

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Literatur

##### 1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendapat berbagai pakar di bidang Sumber Daya Manusia menjelaskan, bahwa, terdapat perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Pelatihan adalah memberikan keterampilan (*skills* yang bisa dilakukan) baru atau meningkatkan *skills* yang telah dikuasai seseorang. Sebaliknya pendidikan lebih menekankan pada pemberian pengetahuan (*knowledge*) yaitu yang seseorang harus tahu, baik yang baru atau dalam usaha memperkaya perbendaharaan pengetahuan dan wawasannya. Perbedaan dalam tujuan tersebut kemudian diwujudkan dalam metode dan teknik instruksional/pengajaran yang digunakan oleh masing-masing program. Sebuah program pelatihan, sesuai dengan tujuannya, harus menekankan kepada latihan (*train*), praktek (*practice*), dan melakukan (*do*). Waktu yang tersedia untuk sebuah program harus dialokasikan lebih banyak untuk melakukan latihan dan praktek dan melakukan tersebut bukan untuk mendengarkan kuliah atau ceramah. Sebuah program pendidikan biasanya melakukan hal yang sebaliknya dari pelatihan (Ruky:2003;231).

Pengertian mengenai teori pelatihan sangat beragam dari berbagai pakar. Salah satunya diberikan oleh Ivancevich bahwa pelatihan lebih ditujukan untuk membantu meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sekarang. Ivancevich (2001;383) memberikan definisi pelatihan yaitu : *Training is important for new or present employees. Training is, in short, an attempt to improve current or future performance.* Hal tersebut berarti bahwa pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan yang lain yang akan dijabatnya segera. Dari definisi tersebut diatas, Ivancevich (2001;384) mengemukakan beberapa hal penting mengenai pelatihan yaitu :

- a. *Training is the systematic process of altering the behaviour of employees in a direction that will achieve organization goals. Training is related to present job skills and abilities. It has a current orientation and helps employees master specific skills and abilities needed to be successful.*

Pelatihan (*training*) adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang/kelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

- b. *A Formal training program is an effort by the employer to provide opportunities for the employee to acquire job-related skills, attitudes, and knowledge.*

Program pelatihan formal adalah usaha yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan untuk memberi kesempatan kepada karyawan agar menguasai keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan.

- c. *Any behaviour that has been learned is a skill. Therefore, improvement or skills is what training will accomplish. Motor skills, cognitive skills, and interpersonal skills are targets of training programs.*

Keterampilan (*skills*) adalah setiap perilaku kerja yang telah dipelajari. Oleh karena itu yang harus dicapai melalui pelatihan adalah peningkatan keterampilan yang diperlukan. Keterampilan yang biasanya menjadi target-target pelatihan adalah keterampilan yang bersifat motorik (menggunakan organ tubuh terutama tangan), kognitif (kemampuan menggunakan daya nalar atau analisis), dan verbal (menggunakan mulut atau berkomunikasi) yang disebut dengan keterampilan interpersonal.

Pemahaman penting yang dapat diambil dari penjelasan diatas bahwa pelatihan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang/kelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Upaya yang dilakukan organisasi tersebut tidak lain adalah memberikan kesempatan untuk karyawannya untuk menguasai keterampilan secara baik. Keterampilan yang di inginkan juga beragam, terdiri dari keterampilan yang bersifat *motorik* (menggunakan organ tubuh terutama tangan), *kognitif* (kemampuan menggunakan daya nalar atau analisis), dan *verbal* (menggunakan mulut atau berkomunikasi) yang disebut dengan keterampilan interpersonal.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Broad, et.al (1992:5), bahwa :

*The most commonly recognized HRD strategy to improve performance, for which most organization make most of their HRD investments, is training. Training consist of instructional experiences provided primarily by employers for employees, designed to develop new skills and knowledge that are expected to be applied immediately upon (or within a short time after) arrival on or return to the job.*

Strategi SDM pada umumnya dikenal untuk meningkatkan kinerja, dimana kebanyakan organisasi menggunakan investasi SDM melalui pelatihan. Pelatihan mengandung pengalaman-pengalaman instruksional yang disediakan utamanya oleh manajer untuk pegawai, diciptakan untuk mengembangkan keterampilan baru dan pengetahuan yang diharapkan diaplikasikan secepatnya pada pekerjaan.

Noe, et.al (2007;257), juga menjelaskan sejalan dengan hal di atas dan memberikan pengertian tentang training sebagai sebuah pendekatan sistem yaitu :

*...training referes to a planned effort by a company to facilitate employees, learning of job related competencies. These competencies include knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance. The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviours emphasized in training programs and to apply them to their day to day activities.*

Pelatihan mengacu pada usaha terencana dari perusahaan untuk memfasilitasi pegawai, serta mengajarkan kompetensi pekerjaan yang berkaitan. Kompetensi-kompetensi ini termasuk pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang merupakan kritik untuk keberhasilan kinerja. Tujuan dari pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dalam program pelatihan dan mengaplikasikannya/ mempergunakannya dalam aktivitas sehari-hari.

Pelatihan juga mengalami perubahan yaitu penciptaan dan berbagi pengetahuan untuk keunggulan daya saing untuk menciptakan *intellectual capital*, dan *advanced skills* sebagaimana disampaikan juga oleh Noe, at.al (2007:257) yaitu:

*Training is moving from a primary focus on teaching employees specific skills to a broader focus of creating and sharing knowledge. That is, to use training to gain a competitive advantage, a firm should view training broadly as a way to create intellectual capital. Intellectual capital includes basic skills (skills needed ti perform one's job), advanced skills (such as how to use technology to share information with other employees), an understanding of the customer or manufacturing system, and self- motivated creativity.*

Pelatihan adalah pergeseran dari fokus utama dasar dalam melatih pegawai akan kemampuan spesifik menjadi fokus yang lebih luas atas penciptaan dan berbagi pengetahuan. Karena itu pelatihan digunakan untuk memperoleh daya

saing. Perusahaan harus melihat pelatihan sebagai cara untuk menciptakan modal intelektual termasuk kemampuan dasar, kemampuan tingkat tinggi (seperti bagaimana menggunakan teknologi membagi informasi dengan pegawai lain), dan mengerti pelanggan, atau sistem pabrikan dan *self-motivated creativity*.

Pentingnya pelatihan dan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dikemukakan oleh Walker (1992:112) yaitu :

*“ Training and education is the principle vehicle for developing skills and abilities of employees. It also important as away to implement strategy because it influences employees value, attitudes, and practice; it is a primary communications vehicle controlled by management”,*

Penjelasan dari hal di atas tersebut memberikan maksud bahwa pelatihan dan pendidikan merupakan sarana untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas. Pelatihan dan pendidikan juga penting untuk mengimplementasikan/ melaksanakan strategi karena pendidikan dan pelatihan akan mempengaruhi nilai, sikap, praktek pegawai dalam pekerjaannya.

Pengertian pelatihan dan pengembangan pegawai diberikan oleh Sikula (dalam Mangkunegara 2003:50) bahwa :

*Training is short-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a define purpose. Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose.*

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.

Menurut Atmodiwirio (2005:35) ketiga istilah pendidikan, pelatihan dan pengembangan saling berkaitan satu dengan lainnya bahkan kadang-kadang saling mengisi satu sama lainnya. Ada yang lebih tajam membedakan antara istilah pendidikan dengan pelatihan. Bahwa pendidikan mempunyai makna dan kesan yang selalu berkaitan dengan pembelajaran seumur hidup, pembelajaran yang membekali seseorang dengan ilmu pengetahuan untuk kepentingan dan kebutuhannya dikemudian hari dan mempertahankan hidupnya. Sedangkan pelatihan terkesan

hanya untuk meningkatkan keterampilan seseorang pegawai negeri agar kinerjanya meningkat. Kinerja disini diartikan sebagai meningkatnya produksi/prestasi kerja yang lebih efisien dan efektif bagi dirinya sendiri maupun organisasi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Irawan (2000:7), bahwa pendidikan dan pelatihan adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pendidikan dan Pelatihan dibutuhkan oleh setiap organisasi yang berubah, bertambah dan berkembang, yang menuntut berbagai penyesuaian dalam melaksanakannya. Kondisi inipun mengharuskan dilakukannya pendidikan dan pelatihan yang relevan baik yang diselenggarakan sendiri maupun meminta bantuan pihak luar.

Uraian yang dijelaskan di atas tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan lebih ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, demikian juga bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan sarana untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena pendidikan dan pelatihan juga akan mempengaruhi nilai pegawai, sikap dan praktek dalam pekerjaan sehari-hari. Hal tersebut sangat dipengaruhi juga oleh proses dari pendidikan dan pelatihan itu sendiri.

## **2. Proses Pendidikan dan Pelatihan**

Proses pendidikan dan pelatihan, menurut penjelasan yang disebutkan oleh Simamora (2004:276), dalam proses pelaksanaan diklat merupakan cara untuk melakukan pengelompokan orang-orang yang kompeten dan dapat disediakan melalui dua cara dalam organisasi, yaitu :

- Organisasi dapat menyeleksi orang-orang terbaik yang tersedia;
- Orang-orang yang ada dalam perusahaan dapat dilatih dan dikembangkan untuk mengerahkan potensi penuh mereka.

Intinya berdasarkan kedua kriteria tersebut dia atas merupakan bagian dari proses yang sama karena begitu seseorang individu diseleksi dia harus menjalani beberapa pelatihan, terlepas dari apapun kualifikasinya. Pertama, Pada saat pekerjaan, individu diwajibkan mempunyai keahlian, pengetahuan, sikap yang berbeda dari atau disamping yang saat ini dimiliki. Dalam pelatihan, kedua, pada saat organisasi mengalami kemajuan, individu disyaratkan untuk memiliki keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda atau baru.

Terdapat 4 (empat) karakteristik perusahaan yang menyelenggarakan diklat secara efektif, yaitu :

- a. Manajemen puncak memiliki komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan; pelatihan merupakan bagian dari kultur perusahaan;
- b. Pelatihan bertalian dengan tujuan dan strategi bisnis dan terkait erat dengan hasil laba usaha;
- c. Terdapat pendekatan yang sistematis dan komprehensif terhadap pelatihan; pelatihan dan pengembangan dilaksanakan disemua lapisan organisasi secara berkesinambungan;
- d. Komitmen untuk menginvestasikan sumber daya yang perlu guna menyediakan waktu dan dana yang memadai bagi pelatihan, merupakan hal mutlak yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Penyelenggaraan pelatihan secara efektif diawali dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh para pembuat kebijakan dan pengambil keputusan di setiap perusahaan atau organisasi. Kebijakan serta komitmen tersebut juga didasari oleh strategi yang dikembangkan dan juga berkaitan keuntungan yang akan didapat secara jangka panjang. Efektifitas penyelenggaraan tersebut juga berdasarkan pada pendekatan secara komprehensif dan sumber daya yang tersedia.

