

BAB I

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

A. Pendahuluan

Istilah Pendidikan dan pelatihan, merupakan dua istilah yang acap kali diselaraskan dan dipasangkan, seiring-sejalan sejak lama khususnya di Indonesia, maka tak jarang ditemui di banyak tempat di negara ini istilah “Pendidikan dan Pelatihan” yang lazim disingkat dengan Diklat, lembaga-lembaga yang menyelenggarakan kegiatan tersebut sering disebut lembaga diklat, badan diklat, pusat diklat atau sejenisnya. Kedua istilah ini seakan-akan telah menjadi senyawa tersendiri yang mengimplementasikan dua maksud yang tentunya berbeda di satu sisi namun seiring, selaras dan saling melengkapi di sisi yang lain, dikatakan berbeda karena secara susunan kalimat kedua kata ini dipisahkan dengan kata hubung “dan”, sesuatu yang jelas pasti berbeda dari segi maksud dan tujuan, di samping itu kalau dikaji secara seksama bahwa antara pendidikan dan pelatihan memiliki arti yang jauh berbeda, apakah ditinjau dari segi tujuannya, pelaksanaannya, pendekatannya, penekanannya atau model evaluasi dari kegiatan pelatihan tersebut.

Pendidikan lebih banyak dipandang sebagai suatu proses dimana terjadi perpindahan pengetahuan, nilai dan keterampilan dalam jangka waktu yang panjang, objek kajian lebih banyak, baik aspek teoritis maupun praktis, dengan subjek bahasan yang relatif lebih banyak. Sedangkan pelatihan justru berbeda, karena pelatihan adalah pendidikan berkelanjutan, lebih berorientasi pada aspek kecakapan, meskipun tidak melupakan aspek pengetahuan (kognitif) dan sikap (afektif). Waktu yang ditempuh relatif cepat, kajiannya bersifat praktis, lebih banyak praktek, menghasilkan produk-produk tertentu, berorientasi pembuktian empirik, dan subjek bahasan yang terfokus, karena umumnya pelatihan hanya mengambil sebagian kecil dari suatu unit bahasan dari bahasan yang kompleks.

Kedua istilah tersebut memiliki perbedaan pendapat, pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan peserta didik yang diperlukan oleh dunia kerja, sedangkan pelatihan berkaitan dengan mempersiapkan kemampuan aparatur organisasi baru atau bisa juga berupa peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu jabatan. Pendidikan dihubungkan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman akan seluruh lingkungan sekitar, sedangkan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari.

Pembahasan berikut sengaja disajikan untuk mengungkap benang merah perbedaan dan persamaan antara pendidikan dan pelatihan secara lebih mendalam.

B. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Pendidikan

1.1. Pengertian Pendidikan Menurut Bahasa

Pendidikan berasal dari kata Yunani *educare* yang berarti membawa keluar yang tersimpan untuk dituntut agar tumbuh dan berkembang, senada dengan apa yang diperoleh dari sumber Wikipedia disebutkan bahwa *educare* terdiri dari dua kata “*e*” dan “*ducare*”, *e* dengan makna keluar dan *ducare* berarti menuntun, mengarahkan atau memimpin, sehingga dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan *educare* atau Pendidikan itu adalah menuntun keluar.¹

Sedangkan menurut istilah Indonesia kata pendidikan asal katanya adalah “didik” yang memiliki arti memelihara dan memberi latihan (ajaran, tuntunan, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.²

1.2. Pengertian Pendidikan Menurut Istilah

Menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 1, dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan

¹ <https://id.wikipedia.org/wiki/Pendidikan>, diakses Agustus 2023

² WJS Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1999)

terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuasaan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.³

Djamarah memberikan definisi pendidikan sebagai berikut : Usaha sadar dan bertujuan untuk mengembangkan kualitas manusia.⁴ Sebagai suatu kegiatan yang sadar akan tujuan, maka dalam pelaksanaannya berada dalam suatu proses yang berkesinambungan dalam setiap jenis dan jenjang pendidikan. Semua berkaitan dalam suatu sistem pendidikan yang integral.

Dua pengertian di atas memperlihatkan bahwa manusia memiliki potensi yang mesti dikembangkan agar manusia itu mampu menjalankan perannya sebagai manusia yang berkualitas di muka bumi.

