terlebih dahulu tindakan yang tepat dan dibutuhkan guna mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan merupakan penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh organisasi. Menurut Daft:

*Planning means identifying goals for future organizational performance and deciding on the tasks and use of resources needed to attain them, in other words managerial planning defines where the organization wants to be in the future and how to get there.*<sup>12</sup>

Berdasarkan definisi tersebut di atas nampak bahwa, perencanaan merupakan identifikasi tujuan kinerja organisasi dimasa depan, memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, dengan kata lain perencanaan manajerial mendefinisikan kemana organisasi ingin berada dimasa depan dan bagaimana menuju kesana.

Berdasarkan definisi di atas terdapat persamaan pendapat antara Bateman dan Snell dengan Daft, bahwa perencanaan merupakan identifikasi tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dan menentukan terlebih dahulu tindakan yang tepat dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal itu berbeda dengan Schermerhorn yang mengatakan bahwa

---

<sup>12</sup>Richard L. Daft, *Management* (Maison: Cengage Learning, 2009), h. 5

perencanaan adalah proses untuk pengaturan kinerja obyektif dan penentuan tindakan apa yang sebaiknya di selesaikan. Dengan demikian dapat disintesisikan bahwa perencanaan adalah suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Berdasarkan dari teori di atas dapat disintetiskan, bahwa perencanaan merupakan bagian penting dalam sebuah program diklat. Perencanaan yang baik akan dapat membantu lembaga penyelenggara dalam melaksanakan kegiatannya dengan baik sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Biasanya perencanaan disusun secara logis, sistematis, rasional dan dapat dibuktikan kebenarannya.

Perencanaan merupakan proses atau cara berpikir yang dapat membantu menciptakan hasil yang diharapkan. Perencanaan dimaksudkan proses penyusunan berbagai langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam pencapaian suatu tujuan yang ditetapkan. Perencanaan dipandang penting dan diperlukan bagi suatu organisasi antara lain dikarenakan:

1. Dengan adanya perencanaan diharapkan tumbuhnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan.
2. Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui.

3. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik.
4. Dengan perencanaan dilakukan penyusunan skala prioritas.
5. Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kinerja usaha atau organisasi.<sup>13</sup>

Perencanaan program pelatihan merupakan kegiatan merencanakan program pelatihan secara menyeluruh. Menurut Mujiman kegiatan perencanaan pelatihan pada umumnya adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan
- b. Menetapkan tujuan pelatihan
- c. Menetapkan bahan ajar pelatihan
- d. Menetapkan metode-metode yang akan digunakan
- e. Menetapkan alat bantu pelatihan
- f. Menetapkan cara evaluasi pelatihan
- g. Menetapkan tempat dan waktu pelatihan
- h. Menetapkan instruktur pelatihan
- i. Menyusun rencana kegiatan dan jadwal pelatihan
- j. Menghitung anggaran yang dibutuhkan<sup>14</sup>

Rencana pelatihan harus *direview* berulang kali dengan melibatkan berbagai narasumber, baik pada tataran substantif maupun teknis penyelenggaraan pelatihan.

---

<sup>13</sup>Udin Syaefudin Sa'ud dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 33

<sup>14</sup>Haris Mujiman, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri* (Yogyakarta: Pustaka belajar, 2007) h. 64

Menurut Goldstein yang dikutip oleh Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP - UPI, perencanaan pelatihan mencakup langkah-langkah:

1. Menentukan kebutuhan pelatihan dengan menganalisis kebutuhan organisasi, analisis tugas, dan analisis kebutuhan individual para pelaksana tugas; menetapkan tujuan pelatihan
2. Menyusun kriteria keberhasilan pelatihan
3. Melaksanakan pelatihan yang mencakup langkah kegiatan: memilih metode pelatihan, menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran, serta melakukan pelatihan
4. Menilai program pelatihan yang meliputi langkah-langkah pengukuran, membandingkan antara hasil pelatihan dengan kriteria keberhasilan pelatihan, dan memperoleh umpan balik bagi setiap fungsi pengelolaan program pelatihan yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian serta semua langkah dalam fungsi masing-masing.<sup>15</sup>

Dalam mengelola program pelatihan menurut Wiyoto dan Rahmat, langkah pertama yang harus dilakukan dalam perencanaan pelatihan adalah mengetahui kebutuhan pelatihan serta mengetahui sejauh mana pelatihan tersebut perlu dipenuhi agar memiliki relevansi yang jelas antara kebutuhan pelatihan dengan kebutuhan atau persyaratan tugas.<sup>16</sup>