Dessler (2006;281), menjelaskan bahwa pelatihan harus mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Memiliki karyawan yang berpotensi tinggi tidaklah menjamin karyawan akan berhasil. Karyawan harus mengetahui apa yang ingin perusahaan lakukan dan bagaimana perusahaan ingin karyawan melakukannya. Demikian juga halnya dalam melaksanakan program pelatihan terdiri dari lima langkah, yaitu :

- a. Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi;
- b. Merencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, aktivitas; yang menggunakan teknis yang sesuai, dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer;

- c. Langkah validasi, dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili;
- d. Menerapkan program, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan;
- e. Evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

Proses dalam pendidikan dan pelatihan berdasarkan penjelasan di atas memberikan makna bahwa setiap tahapan yang dilalui dalam proses pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan analisis kebutuhan, perencanaan terhadap instruksi, langkah validasi yang melibatkan orang-orang tertentu yang dianggap mewakili, penerapan program dan akhirnya melakukan evaluasi untuk tindak lanjut, guna menilai keberhasilan pendidikan dan pelatihan tersebut. Keseluruhan proses tersebut memberikan manfaat dan tujuan pendidikan serta pelatihan secara jelas kepada peserta sasaran dengan segala persiapan dan perencanaan yang disusun.

### **3. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan**

Pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan sangat penting untuk memperhatikan tujuan dari pelatihan itu sendiri. Hal tersebut disebabkan karena pelatihan pegawai ditujukan untuk para pegawai dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan pekerjaan pegawai saat ini. Notoatmodjo (2003:101), juga menjelaskan tujuan pelatihan ini utamanya adalah meningkatkan produktivitas atau hasil kerja pegawai, atau dengan kata lain untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tiap pegawai. Pelatihan-pelatihan ini mencakup antara lain :

- a. Pelatihan-pelatihan untuk pelaksanaan program-program baru.
- b. Pelatihan-pelatihan untuk menggunakan alat-alat atau fasilitas-fasilitas baru.
- c. Pelatihan-pelatihan untuk para pegawai yang akan menduduki *job* atau tugas-tugas baru.
- d. Pelatihan-pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru.
- e. Pelatihan bagi pegawai-pegawai baru dan sebagainya.

Pelatihan-pelatihan yang efektif pada dasarnya bertujuan dalam pelaksanaan program-program baru, penggunaan alat-alat dan fasilitas baru dan menduduki job serta tugas-tugas baru. Pengenalan proses serta prosedur kerja yang baru dan penambahan informasi serta wawasan bagi pegawai yang baru ditempatkan dalam suatu pekerjaan tertentu. Tujuan pelatihan yang di tetapkan tidak boleh bergeser

dari fokus serta target awal. Meskipun fokus pelatihan adalah pada kemampuan psikomotor (keterampilan psikomotor) pegawai dalam menangani tugas atau pekerjaannya tetapi bukan berarti meninggalkan kemampuan-kemampuan lain (sikap dan pengetahuannya). Pengetahuan-pengetahuan yang menunjang keterampilannya perlu juga diberikan pada pelatihan ini, agar dalam melaksanakan tugasnya tersebut para pegawai mendasarkan pada teori-teori yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pendidikan untuk pegawai harus dirancang dan diadakan sesuai bagi pegawai yang akan menduduki jabatan atau posisi baru, dimana tugas-tugas yang akan dilakukan memerlukan kemampuan khusus yang lain dari kemampuan yang mereka miliki selama ini, dengan demikian tujuan pendidikan pegawai adalah untuk mempersiapkan pegawai dalam menempati posisi baru atau jabatan baru, yaitu dapat berupa :

- a. Promosi, artinya pegawai yang mengikuti program memperoleh nilai tambah yang berupa kemampuan-kemampuan baru yang dapat dipakai di luar bidang tugas atau luar wilayah kerjanya saat ini. Selain itu, melalui program ini, para pegawai juga memperoleh kemampuan yang dapat digunakan di dalam suatu posisi atau jabatan yang baru.
- b. Pengembangan karir, artinya pegawai yang mengikuti program ini dipersiapkan untuk kedudukan yang lebih tinggi yang direncanakan oleh instansi atau organisasinya dalam waktu yang panjang.

Manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karir seseorang, yang berarti pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa datang. Perencanaan serta sistem pengembangan karir pegawai juga ditentukan dari perencanaan program diklat yang disesuaikan dan diarahkan bagi sistem yang telah ditetapkan untuk karir.

Siagian (2007:183) menjelaskan manfaat dari diklat bagi organisasi itu sendiri yaitu terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik dari program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan ditandai dengan perilaku dan output, yaitu antara lain karena, tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh sumburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan

- spesialistik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
  - c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperhatikan oleh manajer.
  - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
  - e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
  - f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
  - g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Penjelasan di atas dapat dipahami bahwa manfaat dan tujuan dari pelatihan Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan ditandai dengan perilaku dan output, yaitu antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya tumbuh suburnya rasa persatuan.

Saksono (dalam Supriyanto 2006:19) menjelaskan lebih lanjut dari tujuan dilaksanakannya diklat didasarkan kepada pertimbangan manfaat, yaitu :

- a. Pada umumnya pegawai yang telah lulus dari seleksi belum memiliki keterampilan khusus yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya;
- b. Perkembangan teknologi selalu menuntut kemampuan dan keterampilan baru yang kualitatif cenderung meningkat;
- c. Kecenderungan terjadinya perubahan perencanaan dan pelaksanaan kebijaksanaan pemerintah sesuai dengan meningkatnya kebutuhan pembangunan;
- d. Latihan dapat mendorong minat atau perhatian pegawai pada tugas masing-masing.

Hal yang diuraikan di atas bahwa pertimbangan manfaat diklat diawali dari keterampilan yang masih minim dari pegawai yang baru diterima sebagai pegawai baru. Perkembangan serta perubahan teknologi dijadikan juga sebagai bagian yang menjadi penentu dalam pelaksanaan diklat itu sendiri. Minat dan perhatian pegawai akan menjadi meningkat jika didorong dari latihan-latihan yang diberikan secara berkesinambungan.

Berdasarkan pertimbangan serta penjelasan tersebut di atas, maka dapat diambil beberapa tujuan diadakannya diklat, adalah :

- a. Meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) dan pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing;
- b. Menanamkan pengetahuan yang sama mengenai suatu tugas dalam kaitannya dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan organisasi perusahaan;
- c. Mengusahakan kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan situasi dan kondisi teknologi yang terjadi akibat keberhasilannya pembangunan;
- d. Menumbuhkan minat dan perhatian pegawai terhadap bidang tugas masing-masing;
- e. Memupuk keberanian berpikir kreatif dan berpartisipasi dalam diskusi;
- f. Menanamkan jiwa kesatuan (*l'esprit de corps*);
- g. Mengubah sikap dan tingkah laku mental (*mental attitude* dan *behaviour*) pegawai ke arah kerja yang jujur dan efektif;
- h. Mengurangi tingkat labour turnover;
- i. Menumbuhkan rasa turut memiliki dan tanggung jawab pegawai;
- j. Mengurangi frekuensi pengawasan.

Tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan, bahwa diklat dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) dan pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Diklat juga memberi manfaat dalam menanamkan pengetahuan yang sama mengenai suatu tugas dalam kaitannya dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan organisasi perusahaan. Mengusahakan kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan situasi dan kondisi teknologi yang terjadi akibat keberhasilan pembangunan. Manfaat diklat secara tidak langsung juga dapat menumbuhkan minat dan perhatian pegawai terhadap bidang tugas masing-masing, memupuk keberanian berpikir kreatif dan berpartisipasi dalam diskusi, menanamkan jiwa kesatuan (*l'esprit de corps*), mengubah sikap dan tingkah laku mental (*mental attitude* dan *behaviour*), mengurangi tingkat labour turnover serta mampu menumbuhkan rasa turut memiliki dan tanggung jawab pegawai.

Diklat yang memiliki manfaat efektif ternyata mampu mengurangi frekuensi pengawasan pada setiap karyawan dan pengembangan karyawan. Pemahaman bahwa pengembangan karyawan secara perlahan-lahan akan meningkat dan untuk mencapai tujuan dan manfaat tersebut, maka diklat harus didasarkan pada penentuan terhadap jenis diklat yang direncanakan sesuai dengan rencana awal.

#### **4. Jenis Pendidikan dan Pelatihan**

Simamora (2003:278), menjelaskan bahwa terdapat banyak pendekatan yang dilakukan untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan di dalam organisasi, yaitu :

- a. Pelatihan Keahlian (*Skills Training*), merupakan pelatihan yang sering dijumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
- b. Pelatihan Ulang (*Retraining*), adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.
- c. Pelatihan Lintas Fungsional (*Cross Functional Training*). Pada dasarnya organisasi telah mengembangkan fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi pekerjaan yang rinci. Namun dewasa ini organisasi lebih menekankan multikeahlian ketimbang spesialisasi. Pelatihan ini melibatkan karyawan untuk

melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

d. Pelatihan Tim.

e. Pelatihan Kreativitas (*Creativity Training*), berlandaskan pada asumsi kreativitas dapat dipelajari. Salah satunya dilakukan melalui *brainstorming* dimana partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pendekatan terhadap jenis pelatihan yang diadakan salah satunya adalah pelatihan Keahlian (*Skills Training*), merupakan pelatihan yang sering dijumpai dalam organisasi dan merupakan program pelatihannya relatif sederhana atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Pelatihan Ulang (*Retraining*), adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Pelatihan Lintas Fungsional (*Cross Functional Training*). Pada dasarnya organisasi telah mengembangkan fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi pekerjaan yang rinci. Namun dewasa ini organisasi lebih menekankan multi keahlian ketimbang spesialisasi. Pelatihan Kreativitas (*Creativity Training*), berlandaskan pada asumsi kreativitas dapat dipelajari. Salah satunya dilakukan melalui *brainstorming* dimana partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin.