Sedangkan Ki Hajar Dewantara, sang tokoh pendidikan nasional menyatakan bahwa : “Pendidikan pada umumnya berarti daya upaya untuk memajukan budi pekerti (kekuatan batin), pikiran (intelekt) dan jasmani anak-anak. Selaras dengan alam dan masyarakatnya”.⁵ Sementara Ngalim Purwanto memberikan batasan sebagai berikut : “Pendidikan ialah segala usaha orang dewasa dalam pergaulannya dengan anak-anak untuk memimpin perkembangan jasmani dan rohaninya ke arah kedewasaan”.⁶

Hal yang sama juga dikemukakan Muhammad Natsir dalam tulisan “Idiologi Pendidikan Islam” sebagai berikut : “Yang dinamakan pendidikan ialah suatu pimpinan jasmani dan rohani menuju

³ UU Sistem Pendidikan Nasional No, 20 Tahun 2003, (Jakarta : Sinar Grafika, 2007), h. 2

⁴ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaktif Edukatif*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2005)

⁵ Ki Hajar Dewantara, *Masalah Kebudayaan : Kenang-kenangan Promosi Doktor Honoris Causia*, (Yogyakarta, 1967), h. 42

⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014), h.62

kesempurnaan dan kelengkapan arti kemanusiaan dengan arti yang sesungguhnya”.⁷

Bertitik tolak dari pengertian di atas, maka pendidikan bukan hanya suatu proses perpindahan ilmu dari si pendidik kepada peserta didik akan tetapi lebih merupakan bimbingan terhadap dimensi-dimensi manusia itu sendiri secara sungguh-sungguh, memberdayakan sisi afeksi untuk menonjolkan sisi kemanusiaan yang sempurna.

Pelaksanaan proses pendidikan sudah menjadi kewajiban baik individu maupun suatu bangsa, karena pendidikan merupakan proses suatu bangsa mempersiapkan generasi mudanya untuk menjalankan kehidupan dan untuk memenuhi tujuan hidup secara efektif dan efisien.

2. Tujuan Pendidikan

Definisi yang telah dikemukakan oleh para pakar pendidikan di atas, tergambar maksud dan tujuan pendidikan itu yang terdiri dari beberapa macam dan banyak cara para pakar menjabarkan tujuan pendidikan tersebut. Dalam hal ini penulis menyusun tujuan pendidikan secara umum kemudian secara khusus. Untuk lebih jelasnya lihat uraian berikut :

2.1. Tujuan Pendidikan Umum

Menurut Ahmad Tafsir, tujuan pendidikan umum ialah :
“Menciptakan manusia yang baik dengan ciri-ciri :

1. Badan sehat, kuat, serta mempunyai keterampilan (aspek jasmani).
2. Pikiran cerdas serta pandai (aspek akal)
3. Hati berkembang dengan baik (rasa, kalbu, rohani).⁸

Seiring dengan tujuan umum yang dikemukakan oleh Ahmad Tafsir, Zakiah Daradjat menekankan tujuan pendidikan pada aspek aplikasi dari pendidikan itu sendiri, berikut tujuan umum pendidikan

⁷ Moh. Natsir, *Kapita Selekta*, (Bandung : Yayasan Bulan Bintang Abadi, 2008), h. 87

⁸ Ahmad Tafsir, *Metodik Khusus Pendidikan Agama Islam*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1992), h. 15

adalah seluruh aspek kemanusiaan yang meliputi sikap, tingkah laku, penampilan kebiasaan, pandangan.⁹

Penjelasan yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa ada tiga aspek yang menjadi arah capaian pendidikan, yaitu aspek kognitif, afektif dan psikomotor, aspek kognitif yaitu aspek yang berhubungan dengan keterampilan berfikir, aspek afektif berhubungan dengan sistem nilai, perilaku dan sikap, sedangkan aspek psikomotor berhubungan dengan keterampilan dan kecakapan melakukan sesuatu.

Tujuan pendidikan pada tingkat umum mungkin dapat disebut tujuan pendidikan universal yang diturunkan pada tujuan pendidikan setiap negara. Pada tingkat kedua ini, tujuan pendidikan itu disebut tujuan nasional. Di Indonesia tertuang dalam Undang-undang yang berhubungan dengan sistem pendidikan atau disebut dengan UU Sisdiknas (Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional). Untuk lebih jelasnya lihat uraian di bawah ini.