Langkah kedua dalam perencanaan pelatihan adalah menguji dan menganalisis jabatan dan tugas guna mendapatkan informasi

---

<sup>15</sup>Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP – UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: PT Imperial Bhakti Utama, 2007), h. 474

<sup>16</sup>Wiyoto dan Tatang Rahmat, *Mengelola Program Pelatihan* (<http://www.tedcbandung.com/tedc2011/pdf/mjld0211.pdf>), diakses pada tanggal 5 Maret 2015 pukul 16.58 WIB

tentang suatu jabatan untuk penyusunan standar-standar tertentu. Secara umum, untuk melakukan analisis jabatan dan analisis tugas dapat dilakukan dengan menganalisis uraian tugas (*job description*), menganalisis spesifikasi tugas dan menganalisis kualifikasi.

Berdasarkan pada tahap tersebut di atas dapat diketahui adanya berbagai klasifikasi peserta sesuai dengan jabatan dan tugas yang diemban oleh masing-masing peserta. Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam penentuan peserta. Namun yang pasti bahwa makin beragam jabatan dan tugas peserta makin tajam pula sudut pandang yang timbul karena adanya berbagai posisi dalam melihat dan mempertimbangkan sesuatu. Disamping itu, penentuan peserta, khususnya dalam hal jumlah, perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang mendukung pelatihan.

Setelah menentukan jumlah peserta, langkah yang harus dilakukan oleh manajer pelatihan adalah merumuskan tujuan pelatihan. Pada dasarnya tujuan pelatihan dapat dibedakan dalam tiga kategori pokok domain yang meliputi *Cognitive Domain* yaitu tujuan pelatihan yang berkaitan dengan meningkatkan pengetahuan peserta, *Affective Domain* adalah tujuan pelatihan yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku, dan yang terakhir adalah *Psychomotor Domain*, tujuan pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan peserta diklat.

Langkah selanjutnya yang harus dilakukan pada perencanaan pelatihan adalah rancangan program pelatihan dalam bentuk rancangan kurikulum dan silabus. Langkah-langkah dalam penyusunan kurikulum dan silabus seperti menentukan dan memprioritaskan isi materi pelajaran yang dapat teridentifikasi dari analisis kebutuhan pelatihan, membangun hubungan logis dan urutannya berdasarkan isi yang dipecah menjadi sub topik yang lebih rinci, menentukan metode dan media pelatihan dengan memperhatikan adanya keterlibatan maksimal peserta pelatihan, menentukan kebutuhan waktu yang didasarkan pada skala prioritas pelatihan.

Langkah terakhir dalam perencanaan pelatihan yaitu rencana program pelatihan berupa uraian rinci perencanaan penyelenggaraan pelatihan, sehingga kurikulum pelatihan sebagaimana telah diuraikan di atas dapat tercapai dengan menentukan siapa peserta pelatihan, jumlah peserta pelatihan, instruktur, tempat pelatihan akan dilaksanakan, waktu penyelenggaraan, kelengkapan pendukung, kebutuhan biaya dan menetapkan sumber dana, bahan pelatihan, konsumsi, akomodasi, dokumentasi, dan sekretariat.

Menurut Sentana dalam pemilihan metode pelatihan tidak semua jenis metode pelatihan relevan untuk segenap jenis pelatihan

yang dirancang.<sup>17</sup> Umumnya metode yang relevan untuk dipilih untuk suatu pelatihan akan terdiri dari kombinasi atas metode-metode perkuliahan (*lecture*), studi kasus (*case study*), main peran (*role play*), simulasi (*simulation*), diskusi kelas atau kelompok, latihan (*exercise*) dan lain sebagainya. Pemilihan suatu metode pelatihan hendaknya secara seksama didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang meliputi tujuan dan jenis program pelatihan yang diselenggarakan, materi pelatihan yang akan dilatihkan, dan peserta pelatihan.