Ruky (2003:232), menjelaskan jenis diklat yang didasarkan dari definisi pelatihan, disimpulkan bahwa pelatihan terdiri dari berbagai jenis dengan tujuan yang berbeda. Beberapa pelatihan yang ditemukan hampir di semua organisasi :

a. Pelatihan dasar (prajabatan). Pelatihan dasar diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini bisa berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan, sampai beberapa tahun. Pelatihan dasar ini tentunya harus diberikan kepada calon karyawan yang sama sekali belum pernah mendapatkan pelatihan dan belum berpengalaman dalam pekerjaan tersebut.

b. Pelatihan penyegaran. Pelatihan penyegaran (*refresher course*) biasanya diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi. Pelatihan yang dianggap perlu diberikan biasanya karena perusahaan melakukan dua perubahan :

- 1) Perubahan dalam teknologi/peralatan/mesin yang digunakan sehingga menjadi sesuatu yang baru bagi karyawan lama. Dalam situasi ini, karyawan harus dilatih tentang cara menggunakan peralatan/mesin tersebut.
  - 2) Perubahan dalam cara kerja/prosedur operasi atau prosedur produksi.
- c. Pelatihan penyembuhan (*remedial*). Pelatihan yang bersifat *remedial* pada dasarnya adalah pelatihan yang bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Di dalam pelatihan biasanya berbentuk intervensi pelatihan (*training intervention*). Pelatihan seperti itu hanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kekurangpahaman pekerja dan bukan karena motivasi yang lemah. Pelatihan bukanlah obat untuk meningkatkan motivasi.
- d. Pelatihan penjenjangan. Istilah pelatihan penjenjangan banyak digunakan oleh instansi pemerintah dan Badan Usaha Milik Negara. Pelatihan berjenjang sangat erat hubungannya dengan program pengembangan karir. Pelatihan ini dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya sekarang.

Penjelasan di atas serta berdasarkan dari teori yang dikembangkan oleh pakar-pakar dapat diambil kesimpulan bahwa penentuan jenis pendidikan dan pelatihan merupakan hal penting yang dijadikan suatu pedoman dalam setiap pelaksanaan. Pelaksanaan kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik ataupun menjadi tidak efektif, jika dilaksanakan tidak berdasarkan hal yang sesuai dan tepat. Penentuan diklat tersebut tidak terlepas dari perumusan awal dalam merencanakan suatu pelatihan yang disebut dengan penilaian dalam kebutuhan pelatihan.

## **5. Penilaian Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan**

Simamora (2003:286), kembali menjelaskan tentang penilaian suatu diklat. Langkah pertama dalam pelatihan adalah menentukan apakah ada kebutuhan riil akan pelatihan. Organisasi hanya mengucurkan sumber daya ke dalam program pelatihan hanya ketika pelatihan dapat diharapkan mencapai tujuan organisasional. Keputusan untuk menyelenggarakan pelatihan harus bertumpu pada data terbaik yang tersedia, yang terhimpun dengan melakukan suatu penilaian kebutuhan (*needs assessment*). Penilaian kebutuhan mendiagnosis masalah saat ini dan tantangan

masa depan yang akan dihadapi melalui pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut tergambar dibawah ini, bahwa banyak titik-titik tekanan yang berbeda yang menunjukkan diperlukannya pelatihan.

Sebagian besar program pelatihan dimaksudkan untuk membenahi kekurangan kinerja. Kekurangan kinerja (*Performance deficiency*) berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Kebutuhan pelatihan diindikasikan sekiranya kekurangan kinerja disebabkan oleh pengetahuan kerja atau kecakapan yang tidak memadai.

Menurut Mathis & Jackson (2002;21), dalam menentukan kebutuhan pelatihan organisasi memerlukan tahap diagnostik dalam menyusun tujuan-tujuan pelatihan. Kebutuhan penilaian pelatihan memerlukan tiga tipe analisis, yaitu :

- a. Analisis organisasi, untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis organisasi, yang melihat organisasi sebagai suatu sistem. Bagian penting dari perencanaan strategis SDM perusahaan adalah mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (KSAs) yang dibutuhkan pengusaha di masa datang baik untuk menjawab perubahan pekerjaan maupun perubahan organisasi. Satu sumber penting dari analisis organisasi datang dari beberapa pengukuran operasional pada hasil kinerja organisasi. Secara terus menerus, analisis terinci dari data-data SDM dapat menunjukkan kelemahan pelatihan. Departemen atau wilayah yang memiliki tingkat pergantian karyawan yang paling tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kinerja kerja rendah, atau kelemahan lainnya dapat ditunjukkan secara tepat.
- b. Analisis Tugas, cara kedua ini adalah melalui analisis dari tugas-tugas yang dilaksanakan di organisasi. Untuk melakukan analisis ini, adalah penting untuk mengetahui persyaratan pekerjaan dalam organisasi. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan menyediakan informasi bagi kinerja yang diharapkan dan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan untuk berhasil melakukan pekerjaan yang dibutuhkan. Dengan membandingkan persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan, kebutuhan pelatihan akan dapat diidentifikasi.
- c. Analisis Individual, cara ketiga ini adalah dengan memfokuskan pada individu-individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Survey kebutuhan pelatihan dapat berbentuk formulir kuesioner atau wawancara dengan para atasan dan para karyawan secara individual atau kelompok. Tujuannya

adalah mengumpulkan informasi mengenai masalah yang dirasakan oleh orang-orang yang terlibat.

Noe, et.al (2007: 262) juga menyatakan hal yang sama dan menjelaskan bahwa dalam *Needs Assessment*, dibutuhkan proses untuk menetapkan *training* yang dibutuhkan. Ada tiga hal yang dibutuhkan dalam *Needs assessment*, yaitu :

- a. *Organizational analysis; involves determining the business appropriateness of training, given the company's business strategy, its resources available for training, and support by managers and person for training activities.* Dapat disimpulkan bahwa analisis organisasi melibatkan penetapan ketepatan/kecocokan pelatihan bisnis, yang telah ditentukan oleh strategi bisnis perusahaan, SDM-nya tersedia untuk pelatihan, dan didukung oleh manajer dan orang-orang setingkat untuk kegiatan-kegiatan pelatihan;
- b. *Person analysis; involves :*
  - 1) *Determining whether performance deficiencies result from a lack of knowledge, skill, or ability ( a training issue) or from a motivational or work design problem;*
  - 2) *Identifying who needs training*
  - 3) *Determining employees readiness for training*

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa analisis perorangan, melibatkan:

- a. Penetapan apakah kemunduran kinerja merupakan hasil dari kekurangan pengetahuan, keterampilan atau kemampuan (sebuah isu pelatihan) atau dari sisi motivasi atau masalah pola kerja.
- b. Identifikasi siapa yang membutuhkan pelatihan.
- c. Penetapan kesiapan karyawan-karyawan untuk pelatihan.
- d. *Task analysis include identifying the important tasks and knowledge, skill, and behaviours that need to be emphasized in training for employees to complete their tasks;* disimpulkan bahwa analisis pekerjaan melibatkan identifikasi pekerjaan dan pengetahuan penting, keterampilan dan tingkat laku yang perlu diutamakan didalam pelatihan karyawan untuk melengkapi pekerjaan-pekerjaan mereka.

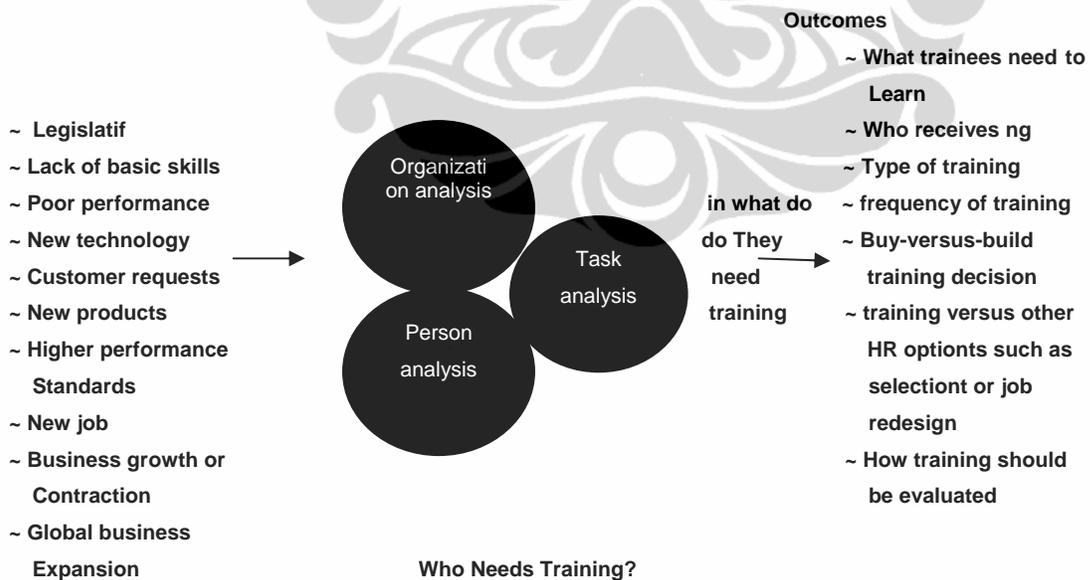
Adapun hasil (*outcomes*) dari *needs assessment* bisa dijelaskan dengan gambar 2.1 tentang proses penilaian kebutuhan pelatihan dibawah ini, yaitu siapa yang membutuhkan *needs assessment* dan apa yang peserta pelajari termasuk

tugas apa yang dibutuhkan untuk diberi pelatihan termasuk pengetahuan, keterampilan, perilaku atau pekerjaan lain yang diperlukan. *Needs assessment* membantu menetapkan apakah perusahaan akan mencari pelatihan dari pihak ketiga, konsultan atau sumber pengembang pelatihan internal.

Gambar 2.1

Proses Penilaian Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

*Reasons or "pressure points" what is the context?*



Sumber : Noe, et.al (2007), Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage, 5<sup>th</sup> ed. (McGraw-Hill International Edition).

Penilaian kebutuhan berdasarkan gambar tersebut adalah mendiagnosis masalah saat ini dan tantangan masa depan yang akan dihadapi melalui pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut tergambar dibawah ini, bahwa banyak titik-titik tekanan yang berbeda yang menunjukkan diperlukannya pelatihan. Analisis organisasi melibatkan penetapan ketepatan/ kecocokan pelatihan bisnis, yang telah ditentukan oleh strategi bisnis perusahaan, SDM-nya tersedia untuk pelatihan. Hal tersebut memberikan dampak bahwa program pelatihan yang telah dan akan dilaksanakan perlu dievaluasi dengan baik.

## 6. Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Hardjana (2001:63), pengertian evaluasi berasal dari bahasa inggris *evaluation* yang berarti penilaian. *Evaluasi training* berarti penilaian atas *training* yang sudah terlaksana. Dalam membuat evaluasi ditempuh tiga langkah pokok.

- a. Langkah pertama adalah mengumpulkan data yang meliputi materi, penyajian dan pengolahan materi, urutan pelaksanaan sesi, partisipasi peserta, kinerja *trainer*, kerja penyelenggara, suasana *training* yang tercipta, tempat, akomodasi dan konsumsi, manfaat *training* bagi peserta, dan tanggapan/saran untuk perbaikan *training* yang akan datang.

