

2 PENILAIAN EFEKTIVITAS PELATIHAN: KAJIAN LITERATUR

2.1 Pendidikan dan Pelatihan

Martoyo (1992), mengemukakan bahwa setiap organisasi, apapun bentuknya, senantiasa akan berupaya dapat mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efisien dan efektif. Efisiensi dan efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengelolaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa dikembangkan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang sebaik-baiknya. Pendidikan dan pelatihan ini dilaksanakan guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugas saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan demikian program pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia organisasi sangat penting artinya dalam memajukan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya pelatihan itu merupakan proses yang berlanjut, dan bukan proses sesaat.

Efisien adalah kondisi dengan menggunakan sumber daya yang terbatas dapat mencapai hasil yang maksimal. Efektif adalah kondisi dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki dapat mencapai hasil yang memuaskan.

Chester Barnard, sebagai yang dikutip oleh Prawirosentono (1999), menjelaskan bahwa efisien berkaitan dengan besarnya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Bila usaha dianggap terlalu besar dapat dikatakan tidak efisien. Sedangkan efektif adalah bila tujuan dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan.

Menurut Henry Simamora (1995), tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- (i) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pengajar memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.

- (ii) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan. Seringkali karyawan baru tidak memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent*, karena seleksi karyawan tidak sempurna, prediksi tidak valid, diperlukan pelatihan untuk mengisi *gap* antara kinerja karyawan baru dengan dengan kinerja aktualnya.
- (iii) Membantu karyawan memecahkan permasalahan operasional.
- (iv) Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis, konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam.

Pelatihan berperan besar dalam menentukan efisiensi dan efektivitas organisasi. Manfaat nyata pelatihan antara lain adalah sebagai berikut: 1) meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas; 2) memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia; 3) membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi. Namun, manfaat pelatihan kadang kala terlampaui dibesar-besarkan. Program pelatihan tidak menyelesaikan semua permasalahan organisasional, meskipun tentu saja program pelatihan tersebut mempunyai potensi untuk memperbaiki beberapa situasi jika program pelatihan tersebut dilaksanakan secara benar.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif adalah menggunakan metode pelatihan.

2.2 Organisasi Pemerintah *versus* Organisasi Swasta

Rosidah (2009), mengemukakan bahwa diskursus tentang sumber daya manusia kian menarik, seiring dengan kemapanan perspektif pegawai sebagai asset dan bukan sekedar menjadi faktor produksi. Pergeseran perspektif tersebut sangat bermakna, khususnya dalam mengangkat martabat dan nilai-nilai kemanusiaan dalam organisasi publik maupun swasta. Dalam sudut pandang bahwa manusia sebagai faktor produksi telah menempatkan status dan harkat kemanusiaan setara dengan alat produksi lain, seperti material, alat, mesin, modal, dan lain-lain. Sedangkan dalam sudut pandang bahwa manusia sebagai asset menempatkan pegawai lebih berharga dibandingkan dengan alat produksi.

Manajemen sumber daya manusia sektor publik berusaha mengungkapkan manusia sebagai sumber daya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi (negara) semakin kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi, pembatasan berbagai peraturan pemerintah, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional (globalisasi), tuntutan peningkatan perhatian pegawai dan sebagainya. Faktor-faktor organisasional, seperti semakin tingginya tingkat pendidikan pegawai, peningkatan heterogenitas angkatan kerja, pelonjakan biaya personalia dan penurunan produktivitas, telah menempatkan perhatian yang besar pada masalah manajemen sumber daya manusia. Tantangan utama adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang efektif dan menghapuskan praktek-praktek yang tidak efektif.

Organisasi publik dan organisasi swasta memiliki perbedaan orientasi yang sangat menonjol. Organisasi publik bergerak di lingkungan pelayanan publik yang merupakan kewajiban negara, berpihak kepada kepentingan umum, sebagai tempat

menyandarkan berbagai harapan yang ideal dari masyarakat tentang sejumlah kepentingan, menjadi organisasi *non profit*. Sedangkan organisasi swasta bergerak di lingkungan *business*, memperjuangkan tercapainya keuntungan yang sebesar-besarnya, berorientasi ke arah *profit seeking*.

Namun demikian, untuk mengukur efisiensi dan efektivitas organisasi, khususnya organisasi publik, bukan hal yang mudah. Kiranya jauh lebih mudah untuk mengukur efisiensi dan efektivitas organisasi *business*, yang tujuannya mencari *profit*, yang *input* dan *outputnya* dapat diukur dengan nilai uang atau materi. Tujuan organisasi publik adalah sangat luas dan abstrak, yang biasanya dinyatakan secara mutlak untuk melayani kepentingan umum, sebagai abdi negara.