#### **D. Pelaksanaan Diklat**

Pelaksanaan kegiatan merupakan hal penting dalam fungsi manajemen. Keberhasilan pelatihan tidak dapat diukur dari segi kelengkapan atau kompleksitas desain program pelatihan saja, tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh pelaksanaan dilapangan. Menurut Pattanayak:

*Training activities in organization have become an integral part of its functioning. Companies organize several training programmes for manager, supervisor and staffs. These programs are organized both in house and on outdoor location. Training has become a very important activity because training is an excellent method of developing the ability to cope with change.*<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Aso Sentana, *Key Result Area Pengayaan Potensi Kepemimpinan Bisnis Berbasis Kepuasan Pelanggan* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008), h. 102

<sup>18</sup>Biswajeet Pattanayak, *Human Resource Management* (New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2005), h. 97

Berdasarkan definisi tersebut di atas nampak bahwa, kegiatan pelatihan dalam organisasi telah menjadi bagian integral dari fungsi pelatihan. Program pelatihan ini ditunjukkan kepada manajer, supervisor dan staff. Program yang terorganisasi didalam rumah dan dilokasi terbuka. Pelatihan telah menjadi kegiatan yang sangat penting karena pelatihan merupakan metode yang baik untuk pengembangan kemampuan dan untuk mengatasi perubahan. Selain itu Kesho Prasad mengatakan kegiatan pelatihan adalah:

*In the backdrop of the emerging global competition, when organizations are developing competitive advantage through human resource, it is but natural to say that training activities must be carried out based on the objectives only. the above indicators should be taken in the correct perspective, as a part of the systemic training activities and proper corrective action.*<sup>19</sup>

Berdasarkan kutipan di atas pelaksanaan pelatihan, di latar belakang dari persaingan global yang muncul, ketika organisasi tengah mengembangkan keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia, itu tapi wajar untuk dikatakan bahwa kegiatan pelatihan harus dilakukan berdasarkan satu-satunya tujuan. Indikator di atas harus diambil dalam perspektif yang benar, sebagai bagian dari kegiatan pelatihan sistemik dan tindakan korektif yang tepat.

---

<sup>19</sup>Kesho Prasad, *Strategic Human Resource Development: Concepts and Practices* (New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2012), h. 145

Sementara itu menurut Osborne, *“training activity is designed to support the business plans and satisfy current training needs”*.<sup>20</sup> Artinya, kegiatan pelatihan sengaja dirancang untuk mendukung rencana bisnis dalam memenuhi kebutuhan pelatihan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Pattanayak dengan Kesho Prasad bahwa kegiatan pelatihan dalam organisasi telah menjadi bagian integral dari fungsi pelatihan organisasi yang tengah mengembangkan keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia, bahwa kegiatan pelatihan harus dilakukan berdasarkan satu-satunya tujuan untuk mengimbangi persaingan global. Berbeda dengan Osborne yang mengatakan bahwa kegiatan pelatihan sengaja dirancang untuk mendukung rencana bisnis dalam memenuhi kebutuhan pelatihan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa kegiatan pelatihan adalah kegiatan yang sengaja dirancang untuk memenuhi kebutuhan, karena pelatihan merupakan metode yang baik untuk pengembangan kemampuan dan untuk mengatasi perubahan seiring berkembangnya zaman.

Kegiatan pelatihan sangat penting karena bermanfaat guna menambah pengetahuan atau keterampilan terutama bagi yang

---

<sup>20</sup>David Osborne, *Staff Training and Assessment* (New York: British Library Cataloguing, 1996), h. 34

mempersiapkan diri memasuki lapangan pekerjaan. Sedangkan bagi yang sudah bekerja akan berfungsi agar kemampuan serta kapabilitas selalu terjaga guna mengamankan eksistensi atau peningkatan karir. Sebelum masuk ke tahap kegiatan pelatihan sebelumnya harus sudah dipastikan jenis pelatihan seperti apa yang akan diberikan dan materi apa saja yang akan peserta peroleh. Proses pengembangan materi pelatihan ini juga memiliki tahapan-tahapan tersendiri dan membutuhkan keahlian tertentu khususnya dalam pengembangan materi pelatihan. Materi pelatihan sangat bergantung pada tujuan dan jenis pelatihannya.

#### **E. Evaluasi Diklat**

Kegiatan pelatihan dalam perusahaan memerlukan adanya evaluasi, Johnson mengemukakan:

*Evaluation is the systematic collection and analysis of all relevant information necessary to promote the improvement of curriculum and assess its effectiveness and efficiency as well as the participant attitudes within the context of the particular institution involved.<sup>21</sup>*

Berdasarkan definisi tersebut di atas nampak bahwa, evaluasi adalah pengumpulan sistematis dan analisis dari semua informasi yang relevan yang diperlukan untuk mempromosikan perbaikan

---

<sup>21</sup>Robert Keith Johnson, *The Second Language Curriculum* (Melbourne: Cambridge University Press, 2004), h. 223

kurikulum dan menilai efektivitas dan efisiensi ke peserta dalam konteks lembaga tertentu yang terlibat.