2.2. Tujuan Pendidikan Nasional

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia merupakan suatu sistem pendidikan nasional yang diatur dalam Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pada bab II pasal 3 yang berbunyi : “Bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.¹⁰

Rumusan tujuan pendidikan yang dikemukakan oleh undang-undang di atas, memperlihatkan bahwa tujuan pendidikan nasional itu pada dasarnya adalah untuk mengembangkan potensi, karena setiap manusia yang dilahirkan dibekali dengan potensi, potensi yang dimaksud pada undang-undang di atas meliputi potensi berketuhanan, potensi

⁹ Zakiah Daradjat, *Op.cit.*, h. 30

¹⁰ *UU Sistem Pendidikan Nasional...* h. 5

afeksi atau bersikap, potensi kognitif berilmu, cakap, kreatif dan mandiri dan terakhir adalah potensi menjadi warga negara yang baik.

2.3. Tujuan Institusional

Tujuan institusional merupakan tujuan pendidikan yang ingin dicapai pada tingkat lembaga pendidikan. Tujuan ini disesuaikan dengan jenis dan tingkat sekolah masing-masing. Hasil dari tujuan institusional ini berwujud tamatan sekolah yang mampu melaksanakan bidang pekerjaan tertentu atau mampu dididik menjadi tenaga profesional dalam bidang tertentu dan jenjang tertentu pula. Tujuan institusional ini tercantum dalam visi dan misi sekolah/lembaga pendidikan dan menggambarkan secara umum anak didik yang dihasilkan sekolah. Setiap jenis dan tingkat lembaga pendidikan akan menghasilkan anak didik yang berbeda pula. Pada dunia pelatihan tujuan institusional ini adalah tujuan yang tertuang dalam tujuan lembaga.

2.4. Tujuan Kurikuler

Tujuan kurikuler atau tujuan kurikulum yaitu tujuan yang ingin dicapai pada tingkat mata pelajaran atau bidang-bidang studi. Tujuan ini biasanya diperinci menurut mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran untuk suatu sekolah tertentu. Hasil pencapaiannya akan berwujud anak didik yang menguasai disiplin mata pelajaran yang telah dipelajari.

2.5. Tujuan Instruksional

Tujuan ini disebut juga dengan tujuan pembelajaran, yaitu tujuan pendidikan yang ingin dicapai pada tingkat pembelajaran. Hasil pencapaiannya berwujud anak didik yang secara bertahap berbentuk wataknya, kemampuan berfikir, dan keterampilan teknisnya.

Tujuan institusional inilah yang kemudian menjadi ujung tombak pencapaian pembelajaran di kelas, karena tujuan inilah yang bersentuhan langsung dengan peserta pelatihan dan tujuan ini pula yang dirumuskan oleh pelatih atau manajer pelatihan. Tujuan ini kemudian dibagi menjadi dua, yaitu ;

- a. Tujuan Instruksional Umum (TIU)

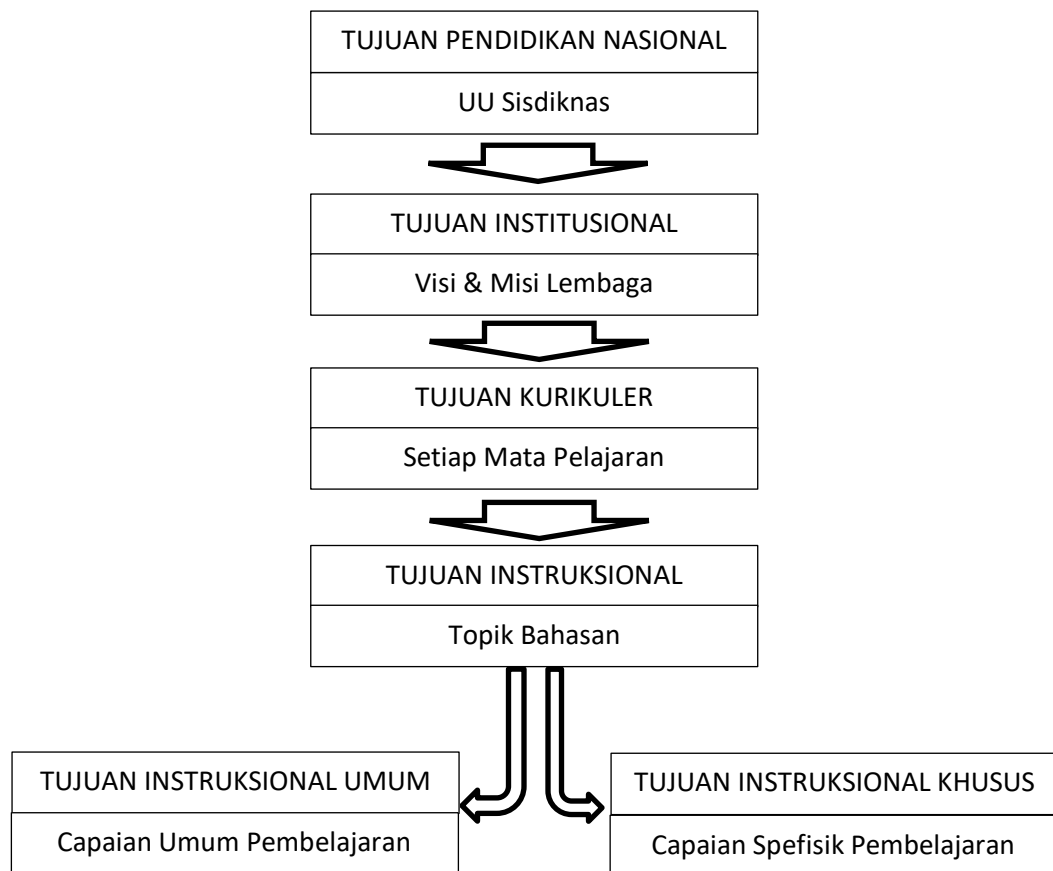
b. Tujuan Instruksional Khusus (TIK)