Data evaluasi dapat dikumpulkan melalui dua cara, yaitu :

- 1) *Pre test* dan *post test*, untuk menilai sejauhmana tujuan *training* tercapai;
  - 2) Pengamatan (*observation*), wawancara (*interview*), kuesioner (*questionnaire*), daftar cek (*check list*), daftar isian (*form*) dan kesan atau tanggapan peserta, untuk mengukur hasil-hasil yang sudah dicapai oleh peserta *training*.
- b. Langkah kedua adalah menyusun data itu menjadi satu kumpulan data berdasarkan kerangka tertentu. Tujuannya adalah untuk mendapatkan data tentang unsur-unsur *training*, misalnya, materi, proses *training*, manfaat, dan tentang tanggapan/saran peserta terhadap unsur-unsur *training* itu. Dari data *training* yang sudah disusun, dapat ditarik kesimpulan tentang segala sesuatu yang terjadi dalam *training*, jalannya *training*, hasil yang diperoleh peserta *training* dari *training* yang telah diikuti.
  - c. Langkah ketiga adalah membuat analisis data tentang pelaksanaan *training* untuk mengetahui sejauhmana tujuan *training* tercapai. Jika tujuan tidak tercapai, maka dicari penyebabnya. Jika tercapai, dicari faktor-faktor

pendukungnya. Dari hasil analisis itu, dibuat kesimpulan bahwa *training* dengan segala segi dan unsur-unsurnya sebagai proses pembelajaran dan perubahan pengetahuan, sikap, perilaku, kecakapan, dan keterampilan peserta telah mencapai atau tidak mencapai tujuan

Menurut Mathis dan Jackson (2002:31), bahwa evaluasi pelatihan adalah membandingkan hasil-hasil setelah pelatihan dengan tujuan yang diharapkan para manajer, pelatih serta peserta pelatihan. Terlalu sering, pelatihan dilaksanakan tanpa pemikiran untuk mengukur dan mengevaluasinya di kemudian hari untuk melihat seberapa baik pelatihan tersebut telah dilaksanakan. Oleh karena itu pelatihan itu memakan waktu dan juga memakan biaya, evaluasi harus dilakukan. Pengertian evaluasi yang sejalan dengan penjelasan di atas diuraikan juga oleh Bramley (1996:4)

:

*Evaluation is a process of establishing the worth of something. The worth, which means the value, merit or excellence of the thing, is actually someone's opinion. This opinion is usually based upon information, comparisons and experience, and one might expect some consensus in this between informed people. Evaluation of training is a process of gathering information with which to make decisions about training activities. It is important that this is done carefully so that decisions can be based upon sound evidence. Good decisions to introduce, retain or discard particular training activities can make a major contribution to the well being of the organization, poor decisions are likely to be expensive. The evaluation process is usually one of providing the decision makers with information, rather than actually making the decisions.*

Bramley menguraikan bahwa evaluasi adalah suatu proses membangun kualitas atas sesuatu. Kualitas, yang artinya nilai, mutu atau kebaikan sesuatu, adalah sebenarnya pendapat seseorang. Pendapat ini biasanya didasarkan pada informasi, perbandingan dan pengalaman, dan kemungkinan harapan beberapa kesepakatan yang diinformasikan masyarakat.

Evaluasi pelatihan adalah suatu proses atas pengumpulan informasi untuk membuat keputusan tentang kegiatan pelatihan. Ini adalah penting untuk dilakukan secara berhati-hati sehingga keputusan-keputusan itu dapat didasarkan atas bukti yang kuat/beralasan. Keputusan yang baik untuk memperkenalkan, mempertahankan, atau menyingkirkan/ menghapus kegiatan pelatihan tertentu dapat membuat suatu kontribusi yang besar bagi kebaikan organisasi, keputusan-keputusan kurang baik yang beralasan menjadi mahal. Proses evaluasi biasanya adalah salah satu yang tersedia bagi pembuat-pembuat keputusan dengan informasi, daripada pembuatan keputusan yang sebenarnya.

Pengertian evaluasi juga diberikan oleh Rothwell dan Kazanas, bahwa :

*Evaluation is the process of assigning value and making critical judgments. In short, evaluation means assessing how much and how well management development programs or methods contribute to improving organizational, group, or individual performance.*

Evaluasi adalah proses penentuan nilai dan pembuatan penilaian secara kritis. Singkatnya, evaluasi berarti penilaian seberapa banyak dan seberapa bagus manajemen program pembangunan atau menyumbang metode untuk peningkatan secara organisasi, perkumpulan, atau kinerja perseorangan.

Evaluasi pelatihan tidak dapat terlepas dari cara-cara evaluasi yang dilakukan. Ada tiga macam cara, menurut Hardjana (2001:64), yaitu antara lain evaluasi selama proses *training* berlangsung, evaluasi pada akhir setiap sesi, dan evaluasi pada akhir seluruh *training*.

a. Evaluasi selama proses *training*

Selama pelaksanaan *training*, evaluasi harus terus menerus diadakan. Evaluasi ini disebut *ex tempore* atau evaluasi sesaat, karena dilakukan bersamaan saatnya dengan jalannya *training*. Seperti sudah diketahui bahwa *training* terdiri dari rangkaian sesi pada awal, tengah, dan akhir *training*. Sebelum melaksanakan setiap sesi, sebaiknya *trainer* (pelatih) sudah merumuskan tujuan tertentu agar pada waktu pelaksanaan, *trainer* dapat mengamati apa yang terjadi dalam *training*, membuat evaluasi, dan mengambil langkah yang sesuai untuk mencapai tujuan tiap sesi.

Selama kegiatan dalam sesi berlangsung, *trainer* mengamati perilaku peserta, keterlibatan peserta dalam *training*, cara kerja tim *trainer* (jika melaksanakan *training* dalam tim), suasana *training*, dan kerja penyelenggara. Berdasarkan hasil pengamatan itu, *trainer* membuat evaluasi dan mengambil tindakan yang menurutnya tepat. Tujuan utama evaluasi selama proses *training* adalah membantu peserta agar dapat mengikuti *training* dengan baik sehingga keseluruhan *training* mencapai tujuannya.

b. Evaluasi pada akhir setiap sesi

Setiap sesi mempunyai tujuannya sendiri yang merupakan bagian dari tujuan seluruh *training*. Jika tiap-tiap sesi mencapai tujuannya, maka kemungkinan besar tujuan seluruh *training* tercapai.

Setelah kegiatan suatu sesi terlaksana, *trainer* kemudian membuat evaluasi. Data utama yang dikumpulkan dari setiap kegiatan dalam sesi meliputi: materi yang disajikan, proses pengolahan materi, dan manfaat sesi bagi para peserta. Berdasarkan data yang dikumpulkan itu, *trainer* membuat analisis mengenai tercapai tidaknya tujuan acara, serta membuat identifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Berdasarkan hasil analisis ini, *trainer* dapat mengambil kesimpulan apakah suatu sesi mencapai tujuannya atau tidak. *Trainer* dapat pula mencatat sejauhmana acara berhasil atau tidak, kemudian mencari sebab-sebabnya.

Jika kesimpulan sudah dibuat, *trainer* sebaiknya memperkirakan apakah sesi berikutnya perlu dipertahankan sesuai program atau tidak diganti dengan sesi lain. Demi tercapainya tujuan seluruh training, jika dipandang perlu, *trainer* dapat mengambil langkah untuk memperbaiki sikap, perilaku, metode *training*, mengubah metode pengolahan suatu sesi dalam kelompok kecil atau dalam pleno, atau memberi pengarahan dan petunjuk kepada peserta untuk meningkatkan keterlibatan dalam *training* agar dapat mengambil manfaat sebesar-besarnya dari *training* tersebut.

#### c. Evaluasi pada akhir seluruh *training*

Evaluasi *training* yang sudah selesai bukanlah merupakan embel-embel yang tidak penting, melainkan menjadi bagian integral dari keseluruhan *training*. Dari hasil evaluasi seluruh *training* itu, semua pihak yang terlibat dalam *training* (peserta *training* *trainer*, penyelenggara) mempunyai kepentingan. Oleh karena itu, evaluasi umum pada akhir seluruh *training* tidak boleh ditiadakan.

Seperti evaluasi *ex tempore* dan evaluasi pada akhir setiap sesi, tujuan evaluasi pada akhir seluruh *training* adalah untuk mengetahui apakah *training* mencapai tujuannya atau tidak. Jika mencapai tujuan apa indikatornya, jika tidak apa gejala-gejalanya. Dari data yang menunjukkan bahwa *training* mencapai tujuannya atau tidak, maka dapat diambil hikmah dan langkah-langkah untuk *training-training* yang akan diadakan di kemudian hari, sehingga di masa datang, baik pelatih maupun penyelenggara dapat mempertahankan hal-hal yang sudah baik, melengkapi hal-hal yang masih kurang, membetulkan hal-hal yang kurang tepat,

meluruskan hal-hal yang salah arah, dan meningkatkan hal-hal yang sudah baik. Bahan yang dapat dievaluasi, meliputi : Materi seluruh *training*, Proses *training* sejak babak awal sampai akhir, Keikutsertaan peserta, Sikap dan kecakapan *trainer*, Kerja penyelenggara, dan Fasilitas *training* yaitu ruang pertemuan, peralatan, perlengkapan yang digunakan.

Evaluasi program pelatihan merupakan perbandingan hasil-hasil setelah pelatihan dengan tujuan yang diharapkan para manajer, pelatih serta peserta pelatihan. Terlalu sering, pelatihan dilaksanakan tanpa pemikiran untuk mengukur dan mengevaluasinya di kemudian hari untuk melihat seberapa baik pelatihan tersebut telah dilaksanakan. Oleh karena itu pelatihan itu memakan waktu dan juga memakan biaya, diklat harus dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, sehingga evaluasi pelaksanaan diklat merupakan bagian penting juga dalam mendapatkan respon balik dari setiap peserta.

## **7. Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (?)**

Menurut Siagian (2007:202), Rencana dari suatu program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan 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 paling sedikit memiliki dua hal, yaitu :

- a. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas;
- b. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi keperilakuan.

Dengan demikian jelas bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langkah-langkah berikut :

- a. Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan bahkan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolok ukur yang jelas berkaitan dengan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam posisi atau jabatan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan para pekerja menerima tugas pekerjaan baru di masa depan.
- b. Penyelenggaraan suatu tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para pekerja sekarang guna memperoleh

informasi tentang program pelatihan dan pengembangan apa yang tepat diselenggarakan.

- c. Pelaksanaan ujian pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai.
- d. Tindak lanjut yang berkesinambungan. Salah satu tolok ukur penting dalam menilai berhasil tidaknya suatu program pelatihan dan pengembangan ialah apabila transformasi yang diharapkan memang terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang di masa depan, tidak hanya segera setelah program tersebut selesai diselenggarakan. Hal ini sangat penting mendapat perhatian karena memang benar bahwa hasil suatu program pelatihan dan, terutama, pengembangan tidak selalu terlihat dengan segera.