Pelatihan untuk pegawai publik merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai publik untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. Selain itu pelatihan juga memberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai oleh pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pada jabatan yang didudukinya.

2.3 Pelatihan Aparat Pemerintah Manca Negara

Pada akhir-akhir ini, beberapa negara di dunia juga melaksanakan pelatihan bagi aparat pemerintahnya. Sebagai contoh, Pemerintah Dubai menyelenggarakan pelatihan "*Government Resource Planning (GRP) System*" dan menerbitkan sertifikat akreditasi bagi aparatnya yang menyelesaikan pelatihan sepenuhnya, memenuhi persyaratan dan lulus tes, sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja pemerintahnya dan efisiensi operasional. Tujuan program pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan aparat pemerintah dalam penggunaan *GRP System* dan

meningkatkan pelayanannya. Saat ini dalam jangka pendek *Training Unit* bermaksud melaksanakan pelatihan dengan target seluruh *end-users of GRP System*, sedangkan dalam jangka panjang *Training Unit* akan mengadakan pelatihan untuk *end-users of Services and Infrastructure Departments*. Pada setiap akhir pelatihan, evaluasi secara menyeluruh akan diadakan untuk menentukan efektivitas pelatihan. (Muhammad Farooq, 2010)

Di Amman, Jordan, Microsoft dengan dukungan *the Ministry of Information and Communication Technology (MoICT)*, *Primus and White Associates Research & Development*, menyelenggarakan suatu dua minggu pelatihan untuk *Chief Information Officers (CIOs)*, *IT Directors* dan *IT Managers* dari 30 institusi pemerintah. *CIO Summit* telah diselenggarakan pada tanggal 2-13 Agustus 2009, untuk memenuhi peningkatan kebutuhan untuk pelayanan IT, meningkatkan tingkat kemampuan keterampilan manajemen dari CIO, ditekankan pada tanggungjawab bisnis saat ini, dan meningkatkan kinerja operasional dari berbagai institusi pemerintah yang hadir dalam pertemuan. Pelatihan yang telah diberikan kepada berbagai institusi pemerintah merupakan bagian dari komitmen Microsoft kepada Pemerintah Jordan, di bawah tiga tahun *Enterprise Agreement* dengan MoICT sejak tahun 2006. Fokus utama pelatihan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan Pemerintah Jordan. (Amman, 2009).

2.4 Penilaian *Ex-ante* (sebelum) dan *Post-ante* (sesudah) Pelatihan

Lunandi, sebagai yang dikutip oleh Suprijanto (2008), mengemukakan bahwa unsur-unsur perencanaan pelatihan antara lain sebagai berikut: 1) siapa yang akan dilatih; 2) apa yang akan mereka pelajari; 3) siapa yang akan menyampaikan pelajaran; 4) dengan cara bagaimana mereka akan dilatih; 5) bagaimana hasil pelatihan akan dievaluasi.

Sebelum pelatihan, harus jelas mengenai kondisi unsur-unsur yang tersebut di atas. Rekrutmen siapa yang akan dilatih, yaitu pegawai, apakah mereka memiliki kemampuan (*ability*) dan semangat (*motivation*) untuk mengikuti pelatihan guna memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap dari pelatihan, sehingga akan dapat bekerja dengan baik dan suksepsi posisi yang ditemui selama karirnya. Anwar, sebagai yang dikutip oleh Yogyasari (2007), mengemukakan bahwa kemampuan seseorang dipengaruhi oleh pembawaan alami yang disebut angka inteligensi (*intelligence quotion / IQ*).

Unsur berikutnya adalah materi pelatihan yang akan mereka pelajari. Menurut Siagian, sebagai yang dikutip oleh Yogyasari (2007) menyatakan bahwa materi pelatihan ditentukan oleh kebutuhan, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan tantangan-tantangan yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang. Sehingga materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas peserta pelatihan di tempat kerjanya sekarang dan dapat diaplikasikan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan pengajar untuk merencanakan, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan. Untuk itu rekrutmen terhadap pengajar harus benar-benar diperhatikan. Beberapa alternatif yang

dapat ditempuh oleh organisasi publik, dapat mengambil pengajar dari konsultan pelatihan swasta atau perguruan tinggi.