Murray mengemukakan bahwa evaluasi adalah “*evaluation is a structured and systematic exercise to explore and report on the effectiveness of an activity set out to achieve - its goals and objectives*”.<sup>22</sup> Artinya, evaluasi adalah latihan terstruktur dan sistematis untuk mengeksplorasi dan melaporkan efektivitas kegiatan ditetapkan untuk mencapai maksud dan tujuannya.

Menurut Guerra-Lopez “*evaluation is the mechanism that provides decision makers with feedback, whether through interim report and meetings or a final report and debriefing*”.<sup>23</sup> Evaluasi adalah mekanisme yang menyediakan pembuat keputusan dengan umpan balik, baik melalui laporan sementara dan pertemuan atau laporan akhir dan pembekalan.

Berdasarkan dari beberapa teori di atas, ditemukan persamaan antara Johnson dengan Murray yang mengatakan bahwa evaluasi adalah pengumpulan data secara sistematis dan terstruktur untuk mengetahui tingkat efektivitas suatu kegiatan. Berbeda dengan Guerra-Lopez yang mengatakan bahwa evaluasi adalah mekanisme

---

<sup>22</sup>Barbara Murray, Pauline Faughnan, dan David Redmond, *Undertaking an Evaluation* (Dublin: Sociological Association of Ireland, 1994), h. 49

<sup>23</sup>Ingrid J. Guerra-López, *Performance Evaluation: Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance* (San Fransisco: Jossey-Bass, 2008), h. 4

yang menyediakan pembuat keputusan dengan umpan balik, baik melalui laporan sementara dan pertemuan atau laporan akhir dan pembekalan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa evaluasi adalah kegiatan yang meliputi pengukuran dan penilaian yang sistematis serta berkelanjutan untuk melaporkan sesuatu, berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan serta menyusun program berikutnya.

Menurut Arikunto, evaluasi program dimaksudkan untuk melihat pencapaian target program.<sup>24</sup> Untuk mengetahui target program sudah tercapai, yang dijadikan tolok ukur adalah tujuan yang sudah dirumuskan dalam tahap perencanaan kegiatan. Evaluasi program biasanya dilakukan untuk kepentingan pengambil kebijaksanaan untuk menentukan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi program harus dilakukan secara sistematis, rinci, dan menggunakan prosedur yang sudah diuji secara cermat.

Evaluasi dapat mempunyai dua fungsi yaitu fungsi formatif dan fungsi sumatif.<sup>25</sup> Fungsi formatif, evaluasi dipakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (program, orang,

---

<sup>24</sup>Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), h. 292

<sup>25</sup>Farida Yusuf Tayibnapi, *Evaluasi Program* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), h. 4

produk, dan sebagainya). Sedangkan fungsi sumatif, evaluasi dipakai untuk pertanggungjawaban, keterangan seleksi atau lanjutan.

Dalam pelaksanaan evaluasi, terdapat beberapa tahap pekerjaan yang perlu dilakukan, yaitu:

- 1) Menentukan tujuan evaluasi
- 2) Menyusun desain evaluasi yang kredibel
- 3) Mendiskusikan rencana evaluasi
- 4) Menentukan pelaku evaluasi
- 5) Melaksanakan evaluasi
- 6) Mendiseminasikan hasil evaluasi
- 7) Menggunakan hasil evaluasi.<sup>26</sup>

Untuk memperoleh hasil evaluasi yang efektif, penting untuk memastikan bahwa setiap tahap pekerjaan ini dilaksanakan dengan benar. Sebuah evaluasi perlu memiliki tujuan yang jelas. Misalnya untuk memperbaiki desain program atau untuk mengukur dampak. Tujuan evaluasi yang jelas akan membantu dalam penyusunan desain evaluasi yang sesuai. Dalam menentukan tujuan evaluasi, perlu mempertimbangkan berbagai konteks yang relevan, baik berkaitan dengan tujuan program itu sendiri maupun tujuan kebijakan yang lebih luas.