Goldstein dan Buxton (dalam Mangkunegara 2003:69) berpendapat bahwa evaluasi pelatihan dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan), dan rancangan percobaan.

Kriteria dalam evaluasi pelatihan adalah kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu terdiri dari :

- a. Kriteria pendapat. Kriteria ini didasarkan pada pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkapkan dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan. Bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan, pelatih, metode yang digunakan, dan situasi pelatihan.
- b. Kriteria belajar. Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur *skill*, dan kemampuan peserta.
- c. Kriteria perilaku. Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauhmana ada perubahan perilaku peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
- d. Kriteria hasil. Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

Dalam pengembangan manajemen, dikenal adanya *Kirkpatrick's Model*, yang banyak digunakan dalam melakukan evaluasi pelatihan. Menurut Rothwell dan Kazanas (1993:267), *there are four levels to Kirkpatrick's hierarchical model*:

- a. *Participant reaction; is the first and lowest level of evaluation. It measures participant feelings about one planned learning experience. The most common form of evaluation , it is easy to administer and provides immediate feedback about instructors, facilities, materials, MD methods. Participant reaction is measured through end-of-course "happiness surveys", informal interviews with participants and group discussions. To device an effective participant reaction, you should :*
- 1) *Clarify what issues are to be evaluated;*
  - 2) *Prepare questionnaire, interview form, or discussion guide for end-of course use to evaluate the identified issues;*
  - 3) *Administer the survey, conduct interviews, or collect information about participant reactions in other ways;*
  - 4) *Compile the evaluation results;*
  - 5) *Feed back the evaluation result to stakeholders.*

Reaksi peserta; adalah level pertama dan paling rendah dari evaluasi. Ini mengukur kepekaan peserta mengenai satu pengalaman belajar berencana. Bentuk yang paling umum dari evaluasi, ini mudah untuk mengatur dan menyediakan umpan balik secara langsung mengenai pelatih, fasilitas, bahan, metode MD. Reaksi peserta adalah ukuran dari seluruh rangkaian kursus "penelitian kelayakan", wawancara tidak resmi dengan peserta dan diskusi kelompok.

Untuk mengakali efektifitas reaksi peserta, hal-hal yang harus dilakukan adalah :

- 1) Memperjelas hal-hal yang mengemuka yang akan dievaluasi;
  - 2) Mempersiapkan kuesioner, bentuk wawancara, atau petunjuk diskusi untuk tujuan akhir kursus yang digunakan untuk evaluasi hal-hal yang mengemuka.
  - 3) Mengatur penelitian, memandu wawancara, atau mengumpulkan informasi mengenai reaksi peserta;
  - 4) Mengumpulkan hasil-hasil evaluasi;
  - 5) Memberikan umpan balik hasil evaluasi kepada pihak-pihak terkait.
- b. *Participant learning; is the second level of Kirkpatrick's herarchy of evaluation. It measures how much participants change as a result of a learning experience. Evaluations of participant learning funish more objective information than do evaluations of participant reactions. Participant learning is typically measured through paper and pencil test, demonstrations and role plays, among other methods.*

Pengetahuan peserta; adalah level kedua dari hirarki Kirkpatrick atas evaluasi. Ini mengukur seberapa besar kesempatan peserta sebagai sebuah hasil dari suatu pengalaman pengetahuan. Evaluasi atas pengetahuan peserta menyempurnakan lebih banyak informasi objektif daripada melakukan evaluasi atas reaksi peserta. Pengetahuan peserta khusus mengukur dokumen dan pensil untuk tes, peragaan dan aturan-aturan main, diantara metode-metode lainnya.

- c. *Participant performance; the central question underlying the third level of Kirkpatrick's hierarchy of evaluation is this : How much on the job change resulted from MD experiences?in other words, how much did planned learning experiences help participants improve their job performance. This form of evaluation is carried out with performance checklists, performance appraisals, critical incidents, self appraisals, upward appraisals, after course surveys of participant's immediate organizational superiors or subordinates, and other methods.*

Kinerja peserta; pokok pertanyaan utama level ketiga dari Kirkpatrick hirarki atas evaluasi adalah: seberapa besar hasil dari perubahan di dalam pekerjaan dari pengalaman MD? Dalam situasi yang lain, dan peningkatan atau penurunan dalam pergantian.

- d. *Organization results; Most decision makers who invest in MD programs would like to know the answer to one simple question: How much was organizational performance affected or improved by MD experiences ? yet, that is a singularly difficult question to answer. Common ways of measuring organization result include employee or management suggestions, manufacturing indices, attitude survey results, frequency of union grievances, absenteeism rates, customer complaints, and other measures of organizational results.*

Sebagian besar para pembuat keputusan yang menanamkan modalnya dalam program *Management Development* ingin mengetahui jawaban atas satu pertanyaan sederhana : seberapa besar kinerja organisasi akan berdampak atau meningkat oleh pengalaman-pengalaman *Management Development*. Sampai saat ini, hal-hal seperti itu yang menjadi pertanyaan menonjol yang sulit untuk dijawab. Cara-cara yang umum dalam mengukur hasil organisasi termasuk pegawai atau gagasan-gagasan manajemen, pembuatan indeks-indeks secara besar-besaran, hasil penelitian tingkah laku, frekuensi keluhan-keluhan dari serikat pekerja, ketidakhadiran, pengaduan pelanggan, dan ukuran dari hasil-hasil kegiatan organisasi lainnya.

Sejalan dengan Rothwell, Kazanas dan Dessler (2003:311) mengemukakan bahwa efek pelatihan yang dapat diukur memiliki empat kategori dasar yang sama, yaitu :

- a. Reaksi, adalah evaluasilah reaksi orang yang dilatih terhadap program itu. Apakah mereka menyukai program itu? apakah menurut mereka hal itu berharga ?
- b. Pembelajaran, ujliah orang-orang itu untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
- c. Perilaku, tanyakanlah apakah perilaku dalam bekerja orang-orang yang dilatih itu mengalami perubahan karena program pelatihan tersebut.
- d. Hasil, yang terpenting barangkali adalah menanyakan hasil akhir apa yang dicapai dalam sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya, apakah jumlah keluhan pelanggan tentang karyawan menurun ? Apakah persentase telepon yang dijawab dengan salam yang diperlukan meningkat ? Reaksi, belajar, dan perilaku adalah penting. Tetapi bila program itu tidak memberikan hasil, barangkali ia tidak mencapai sasarannya. Bila demikian, mungkin masalahnya terletak pada programnya, tetapi ingatlah bahwa hasilnya dapat buruk karena sejak awal masalahnya tidak dapat dipecahkan dengan pelatihan.

Ivancevich (2001:415) mengemukakan kriteria dalam evaluasi pelatihan, bahwa :

*“There are three types of criteria for evaluating training : internal, external, and participants reaction. Internal criteria are directly associated with the content of the program, .....possible external criteria include job performance rating, the degree of learning transferred from training and development sessions to on the reaction, or how the subjects feel about the benefits of a specific training or development experience, is commonly used as an internal criterion.*

Pengertian penjelasan di atas adalah bahwa terdapat tiga jenis kriteria untuk melakukan evaluasi pelatihan, yaitu secara internal, eksternal, dan reaksi peserta. Kriteria internal adalah secara langsung berhubungan dengan isi dari program, kemungkinan kriteria eksternal termasuk tingkatan kinerja pekerjaan, tahapan atas pemindahan pengetahuan dari pelatihan dan pembahasan perkembangan atas situasi kerja, penurunan penjualan atau peningkatan dalam pergantian. Reaksi peserta, atau bagaimana perasaan subyek mengenai keuntungan atas pelatihan tertentu atau perkembangan pengalaman, adalah lazim digunakan sebagai standar internal.

Atmodiwirio (2005:241) memberikan penjelasan bahwa, penilaian pasca pendidikan dan pelatihan dilakukan terhadap kemampuan dan pendayagunaan alumni/lulusan, yaitu :

- o Seauhmana para alumni mampu menerapkan pengetahuan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya.
- o Seauhmana para alumni didayagunakan potensinya baik dalam jabatan fungsional maupun jabatan struktural,

Pasca pelaksanaan pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan tertentu, menurut Hamalik (2005:133), adalah :

- a. Para lulusan mampu menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah diberikan selama proses pelatihan formal dalam kondisi dan situasi pekerjaan yang nyata dalam bidangnya masing-masing. Kemampuan yang telah diperolehnya belum mendapat kesempatan yang tepat guna, bahkan umumnya masih bersifat teoritis. Dalam suasana kerja yang sesungguhnya semua pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang telah diperolehnya mendapat kesempatan yang leluasa untuk diterapkan, sehingga barangkali ada yang dapat diterapkan dan ada yang dapat didayagunakan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya.
- b. Para lulusan dapat menerapkan kemampuan yang telah diperolehnya berkat kegiatan-kegiatan nyata yang dilaksanakan di lapangan. Upaya pementapan ini sangat diperlukan supaya kemampuan itu benar-benar dikuasai sebagai kemampuan vokasional dan professional. Para lulusan menginternalisasikan kemampuannya ke dalam pribadinya sebagai tenaga suatu organisasi,
- c. Para lulusan mampu mengkaji dan menilai kemampuannya sendiri di lingkungan kerjanya. Pengkajian dan penilaian ini sangat diperlukan sehubungan dengan berbagai kegiatan yang dilakukannya. Tuntutan ini akan mendorongnya mencari data dan informasi sebagai bahan kajian.
- d. Para pembina termasuk widyaiswara dapat memperoleh masukan berdasarkan pengamatan mereka terhadap kegiatan dan tindakan para lulusannya selama pasca pelatihan. Bahan-bahan yang terkumpul itu selanjutnya digunakan sebagai bahan masukan untuk menyusun program pelatihan.
- e. Para lulusan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang telah diperolehnya dalam program pelatihan upaya pengembangan program ini jelas terjadi, karena selama lulusan bekerja dalam rangka pasca pelatihan itu, maka akan memperoleh pengalaman baru dan berusaha memecahkan masalah-masalah pekerjaannya bertopang pada hal-hal yang

telah diperolehnya, sehingga apa yang telah dimiliki akan berkembang sedemikian rupa relevan dengan tuntutan tugas dan fungsinya dalam organisasi tersebut.