Metode pelatihan juga harus diperhatikan. Siswanto, sebagai yang dikutip oleh Yogyasari (2007) mengemukakan bahwa metode pelatihan adalah cara sistematis yang dapat memberikan mengkondisikan pengembangan aspek kognitif (pengetahuan), afektif (perasaan) dan psikomotorik (kegiatan fisik) tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya.

Media untuk penyampaian materi pelatihan apakah cukup memadai, mencakup misalnya buku/naskah/handout materi pelatihan, LCD, white board, alat tulis.

2.5 Proses Pelatihan

Pelatihan adalah proses belajar mengajar yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku peserta pelatihan. Soekidjo, sebagai yang dikutip oleh Yogyasari (2007) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi proses pelatihan ada dua perangkat, yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Perangkat lunak dalam proses pelatihan ini mencakup kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar-mengajar, dan tenaga pengajar. Sedangkan perangkat keras pelatihan mencakup fasilitas gedung, buku-buku referensi, handout, dan alat-alat bantu pelatihan.

Dalam prosesnya, pelatihan perlu dilaksanakan dengan melakukan identifikasi dan penilaian kebutuhan latihan, sasaran dan pengembangan latihan, isi program dan prinsip-prinsip belajar.

Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan. Prinsip-prinsip belajar ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, *repetitive*

(pengulangan), serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, semakin efektif suatu latihan, meskipun harus tetap diwaspadai adanya perbedaan kemampuan individual peserta-peserta latihan tersebut.

2.6 Kendala Pelaksanaan Pelatihan

Dalam pelaksanaan pelatihan ada beberapa kendala yang dihadapi yang dapat menghambat pelatihan. Menurut Henry Simamora (1995), kendala-kendala yang dapat menghambat pelaksanaan pelatihan antara lain adalah karyawan peserta pelatihan, pengajar, metode pelatihan, dan dukungan pimpinan.

Seleksi karyawan untuk mengikuti pelatihan harus secara eksplisit memperhitungkan kemampuan karyawan untuk menguasai materi pelatihan dan kemudian menerapkannya dalam pelaksanaan pekerjaan di tempat tugas. Hal ini bukan hanya merupakan isu motivasional saja, tetapi juga isu efisiensi. Suatu program pelatihan membutuhkan penggunaan sumber daya yang efisien. Kegagalan karyawan dalam mengikuti pelatihan atau dalam melaksanakan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan, mewakili tidak hanya kegagalan pribadi tetapi juga pemborosan sumber daya organisasi.

Isu yang penting adalah tingkat karyawan yang terpilih dalam program pelatihan termotivasi untuk berhasil. Motivasi *trainee* adalah unsur vital dalam proses pelatihan. Individu yang tidak berniat untuk belajar dalam program pelatihan dapat mengalahkan upaya yang dirancang dengan baik.

Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan pengajar untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelatihan. Beberapa kelemahan pengajar dapat menyebabkan gagalnya suatu program

pelatihan. Program universitas dan konsultan pelatihan swasta dapat memberikan kesempatan kepada para calon pengajar untuk pengembangan dan pemutakhiran keahlian dan perolehan pengetahuan untuk mengajar.

Keyakinan bahwa setiap permasalahan dapat dipecahkan melalui beberapa tipe pelatihan adalah tidak realistis. Pelatihan dan pengembangan bukanlah obat untuk semua penyakit organisasional. Mestilah disadari bahwa meskipun pelatihan terbukti dapat merupakan suatu solusi bagi banyak masalah organisasional, pelatihan tidaklah dapat diterapkan pada semua permasalahan dengan efektivitas yang sama.

Kinerja *trainee* tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali ke pekerjaannya. Sebuah program pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan untuk meningkatkan kinerja mestilah pada akhirnya dievaluasi dalam hubungannya dengan tingkat transfer positif yang berlangsung.

Tidak ada atau kurangnya dukungan pimpinan. Pengajar haruslah mendapatkan komitmen pimpinan terhadap program pelatihan. Tanpa komitmen seperti itu *trainee* tidak akan mengikuti program secara serius.

Keberhasilan atau kegagalan program pelatihan tergantung pada apakah lingkungan kerja mendukung hasil program, contohnya perubahan dalam metode kerja, perilaku karyawan, dan sikap.

Persiapan tindak lanjut sedikit atau tidak ada. Jika tidak ada *flow-up* terhadap program pelatihan, maka hanya sedikit kemungkinan perubahan akan terjadi.