Tujuan Instruksional Umum (TIU) merupakan capaian umum yang mesti dikuasai peserta didik, sedangkan Tujuan Instruksional Khusus (TIK) merupakan capaian pembelajaran yang lebih rinci, terarah dan terukur yang dirumuskan oleh manejer pelatihan dan harus dicapai oleh peserta pelatihan, meskipun istilah Tujuan Instruksional Umum (TIU) dan Tujuan Instruksional Khusus (TIK) telah berganti menjadi berbagai istilah seiring dengan perkembangan kurikulum yang berlaku, misalnya berubah menjadi Standar Kompetensi (SK) atau Kompetensi Inti (KI) dan Kompetensi Dasar (KD).

Tujuan Instruksional ini merupakan wilayah guru/pelatih dan menjadi bagian dari implementasi berbagai kompetensi yang melekat pada diri seorang guru/pelatih. Merumuskan tujuan instruksional ini bukanlah perkara mudah, sejumlah piranti keahlian dibutuhkan sebelum berhasil menyusun tujuan instruksional yang baik, misalnya seorang guru/pelatih harus menguasai taksonomi tujuan pembelajaran, strategi pembelajaran, metode pembelajaran dan sebagainya.

Pembahasan mengenai persyaratan dan teknis perumusan tujuan instruksional ini, akan dibahas secara tuntas dan mendalam pada bagian C (Menyiapkan Kurikulum Pelatihan) bab III (Merancang Suatu Pelatihan) dari pembahasan buku ini.

Untuk lebih jelasnya hirarkikal tujuan pendidikan tersebut dapat dilihat berikut ini:



Gambar 1: Struktur Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

3. Pengertian Pelatihan

3.1. Pengertian Pelatihan Menurut Bahasa

Pelatihan (Inggris: *Training*) adalah proses melatih; kegiatan atau pekerjaan.¹¹ Menurut istilah Indonesia kata pelatihan berasal dari kata latih atau latihan yang berarti membiasakan dan menjadikan biasa. Sedangkan pelatihan secara terminologi ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, sebagaimana diungkapkan berikut ini :

3.2. Pengertian Pelatihan Menurut Istilah

Menurut Bernardin dan Russell *Training is defined as any attempt to improve employee performance on a currently held job or one related to it. This usually means changes in spesific knowledges, skills, attitudes, or behaviors. To be effective, training should involve a learning*

¹¹ WJS Poerwadarminta, *Kamus h.*

*experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified needs*¹². Pelatihan didefinisikan sebagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Dan agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang di dalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

Menurut pasal I ayat 9 Undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan¹³. Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright mengemukakan, *training is a planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills, and behavior by employee*. Hal ini berarti bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai¹⁴.