Paparan pakar di atas menjadi dasar mengenai evaluasi terhadap diklat yang sudah dilaksanakan, maka evaluasi diklat yang dilaksanakan di Sekretariat Jenderal DPR RI adalah penilaian peserta diklat terhadap pelaksanaan diklat yang sudah dilaksanakan, apakah kegiatan diklat tersebut sudah mampu meningkatkan kemampuan peserta dalam melaksanakan tugasnya sehingga meningkatkan kompetensi peserta. Adapun aspek evaluasi yang dilihat adalah aspek metode pelatihan, instruktur, materi, dan fasilitas diklat. Agar keseluruhan dari proses pelaksanaan dan evaluasi diklat dapat berjalan dengan baik maka perlu dijelaskan penentuan terhadap evaluasi pelaksanaan diklat yang sesuai dalam penyusunan awal rencana diklat.

## **8. Penentuan Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

### **a. Metode**

Metode merupakan suatu cara yang dapat menentukan kesuksesan dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Oleh sebab itu metode diklat harus dipilih dan diselaraskan dengan program pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan.

Beberapa ahli memiliki pendapat yang berbeda tentang metode penelitian, namun memiliki maksud dan tujuan yang sama. Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2003:60) yaitu "metode pelatihan adalah " *On the job; demonstration and examples; simulation; apprenticeship; classroom methods (lecture, conference, case study, role playing and programmed instruction); and other training methods*".

- 1) *On the Job*. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan yang jelas.

- 2) Metode demonstrasi dan contoh. Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode pelatihan ini sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas.
- 3) Simulasi. Adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode pelatihan ini sangat mahal tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.
- 4) *Apprenticeship*. Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan/*skill* pengrajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara pengerjaannya. Metode *apprenticeship* tidak mempunyai standar format. Peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.
- 5) Metode ruang kelas. Metode ruang kelas merupakan metode *training* yang dilakukan didalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job*. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).
  - a) Metode kuliah. Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Perkuliahan telah menjadi tradisi yang biasanya digunakan sebagai metode pengajaran ruang kelas di akademi atau universitas.
  - b) Metode konferensi. Konferensi merupakan suatu pertemuan moral formal dimana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Konferensi menekankan adanya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta aktif.
  - c) Metode studi kasus. Studi kasus adalah uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau keadaan selama waktu tertentu yang nyata maupun secara hipotesis. Pada metode studi kasus, peserta diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasikan pemecahan masalahnya. Metode ini menghendaki

belajar melalui perbuatan, dengan maksud meningkatkan pemikiran analisis dan kemampuan memecahkan masalah. Metode studi kasus ini berfungsi pula sebagai pengintegrasian pengetahuan yang diperoleh dari sejumlah fondasi disiplin.

- d) Metode bermain peran. Peran merupakan suatu bentuk perilaku yang diharapkan. Peserta diberitahukan mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Metode ini digunakan untuk memberikan kesempatan kepada peserta untuk mempelajari keterampilan berhubungan dengan manusia melalui praktek, mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya. Manfaat metode ini adalah belajar melalui perbuatan, menekankan sensitivitas manusia dan interaksinya, serta hasil pengetahuan segera diperoleh dan menimbulkan minat dan keterlibatan tinggi.
- e) Bimbingan berencana (*programmed instruction*). Metode bimbingan berencana terdiri dari serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksana pekerjaan. Metode ini meliputi langkah-langkah yang telah diatur terlebih dahulu mengenai prosedur yang berhubungan dengan penguasaan keterampilan khusus atau pengetahuan umum. Manfaat metode ini adalah :
- o Peserta belajar dengan cara mereka sendiri.
  - o Materi yang dipelajari dibagi-bagi ke dalam satuan-satuan kecil, sehingga mudah dapat diserap dan diingat oleh peserta.
  - o Adanya umpan balik langsung.
  - o Partisipasi peserta secara aktif.
  - o Perbedaan antar peserta dapat diperhatikan.
  - o Pelatihan dapat diselenggarakan kapan saja dan dimana saja.
- Namun demikian metode ini memiliki kelemahan yaitu:
- o Kedudukan pengajaran bersifat impersonal.
  - o Fakta kemajuan, belajar tidak terjadi sampai informasi pendahuluan dipelajari.
  - o Hanya materi pelajaran yang nyata yang dapat diprogramkan.

- Falsafah dan konsep sikap yang berhubungan dengan keterampilan motorik tidak dapat diajarkan melalui metode bimbingan berencana.
  - Biaya yang diperlukan sangat besar.
- 6) Metode pelatihan lainnya adalah menggunakan kartu-kartu, alat Bantu audio visual seperti *tape*, film, *video tape*. Metode pelatihan dengan alat lampu audio visual sangat bermanfaat dan membantu dalam pengajaran.

Menurut Davis dan Werther (2003:290), mengemukakan bahwa diklat yang baik lebih efektif dilaksanakan jika metode diklat sesuai dengan jenis pelatihan yang diterima oleh peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan dalam organisasi. Namun, belajar tidak dapat diobservasi tapi hanya hasil yang dapat diukur. Prinsip-prinsip belajar adalah pedoman yang merupakan cara agar orang-orang belajar secara efektif. Prinsip-prinsip tersebut dapat terlihat dari diklat yang dilaksanakan termasuk juga efektivitas dari diklat itu sendiri. Prinsip-prinsip tersebut adalah partisipasi (peran), pengulangan, kesesuaian, penyerapan informasi dan umpan balik. Hasil penelitian telah dilaksanakan dalam situasi diklat yang sama antara domestik dan internasional.

- 1) Partisipasi. Pembelajaran selalu dilaksanakan dengan cepat dan memberikan dampak secara jangka panjang saat peserta berperan secara aktif dalam suatu diklat. Partisipasi dapat mengembangkan motivasi peserta dan merupakan penguat untuk menambah kemauan dalam proses belajar. Hasil dari partisipasi tersebut, peserta mampu belajar dengan cepat dan mempertahankan informasi dalam jangka waktu lebih lama.
- 2) Pengulangan. Walaupun jarang yang merasa bergembira, pengulangan ternyata mampu memasukkan beberapa pola ke dalam ingatan. Sebagai contoh Ujian dapat dijadikan sebagai bagian dari pengulangan.
- 3) Kesesuaian. Pembelajaran membantu sekali saat materi-materi tersebut harus dimaknakan. Seperti contoh pengajar selalu menjelaskan seluruh kegunaan suatu pekerjaan kepada peserta sebelum menjelaskan tugas yang spesifik. Hal tersebut memberikan kesempatan kepada pekerja untuk melihat kesesuaian seluruh tugas dan mengikuti tata cara yang benar.
- 4) Pengalihan. Permintaan terhadap program diklat seringkali disesuaikan dengan permintaan terhadap pekerjaan yang dibutuhkan, sehingga dengan demikian diklat diprioritaskan kepada pekerjaan utama, karena orang-orang lebih cepat menguasai pekerjaan-pekerjaan utama.

5) Umpan balik. Umpan balik memberikan informasi perkembangan. Umpan balik mampu meningkatkan kurva belajar dengan cepat serta memberikan motivasi para peserta untuk menyesuaikan perilaku yang aktif, tanpa hal tersebut mereka tidak bisa menunjukkan ukuran kemajuan dan mungkin bisa menghalangi kemajuan. Sebagai contohnya, nilai tes dari ujian merupakan kebiasaan para penilai dalam menentukan ukuran umpan balik. Jadi dapat dikatakan bahwa umpan balik merupakan hal penting dalam suatu penentuan efektif atau tidaknya suatu pelaksanaan diklat yang telah diprogramkan.

Berdasarkan penjelasan secara teoritis dapat diambil kesimpulan bahwa metode pelatihan yang dikembangkan dalam pelatihan bersifat terarah dan fokus, mementingkan pemahaman peserta dalam menyerap teori yang disajikan, diskusi serta simulasi, analisis terhadap kasus, pemecahan masalah secara bersama, pembelajaran secara mandiri dengan penyajian modul kepada peserta merupakan hal yang telah direncanakan dari awal. Disamping itu agar pendidikan dan pelatihan lebih efektif maka metode diklat harus disesuaikan dengan jenis pelatihan dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi serta instruktur yang sesuai.

#### b. Instruktur

Hasibuan (2001:74) menjelaskan bahwa seorang trainer memberikan peranan penting dalam pengembangan karyawan sehingga sasaran pengembangan dapat tercapai dan pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan dan memenuhi syarat sebagai berikut :

##### 1) *Teaching skills.*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuan kepada peserta.

##### 2) *Communication skills*

Mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

##### 3) *Personality authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta, kemampuan dan kecakapannya diakui.

4) *Social skills*

Mempunyai kemahiran dalam bidang sosial dan mau menghargai pendapat orang lain.

5) *Technical competent*

Seorang pelatih harus mempunyai kemampuan teknis dan teoritis.

6) *Stabilitas Emosi*

Tidak cepat marah, dan berprasangka jelek terhadap peserta serta memberikan nilai yang objektif, serta memiliki kematangan pribadi secara baik dan kompeten terhadap hal yang dapat menimbulkan permasalahan saat pelatihan.

Menurut Notoatmodjo (2003:107), instruktur/*trainer* adalah guru, harus professional dalam keguruannya. Oleh sebab itu harus mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya yang berkaitan dengan departemennya. beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh instruktur adalah sebagai berikut :

1) *Educational Change Agent*

Instruktur merupakan alat dalam suatu perubahan melalui pendidikan. Instruktur berusaha menolong peserta didik untuk berubah dengan cara mendorong dan mengarahkan peserta didik dalam mencapai tujuan belajar. Instruktur harus menciptakan situasi belajar. Instruktur harus menciptakan situasi belajar dan mempersiapkan kemungkinan-kemungkinan untuk belajar. Hal ini bukanlah sesuatu yang mudah bagi instruktur karena perlu aktualisasi diri.

2) *The Learner*

Semakin instruktur mengenal trainee sasaran didiknya maka proses belajar mengajar semakin baik. Ada (3) tiga faktor yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a) Faktor Psikologis. Sasaran didik telah mempunyai pengalaman belajar (yang lama) maka akan lebih efektif, apabila instruktur memberi kesempatan kepada mereka untuk mempengaruhi pengalaman belajarnya. Sasaran didik mempunyai keinginan untuk menerapkan pengalaman yang baru dalam situasi kehidupan yang baru tetapi pengalaman yang lama pun harus diperhatikan.

- b) Faktor Fisiologis. Ada beberapa ahli mengatakan bahwa proses belajar pada orang dewasa lebih lambat daripada anak. Hal ini dapat terjadi karena kemampuan penglihatan maupun pendengaran sudah mengalami penurunan.
- c) Faktor Sosial Budaya. Faktor ini perlu dimengerti baik oleh instruktur maupun sasaran didik. Termasuk kebudayaan/ kebiasaan yang ada dalam organisasi.
- d) Faktor Psiko-Sosial. Faktor ini perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi proses belajar mengajar. Instruktur perlu menciptakan suasana belajar.