Menyusun desain evaluasi yang kredibel. Pada tahap ini terdiri dari beberapa langkah:

---

<sup>26</sup>Bapenas, *Kumpulan Bahan Latihan: Pemantauan dan Evaluasi Program-Program Penanggulangan Kemiskinan* ([http://www.bappenas.go.id/files/1113/5184/9209/monev-experience\\_20090217143243\\_1850\\_7.pdf](http://www.bappenas.go.id/files/1113/5184/9209/monev-experience_20090217143243_1850_7.pdf)) diakses pada tanggal 5 Maret 2015 pukul 19:37 WIB

- 1) Menentukan indikator dan tolok ukur yang akan digunakan dalam evaluasi untuk mengukur keberhasilan program;
- 2) Menentukan metode analisis yang akan digunakan dalam evaluasi dan kebutuhan data, termasuk cara pengumpulannya;
- 3) Menentukan jadwal pelaksanaan kegiatan evaluasi;
- 4) Menghitung perkiraan biaya yang diperlukan untuk melaksanakan seluruh kegiatan evaluasi.

Setelah menyusun desain evaluasi yang kredibel, mendiskusikan rencana evaluasi. Pihak-pihak yang pertama kali perlu diajak berdiskusi mengenai rencana evaluasi adalah penyandang dana program dan pelaksana program. Mereka perlu dilibatkan sejak awal agar dapat membantu pelaksanaan evaluasi dan tidak justru sebaliknya menghambat kegiatan ini. Di samping itu perlu juga mendiskusikan rencana evaluasi, terutama rencana desain evaluasi, dengan ahli evaluasi yang berkompeten untuk memperoleh masukan mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki dari rencana desain evaluasi yang telah disusun.

Setelah rencana evaluasi mendapat persetujuan dari berbagai pihak yang berkepentingan, langkah selanjutnya adalah memilih orang atau lembaga yang akan ditugaskan untuk melakukan evaluasi. Pelaku evaluasi dari bersifat internal, yaitu berasal dari pelaksana

program sendiri, ataupun eksternal, yaitu pihak luar atau independen. Keuntungan apabila evaluasi dilakukan secara internal adalah pelaku evaluasi sudah mengenal dengan baik mengenai seluk-beluk program yang akan dievaluasi, tetapi kelemahannya adalah kemungkinan adanya pertentangan kepentingan (*conflict of interest*) antara keinginan untuk melakukan evaluasi secara objektif dengan keinginan agar program dinilai berhasil. Apabila pelaku evaluasi dipilih dari eksternal, maka penting untuk mengetahui keahlian, objektivitas, pengalaman dari orang atau lembaga yang akan dikontrak untuk melakukan evaluasi.

Kegiatan inti dalam evaluasi adalah pengumpulan dan analisis di atas serta penulisan laporan evaluasi. Oleh karena itu, pengawasan kualitas data dan analisis sangat krusial untuk memperoleh kualitas evaluasi yang baik. Dalam penulisan laporan, penting untuk memperhatikan kaidah-kaidah penulisan ilmiah agar dihasilkan suatu laporan evaluasi yang baik, baik dilihat dari segi substansi maupun tata bahasa.

Selanjutnya mendiseminasikan hasil evaluasi. Laporan evaluasi umumnya bersifat teknis, sehingga mungkin sulit dimengerti oleh orang awam. Agar hasil evaluasi dapat digunakan seoptimal mungkin, perlu dibuat versi ringkas dari laporan yang berfokus pada temuan

utama dan menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti oleh umum. Dalam penulisan laporan evaluasi, penulis perlu bersifat adaptif terhadap umpan balik (*feedback*) yang diberikan oleh berbagai pihak.

Menggunakan hasil evaluasi. Tergantung dari temuannya, hasil evaluasi dapat memberikan rekomendasi berupa tuntutan perubahan, baik dalam pelaksanaan atau bahkan dalam desain program. Merupakan hal yang alamiah apabila pelaksana program keberatan dengan tuntutan perubahan tersebut. Tetapi perlu diingat bahwa perubahan tidak sama dengan ancaman. Perubahan yang disarankan adalah untuk membuat program menjadi lebih efektif dalam upaya mencapai tujuan-tujuannya. Lebih dari itu, hasil evaluasi juga memberikan pembelajaran bagi organisasi pelaksana program secara keseluruhan agar pelaksanaan program-program di masa depan dapat menjadi lebih baik. Pembelajaran dari hasil evaluasi juga akan sangat berguna bagi penyusunan program atau kebijakan baru.