Pengertian di atas memberi pemahaman bahwa pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan,

¹² Bernardin And Russell, *Human Resource Management*, (Singapore, McGraw-Hill Book Co 1998), Second Edition, h. 172

¹³ Undang-undang No.13 Tahun 2003

¹⁴ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Human Resource Management*, (New York : The McGraw-hill Companies, Inc. 2003) International Edition, h. 251

keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pelatihan adalah pilihan paling penting untuk dilakukan.

Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu terinci dan rutin. Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan operasional yang sistematis. Pelatihan juga akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No.31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, Pelatihan kerja atau yang sekarang biasa dikenal dengan istilah *training* adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Singkatnya, pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut De Cenzo dan Robin *Training is a learning experience in that it seeks a relatively permanent change in an individual that will improve the ability to perform on the job*. Ini berarti bahwa pelatihan adalah suatu pengalaman pembelajaran di dalam mencari perubahan permanen secara relatif pada suatu individu yang akan memperbaiki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya itu.¹⁵

¹⁵ De Cenzo and Robbins, *Human Resource Management*, (New York, John Wiley & Sons, Inc, 1999), Sixth Edition, h. 227

Berdasarkan pengertian di atas terlihat para ahli mengarahkan definisi yang mereka berikan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan yang terencana untuk menanamkan aspek-aspek keterampilan dan kecakapan kepada peserta didiknya, sehingga terjadi percepatan kemampuan di kalangan peserta untuk menguasai suatu kecakapan dan keterampilan tertentu.

C. Perpaduan Istilah Pendidikan dan Pelatihan

Di Indonesia agaknya kedua istilah ini (pendidikan dan Pelatihan) sering disatukan dibanyak kesempatan, bahkan kedua istilah ini seakan-akan sudah dibakukan, sehingga kedua istilah ini kerap dipakai menjadi lembaga-lembaga atau unit-unit berbagai departemen di pemerintahan Indonesia, seperti Kementrian-kementrian yang memiliki Pusat Kediklatan masing-masing, ada yang disebut Badan Diklat, Pusat Diklat maupun Lembaga Diklat. Istilah Diklat merupakan kependekan dari kata Pendidikan dan Pelatihan itu sendiri.

Kalau dilihat dari segi konsep maka memadukan kedua istilah pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kewajaran di Indonesia, hal ini dilatarbelakangi dari makna yang terkandung pada kedua istilah tersebut sejalan, searah dan saling melengkapi. Kalau dianalisa secara seksama maka istilah pendidikan dan pelatihan itu memiliki makna yang saling melengkapi antara yang satu dengan yang lain.

Perkembangan dalam bidang kajian ilmu manajemen memunculkan istilah lain yang menggandeng kata pelatihan, istilah tersebut dikenal dengan pengembangan, sehingga kemudian dalam kajian manajemen tersebut dikenal padanan kata “**pelatihan dan pengembangan**”. Istilah pelatihan dan pengembangan mulai banyak dipakai dan dipopulerkan oleh lembaga-lembaga pelatihan, Hal inilah yang kemudian mendorong pihak instansi pendidikan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kerja pendidikan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik.¹⁶

¹⁶ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta : PT Asdi Mahasatya, 2000), h. 153

Ada banyak ahli yang memberikan pengertian seputar pelatihan dan pengembangan ini, diantaranya adalah :

Wexley dan Yukl (Dalam Anwar Prabu Mangkunegara) mengemukakan : *“training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members”*. Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula : *“development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter”*¹⁷ Pendapat Wexley dan Yukl tersebut lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Istilah pelatihan dan pengembanganpun ditemukan dalam buku Jusuf Irianto berikut :

1. *Training and development has the potential to improve labour productivity;*
2. *Training and development can improve quality of that output, a more highly trained employee is not only more competent at the job but also more aware of the significance of his or her action;*
3. *Training and development improve the ability of the organisation to*

¹⁷ Anwar Prabu, Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2009), h. 43

4. *Cope with change; the succesful implementation of change wheter technical (in the form of new technologies) or strategic (new product, new markets, etc) relies on the skill of the organisation's member.*¹⁸

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa istilah pelatihan dan pengembangan merupakan padanan baru yang sangat pas untuk menggambarkan pentingnya kedua istilah ini dalam melakukan perubahan sumber daya manusia, namun demikian dapat pula diungkap, bahwa antara kedua istilah ini memiliki perbedaan dan persamaan. Perbedaannya yaitu¹⁹ :