### 3) Metodologi

Metodologi menyangkut 3 (tiga) hal, yaitu : *Method*; organisasi dari pengalaman belajar, *Technique; the process for facilitating learning (role play, group discussion, panel)*, dan *Devise*; alat (*audio visual*).

Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa instruktur yang ideal adalah memiliki kemampuan dalam mendidik, memiliki kecakapan berkomunikasi dalam ruangan, memiliki kewibawaan, mahir dalam interaksi secara sosial, memahami secara teoritis dan teknis, dan memiliki kematangan secara emosional. Disamping itu juga, instruktur harus mengetahui bermacam-macam metode dan dapat menentukan metode yang disukai (sesuai).

### c. Materi Pelatihan

Materi *training* adalah bahan, topik, atau hal yang dibicarakan dan diolah dalam *training*. Menurut Hardjana (2001:37), materi umum yang dapat diolah dalam *training* dibagi menjadi tiga bidang, yaitu bidang kepribadian, hubungan dengan orang lain (rekan kerja, bawahan, atau atasan), serta kepemimpinan dan manajemen. Selain pekerjaan yang ditangani, ketiga bidang tersebut mempengaruhi efektivitas kerja dan kinerja pekerja.

#### 1) Bidang Kepribadian.

Materi di bidang kepribadian antara lain meliputi : Identitas, gambaran, kesadaran, harga dan kepercayaan diri; Pengenalan, pengelolaan dan pengarahan perasaan, kecerdasan emosional; Pandangan, keyakinan, filsafat hidup; Nilai, hierarki nilai dan sistem nilai, dan sikap terhadap kehidupan; Kehendak, motivasi, cita-cita, idealisme hidup; Potensi diri dan

pengembangannya; Perilaku, perbuatan dan cara hidup; Pengambilan keputusan pribadi; Tanggung jawab pribadi; Pengelolaan stress hidup; Arah hidup dan pengembangan hidup yang sehat.

Melalui pengolahan materi di bidang pribadi, orang yang menjadi peserta *training* diharapkan dapat memiliki kepercayaan diri yang tercermin pada sikap yang meyakinkan, stabilitas emosional yang mantap, dan sikap realitis dalam hidup. Kemudian juga dilatih untuk menjadi pekerja yang kompeten dan cakap, baik kompetensi teknik untuk mengerjakan atau menjalankan alat kerja tertentu maupun kompetensi konseptual untuk melihat dan merumuskan masalah dan menemukan jalan pemecahannya. Dari orang yang berkembang kepribadiannya, akan dapat diharapkan keberhasilan kerja, baik yang dilakukan sendiri maupun dalam kerja sama dengan orang lain.

#### 2) Bidang dengan hubungan orang lain

Training di bidang hubungan dengan orang lain antara lain meliputi : Pandangan manusia yang mencakup pandangan tentang rekan sekerja, atasan dan bawahan; Membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan orang lain; Berunding dan mengadakan kerjasama dengan orang lain, baik bawahan, rekan atau atasan; Membuat keputusan bersama; Mengolah konflik dengan efektif; Mengadakan rapat; Memimpin, mengarahkan, melatih orang lain, dan memberdayakan mereka; Membantu pekerja menjadi kelompok yang akrab dan tim kerja yang kompak; Memecahkan masalah bersama.

Pelatihan di bidang ini dapat membantu peserta menjadi orang yang berhasil berhubungan dengan orang lain. Mampu menanggapi orang lain dengan tenang, asertif, bagus, mengena dan diterima orang lain.

#### 3) Bidang kerja

Agar berhasil dalam bidang kerja, selain kecakapan dan keterampilan dalam kerja, dibutuhkan juga kemampuan kepemimpinan dan manajemen.

Secara menyeluruh dapat disimpulkan bahwa materi pelatihan yang dikembangkan melalui beberapa hal yang terdiri dari kepribadian, membina hubungan dengan rekan kerja dan juga meliputi aspek-aspek yang bersentuhan langsung dengan dunia kerja.

#### d. Fasilitas Pelatihan

Menurut Atmodiwirio (2005:230), sarana pendidikan dan pelatihan adalah alat bantu yang secara langsung dipergunakan dalam proses pendidikan dan pelatihan. Prasarana pendidikan dan pelatihan adalah fasilitas penunjang yang diperlukan dalam proses pendidikan dan pelatihan. Sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan dapat dimiliki sendiri, menyewa dan memanfaatkan sarana dan prasarana instansi.

Prasarana yang digunakan dalam penyelenggaraan diklat, antara lain adalah ruang kelas yang bebas dari gangguan lingkungan, ruang diskusi, ruang seminar, sarana bagi peserta, perpustakaan, *air conditioner/exhauster*, kamar kecil/kamar mandi, ruang makan, fasilitas olah raga/rekreasi, kendaraan operasional, dan unit kesehatan diklat.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Irawan (1997:101) bahwa fasilitas dan alat terdiri dari :

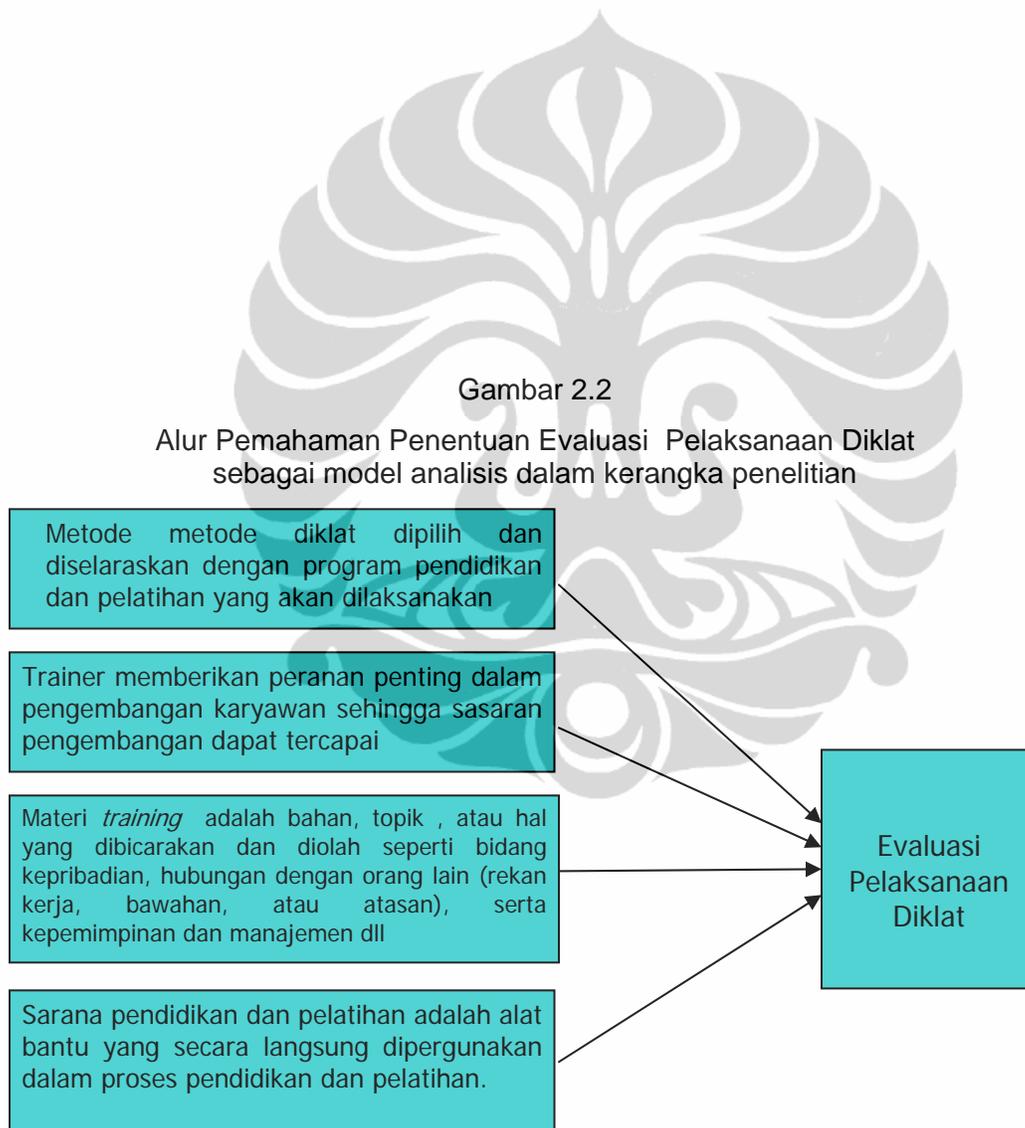
1. Fasilitas belajar, yaitu : perpustakaan, laboratorium bahasa, media laboratorium komputer, buku-buku, alat-alat praktek, ruangan kelas, ruangan simulasi dan sebagainya.
2. Fasilitas pendukung : sarana transportasi, wisma tamu, mesin photocopy, alat-alat percetakan dan lain-lain.

Sarana dan prasarana yaitu fasilitas yang harus disesuaikan dengan program pendidikan dan pelatihan. Sarana tersebut guna menunjang kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut, baik fasilitas utama serta fasilitas penunjang sehingga mampu mempengaruhi motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan.

Gambaran di atas dapat dipahami secara menyeluruh dan komprehensif bahwa metode merupakan suatu cara yang dapat menentukan kesuksesan dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Oleh sebab itu metode diklat harus dipilih dan diselaraskan dengan program pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan, serta *trainer* juga memiliki peranan penting dalam menerapkan metode yang telah ditentukan dengan pemahaman bahwa trainer merupakan orang yang menerapkan metode dalam proses diklat tersebut. Materi dan fasilitas pendukung yang disediakan juga merupakan hal yang bersifat penting dalam setiap diklat yang diselenggarakan.

## **B. Model Analisis**

Penelitian dilakukan untuk menjelaskan tentang makna konsep-konsep serta analisis-kritis tentang konsep yang telah dijelaskan. Kerangka berpikir dalam penelitian ini menggunakan model analisis yang menjelaskan secara baik terhadap evaluasi rencana diklat yang dilaksanakan. Uraian yang telah dijelaskan di atas bahwa evaluasi pelaksanaan diklat yang baik didasarkan pada empat aspek seperti yang dijelaskan oleh gambar 2.2 di bawah ini:



Penjelasan secara bagan sebagai kerangka kerja yang digambarkan di atas bahwa pelaksanaan diklat sering kali tidak mencapai sasaran yang jelas dan kurang memberikan manfaat bagi peserta dan hal tersebut sangat sulit untuk menduganya.