## **F. Hasil Penelitian yang Relevan**

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian mengenai Peningkatan Kualitas Polisi Wanita Melalui Program Diklat. Pertama, Penelitian

yang dilakukan oleh Jenal Mutakim<sup>27</sup> dalam tesisnya yang berjudul, Penerapan Prinsip-Prinsip Andragogi Dalam Pendidikan dan Latihan (Diklat) Pengembangan Mutu SDM Satuan Polisi Pamong Praja: Studi Kasus Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi DKI Jakarta yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan dengan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif. Obyek penelitian ini adalah Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi DKI Jakarta

Dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini memberikan gambaran penerapan prinsip andragogi sebagai fenomena pembelajaran yang dapat diterapkan dalam berbagai bentuk/satuan Diklat. Temuan lain berkenaan dengan penerapan andragogi yaitu dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, menekankan manfaat pribadi dari pelatihan, metode diklat yang memerlukan partisipasi aktif, menggunakan berbagai metode pengajaran, kesempatan belajar yang terstruktur, memberikan umpan balik pada setiap aktivitas praktek, dapat memenuhi harapan kebutuhan belajar setiap individu, dan keterlibatan peserta diklat dalam mengeksplorasi pengalamannya.

---

<sup>27</sup>Jenal Mutakim, dalam tesis berjudul: *Penerapan Prinsip-Prinsip Andragogi Dalam Pendidikan dan Latihan (Diklat) Pengembangan Mutu SDM Satuan Polisi Pamong Praja: Studi Kasus Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi DKI Jakarta* (<http://repository.upi.edu/7913/>), diakses pada tanggal 10 Maret 2015 Pukul 09.19 WIB

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah: 1) Pembelajaran yang dilaksanakan dalam diklat Pengembangan Mutu SDM Satpol PP Provinsi DKI Jakarta sebagai suatu tahapan perubahan yang terjadi dalam diri peserta pada aspek kognitif, afektif, dan psikomotor melalui praktek dan latihan. Hal lain terkait dengan pembelajaran adalah aspek perhatian, keaktifan, keterlibatan langsung/keberpengalaman, pengulangan dan tantangan, 2) Implementasi andragogi dalam diklat Pengembangan Mutu SDM Satpol PP sebagai suatu proses belajar yang membawa perubahan perbuatan dibandingkan dengan situasi sebelumnya. Pelaksanaan Diklat Pengembangan Mutu SDM Satpol PP merupakan proses interaksi edukatif untuk meningkatkan kemampuan keterampilan dan profesionalitas anggota Satpol PP, 3) Sikap kerja peserta Diklat Pengembangan Mutu SDM Satpol PP terkait dengan motivasi kerja cukup baik. Motivasi ditunjukkan dari keinginan anggota Satpol PP untuk mengimplementasikan kemampuan dan tenaga dalam menjalankan tugas serta adanya kesadaran untuk meningkatkan kompetensi.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Ujang Darmawan<sup>28</sup> dalam tesisnya yang berjudul Sistem Pendidikan Polri Dalam

---

<sup>28</sup>Ujang Darmawan, dalam tesis berjudul: *Sistem Pendidikan Polri Dalam Kerangka Pembinaan Karir Perwira Polri (Studi Kasus Program Pascasarjana S-2 STIK-PTIK)*(<https://pascasarjanastikptik.wordpress.com/>), diakses pada tanggal 10 Maret 2015 Pukul 09.24 WIB

Kerangka Pembinaan Karir Perwira Polri (Studi Kasus Program Pascasarjana S-2 STIK-PTIK). Fokus masalah yang diteliti dalam tesis ini adalah untuk: 1) menganalisis pembinaan karir Polri secara umum dan pembinaan karir Perwira Polri, 2) menganalisis pelaksanaan program pendidikan Polri secara umum, 3) menganalisis keterkaitan antara pelaksanaan pendidikan S2 STIK dengan pola pembinaan karir Perwira Polri, 4) menganalisis faktor-faktor apa sajakah yang mampu mempengaruhi pembinaan karir dalam sistem pendidikan S2 STIK-PTIK, 5) menganalisis bagaimana cara membangun pembinaan karir perwira polri yang komprehensif dan terpadu dalam sistem pendidikan S2 STIK-PTIK. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian yang bersifat studi lapangan (*Held research*). Sifat penelitian ini adalah deskriptif analitik. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, studi dokumentasi, wawancara mendalam.

Dari skripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa, hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Keberadaan program pascasarjana STIK-PTIK khususnya program Magister (S-2) relatif telah terintegrasi dengan sistem pembinaan karier perwira Polri, 2) pola pembinaan karir perwira Polri saat ini sudah berjalan dengan prosedur dan ketentuan yang ada,

3) Penyelenggaraan program pendidikan akademik yang dilakukan STIK-PTIK tidak bertentangan dengan ketentuan pemerintah yang ada (mendukung pokok kepegawaian).