Pembeda	Pelatihan	Pengembangan
Tujuan	Peningkatan kemampuan individu untuk kepentingan jabatan saat ini	Peningkatan kemampuan individu untuk kepentingan jabatan yang akan datang
Sasaran	Peningkatan kinerja jangka pendek	Peningkatan kinerja jangka panjang
Orientasi	Kebutuhan jabatan sekarang	Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana
Efek ke karir	Keterkaitan dengan karir relatif rendah	Keterkaitan dengan karir relatif tinggi
Jangka waktu	Relatif singkat	Relatif lama
Peserta	Tenaga kerja non manajerial	Tenaga kerja manajerial
Materi	Berkaitan dengan keterampilan teknis	Berkaitan dengan keterampilan pengetahuan konseptual dan teoritis

Sedangkan persamaan antara pelatihan dan pengembangan dapat dilihat berikut ini :

¹⁸ Jusuf Irianto, *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)*, (Jakarta : Insani Cendekia, 2001)

¹⁹ Halim Malik, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. <http://m.kompasiana.com> [diakses pada tanggal 4 November 2019 pukul 10:01]

- a. Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan berdasarkan prosedur sistematis dan terorganisir.
- b. Pelatihan dan pengembangan dibutuhkan bagi tenaga kerja yang baru diterima oleh perusahaan karena pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya yang telah dimiliki oleh tenaga kerja tersebut belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- c. Pelatihan dan pengembangan dibutuhkan bagi tenaga kerja lama yang akan dipromosikan atau dipindahkan ke jabatan baru sehingga membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan untuk jabatan barunya²⁰.

D. Pelatihan Sebagai Suatu Sistem

Telah diketahui bahwa pelatihan itu merupakan suatu proses yang disengaja dan terencana dalam mengembangkan pengetahuan, kemampuan teknis maupun sikap peserta pelatihan, berdasarkan banyak pengertian mengenai pelatihan yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya, maka dapatlah dipahami bahwa pelatihan itu merupakan suatu sistem yang terintegrasi dari banyak sekali komponen pendukung, masing-masing komponen dalam pelatihan tersebut saling memberikan andil untuk tercapainya tujuan pelatihan yang lebih kompleks.

Komponen-komponen yang menjadai bagian pendukung pelaksanaan pelatihan tersebut dapat diungkapkan sebagai berikut :

1. Proses identifikasi kebutuhan pelatihan
2. Proses perencanaan pelatihan
3. Proses penyelenggaraan pelatihan
4. Proses evaluasi pelatihan.²¹

Berikut ini akan dibahas sekilas bagian-bagian yang menjadi sub komponen dari sistem pelatihan tersebut :

1. Proses Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP)

Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) atau dalam istilah Inggris biasa disebut dengan *Training Need Assasment (TNA)* dan bagian ini

²⁰ Halim Malik,. *Pelatihan...*

²¹ Djoenaedi Tamim, *Diklat Sebagai Suatu Sistem*, (Jakarta : LAN RI, 2002), h. 2.

akan dijelaskan secara mendalam dalam pembahasan tersendiri dari buku ini. biasanya difahami sebagai suatu studi yang sistematis dalam usaha pengambilan keputusan mengenai pemberlakuan suatu pelatihan di masa yang akan datang. Dengan demikian Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan langkah awal yang mesti dilakukan oleh seorang pelatih atau maneger pengelolaan pelatihan untuk mendapatkan data otentik mengenai kebutuhan organisasi terhadap suatu pelatihan.

Sebuah organisasi sering menghadapi berbagai permasalahan-permasalahan, mulai dari rekrutmen personalia, proses manajerial, pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, sistem penggajian, mutasi, pengembangan karier, hingga penyelesaian sengketa internal maupun eksternal. Permasalahan tersebut tentunya harus diselesaikan dalam waktu singkat, resiko yang kecil dan tepat sasaran.

Semua permasalahan yang dihadapi organisasi tentunya tidak akan terlihat begitu saja secara kasat mata, karena sebagian dari masalah tersebut di atas seringkali tidak langsung muncul ke permukaan, untuk bisa kemudian terlihat dan segera mendapatkan jalan keluar dalam penanganannya, tentunya dibutuhkan satu upaya penggalian informasi dan penggalian data otentik melalui suatu upaya serius dan ilmiah, cara inilah yang kemudian disebut dengan proses analisis kebutuhan pelatihan.