Evaluasi pelaksanaan diklat yang baik seyogyanya mengandung aspek yang berperan yaitu metode, trainer, materi dan sarana merupakan hal yang memiliki arti penting dalam diklat itu sendiri. Evaluasi pelaksanaan diklat itu sendiri merupakan bagian penting dalam *Human Resources Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia). Penentuan selanjutnya dapat dijelaskan juga bahwa dalam menetapkan aspek-aspek penting dalam evaluasi pelaksanaan diawal penentuan dalam pelaksanaan diklat sangat menentukan keberhasilan dalam mendapatkan manfaat dan tujuan bagi individu maupun organisasi khususnya Setjen DPR R.I sebagai lembaga penyelenggara diklat bagi PNS di lingkungannya.

### **C. Operasional Konsep**

Supaya penelitian ini fokus, maka disampaikan operasional konsep dari variabel penelitian, yaitu evaluasi pendidikan dan pelatihan adalah proses penilaian terhadap kegiatan diklat untuk meningkatkan keterampilan, mengembangkan sikap dan perilaku pegawai melalui proses pembelajaran yang meliputi aspek : metode, instruktur/*trainer*, materi, dan fasilitas diklat.

- 1) Metode adalah cara ilmiah untuk menentukan kesuksesan penyelenggaraan diklat agar lebih fokus dan terarah.
- 2) Instruktur/ *trainer* adalah seseorang atau tim yang memberikan pendidikan dan pelatihan kepada peserta diklat.
- 3) Materi adalah bahan atau topik mengenai keahlian tertentu yang digunakan dan diolah dalam diklat.
- 4) Fasilitas adalah segala perlengkapan yang digunakan, ditempati, dan dinikmati oleh peserta pendidikan dan pelatihan.

### **D. METODE PENELITIAN**

#### **1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

#### **2. Jenis/Tipe Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian survai/deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi

tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variable sosiologis maupun psikologis (Kerlinger, 1995:660). Jenis penelitian survai/deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan secara cermat karakteristik dari fakta-fakta yang ada dan untuk menentukan frekuensi sesuatu yang terjadi. Data yang digunakan adalah kuantitatif sehingga pemahaman terhadap fenomena yang bersifat kualitatif diterjemahkan ke dalam kuantitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang permasalahan yang berkaitan dengan evaluasi pelaksanaan diklat fungsional yang telah diikuti oleh pegawai golongan II dan III di Sekretariat Jenderal DPR RI.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian, pengumpulan data penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan salah satu jenis instrumen pengumpulan data dalam penelitian. Kuesioner membantu peneliti menggali informasi dari responden. Dengan demikian pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan informasi data yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang disampaikan kepada responden atau subyek penelitian melalui sejumlah pertanyaan atau pernyataan.

Teknik ini dipilih semata-mata karena subyek adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasikan subyek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 1995:157).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat dengan mudah dijawab oleh para responden, sifat dari kuesioner yang diajukan adalah pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan yang variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga para responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian merujuk kepada skala likert. Skala ini berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Skor atas kuesioner skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa alternatif jawaban, yaitu : Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Bentuk tanggapan atau jawaban yang dipakai dalam

kuesioner disusun dalam rentang nilai data ordinal berbentuk skala rating (*rating scale*) dengan interval 1-5, yang mana responden dimungkinkan untuk membedakan tanggapan atau jawaban mereka sedemikian rupa agar responden menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan derajat tertentu. Variasi tersebut menunjukkan bahwa jawaban yang paling rendah adalah bernilai 1 adalah pernyataan yang bernilai negatif, sedangkan jawaban yang paling tinggi adalah yang bernilai 5 adalah pernyataan yang bernilai positif. Untuk kuesioner tentang evaluasi rencana diklat, aspek yang akan diteliti antara lain meliputi aspek metode, instruktur/*trainer*, materi dan fasilitas.

#### **4. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah semua nilai baik hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, daripada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas. Populasi dalam setiap penelitian harus disebutkan secara tersurat yaitu yang berkenaan dengan besarnya anggota populasi serta wilayah penelitian yang dicakup (Usman dan Akbar, 2004:43). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Golongan II dan III di Sekretariat Jenderal DPR RI yang berjumlah 1205 orang, yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional. Dalam penelitian ini dilakukan teknik sampel proporsional acak berstrata (*proportionate stratified random sampling*) karena populasi mempunyai anggota tidak homogen dan berstrata. Teknik sampling dalam penelitian ini dilakukan untuk: (1) mereduksi anggota populasinya (representatif), sehingga kesimpulan terhadap populasi dapat dipertanggungjawabkan, (2) lebih teliti menghitung yang sedikit daripada yang banyak, (3) menghemat biaya, waktu dan tenaga (Usman dan Akbar, 2004 :44). Jumlah sampel yang diambil sebesar 89 orang (sampling error 0,10) dengan menggunakan rumus tabel *Lynch* dalam Irawan (2006: 250). Desain samplingnya adalah :

- a. Populasi dalam penelitian “Evaluasi rencana diklat bagi pegawai Golongan II dan III di Sekretariat Jenderal DPR RI” ini berjumlah 1205, terdiri dari pegawai golongan II sejumlah 502 orang dan pegawai golongan III sejumlah 703 orang.
- b. Karena populasi tidak homogen dan berstrata, maka teknik samplingnya adalah sampel acak berstrata (*Proportionate Stratified Random Sampling*);

c. Pengambilan Sampel :

POPULASI		SAMPEL	
Gol. II	502	502	
		-----	x 89 = 37
		1205	
Gol. III	703	703	
		----	x 89 = 52
		1205	
Total	1205	Total	= 89

### 5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrument penelitian berupa kuesioner disebarkan kepada responden, dan sebelumnya terlebih dahulu dilakukan pengujian kuesioner melalui uji validitas dan reliabilitas instrument pertanyaan di dalam kuesioner tersebut guna mengetahui tingkat kehandalan yang memadai atau validitas. Instrument yang valid berarti instrument secara akurat mengukur objek yang harus diukur, sedangkan instrument yang dikatakan reliabel berarti hasil pengukuran instrument konsisten dari waktu ke waktu (Irawan: 2006;115).

Salah satu ukuran validitas untuk sebuah kuesioner adalah apa yang disebut sebagai validitas konstruk (*construct validity*). Dalam pemahaman ini, sebuah kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan untuk mengukur suatu hal, dikatakan valid jika setiap butir pertanyaan yang menyusun kuesioner tersebut memiliki keterkaitan yang tinggi.

Ukuran keterkaitan antar butir pertanyaan ini umumnya dicerminkan oleh korelasi jawaban antar pertanyaan. Pertanyaan yang memiliki korelasi rendah dengan butir pertanyaan yang lain, dinyatakan sebagai pertanyaan yang tidak valid.

Metode yang sering digunakan untuk memberikan penilaian terhadap validitas kuesioner adalah korelasi produk momen (*moment product correlation, Pearson correlation*) antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total, sehingga sering disebut sebagai *inter item-total correlation*. Formula yang digunakan untuk itu adalah:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

dengan :

- $x_{ij}$  = skor responden ke-j pada butir pertanyaan i  
 $x_i$  = rata-rata skor butir pertanyaan i  
 $t_j$  = total skor seluruh pertanyaan untuk responden ke-j  
 $t$  = rata-rata total skor  
 $r_i$  = korelasi antara butir pertanyaan ke-i dengan total skor

Sifat reliabel (terandal) dari sebuah alat ukur berkenaan dengan kemampuan alat ukur tersebut memberikan hasil yang konsisten. Nilai reliabilitas berkisar antara 0 dan 1. Nilai reliabilitas memberikan pengertian proporsi keragaman nilai sebenarnya yang bisa diterangkan dari hasil pengukuran. Jika diperoleh nilai reliabilitas 0.5, berarti sekitar setengah keragaman hasil pengukuran disumbang oleh nilai sebenarnya, setengah yang lain oleh galat (*error*). Reliabilitas, menggunakan rumus *spearman brown* :

$$\rho_{\alpha} = \frac{N \sigma_A^2 - \sum \sigma_i^2}{N - 1 \sigma_A^2}$$

dengan :

- $N$  = jumlah responden  
 $\sigma^2_A$  = variansi skor responden  
 $\sigma^2_i$  = variansi skor butir  
 $i$  = Jumlah butir

Guna mencari validitas dan reliabilitas instrument, dilakukan *try out* kuesioner terhadap 30 pegawai untuk memperoleh data. Dari data tersebut kemudian dianalisa dengan menggunakan SPSS 11.5. Adapun perumusan uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut :

#### 1. Validitas

Uji validitas dasar pengambilan keputusan adalah :

- jika  $r$  hasil positif serta  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel maka butir atau variabel tersebut valid
- jika  $r$  hasil tidak positif serta  $r$  hasil  $<$   $r$  tabel ataupun  $r$  hasil negatif  $>$   $r$  tabel maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

#### 2. Reliabilitas

Uji reliabilitas dasar pengambilan keputusan adalah :

- jika  $r_{\alpha}$  positif serta  $r_{\alpha}$   $>$   $r$  tabel maka butir atau variabel tersebut reliabel.

- b) jika  $r_{\text{alpha negatif}}$  serta  $r_{\text{alpha}} < r_{\text{tabel}}$  ataupun  $r_{\text{alpha negatif}} > r_{\text{tabel}}$  maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

## 6. Teknik Analisa Data

Teknik yang digunakan untuk menganalisis data adalah dengan analisis deskriptif kuantitatif. Analisis dilakukan dengan cara mendeskripsikan atau menguraikan hasil jawaban responden yang diperoleh melalui kuesioner, karena penelitian ini menggunakan satu variabel (*univariat*) dengan jenis datanya adalah ordinal, maka alat statistik dalam penelitian ini menggunakan : *Mean Score*, frekuensi, dan Persentase (%). Analisis ditujukan untuk mengetahui gambaran tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ditinjau dari aspek metode, instruktur/*trainer*, materi pelatihan dan fasilitas. Untuk mengetahui kondisi masing-masing item pernyataan, maka dicari nilai rata-ratanya pada masing-masing item pernyataan. Pedoman yang digunakan untuk memberikan interpretasi atas nilai rata-rata yang diperoleh, yaitu merujuk kepada Skala Likert sebagaimana yang digunakan dalam kuesioner.

Kuesioner dijadikan sebagai alat untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya dialami oleh responden. Kuesioner disusun berdasarkan kebutuhan serta operasionalisasi konsep. Kisi-kisi serta isi dan variabel yang disusun dari keseluruhan item-item pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner penelitian diuraikan pada tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2.1

## KISI-KISI VARIABEL, INDIKATOR, SUMBER DATA DAN INSTRUMEN

Variabel	Indikator	Sumber Data	Instrumen
Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan	Metode Diklat		Kuesioner : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	Instruktur/Trainer Diklat	Pegawai Golongan II dan III di Sekretariat Jenderal DPR RI	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
	Materi Diklat		31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66
	Fasilitas Diklat		67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82