Pada dasarnya upaya ini tidak langsung berwujud dalam bentuk pelatihan, namun upaya ini tentunya cukup memberikan bukti ilmiah berupa informasi dan rekomendasi yang kemudian diterjemahkan oleh manejer baik pada tingkat menengah dan tinggi menjadi program-program penanggulangan, seperti program konseling individu atau konseling kelompok atau dalam bentuk usulan program pelatihan, yang kemudian akan dibicarakan lebih lanjut secara teknis oleh bidang atau unit kerja yang lain yang biasa disebut dengan bidang atau unit kerja pengembangan sumber daya manusia.

2. Proses Perencanaan Pelatihan

Kegiatan utama dari setiap pekerjaan manajerial biasa disebut dengan kegiatan perencanaan, sebagaimana fungsi dari manajemen yang terkenal dari Goerge R. Terry mengatakan bahwa fungsi manajemen tersebut dibagi menjadi : Planing, Organizing, Actuiting dan Controlling biasa disingkat dengan POAC.

Menurut Eddie Davis bahwa fungsi utama manajemen bisa digambarkan sebagai roda manajemen yang terdiri dari ;

- a. **Merencanakan**, yaitu menetapkan sasaran perusahaan dan membuat perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut,
- b. **Mengorganisasi**, yaitu berprakarsa untuk mewujudkan rencana menjadi tindakan,
- c. **Mengarahkan**, yaitu membantu tenaga kerja melaksanakan pekerjaan utama untuk bisa mencapai sasaran perusahaan,
- d. **Mengendalikan**, yaitu menjaga level kinerja dengan cara monitoring dan evaluasi dan melakukan perbaikan terhadap kinerja di bawah standar,
- e. **Mengevaluasi**, Menilai kekuatan dan kelemahan individual dan organisasi,
- f. **Komunikasi**, Pertukaran informasi, baik tatap muka, berkelompok atau menulis pokok masalah yang berhubungan dengan rencana, kemajuan dan mengatasi masalah atau hambatan.²²

Berdasarkan pengertian perencanaan di atas, bila dihubungkan dengan kegiatan pelatihan, maka akan diperoleh pemahaman bahwa yang dimaksud dengan perencanaan pelatihan adalah kegiatan dimana seorang manejer pelatihan melakukan proses penetapan berbagai hal yang berkenaan dengan pelaksanaan pelatihan agar tujuan akhir dari pelatihan bisa dicapai secara efektif dan efisien.

²² Eddie Davis, *The Training Manegers : A Handbook*, Alih Bahasa Ramelan, *Buku Wajib bagi Manejer Bagaimana Menyelenggarakan Training* (Jakarta : Gramedia, 2005), h. 7-8

Kalau diuraikan lebih detail, maka yang dimaksud dengan berbagai hal yang berkenaan dengan pelaksanaan pelatihan seperti tersebut di atas adalah :

- a. Perangkat Persiapan Pelatihan yang meliputi ; rancangan kurikulum suatu pelatihan yang akan diangkat, tujuan, sasaran dan target pelatihan, silabus, RPP, Modul, dan sebagainya
- b. Siapa peserta pelatihan, apa kriteria peserta dan apa persyaratan menjadi peserta suatu pelatihan
- c. Proses pelatihan itu sendiri yang meliputi ; pemilihan metode, strategi dan media yang akan digunakan
- d. Sistem evaluasi yang digunakan yang meliputi ; jenis evaluasi, bentuk evaluasi dan instrumen yang digunakan untuk menilai proses pelatihan itu sendiri

Komponen-komponen di atas, akan diuraikan secara lebih lengkap dan jelas pada bagian berikut dari buku ini.

3. Proses Penyelenggaraan Pelatihan

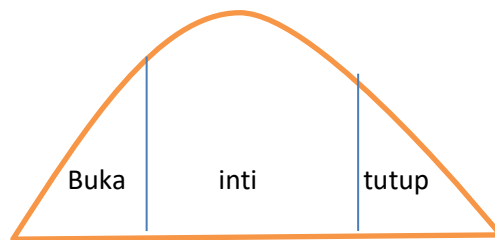
Bagian ini merupakan bagian utama dan menentukan dari suatu proses pelatihan, hal ini tidak bisa dipungkiri karena dari proses penyelenggaraan pelatihan inilah muncul produk-produk yang kualitasnya ditentukan dari berkualitas atau tidaknya proses pelatihan itu sendiri, seberapapun bagusya bagian perencanaan yang telah dibuat pada awal pelatihan, namun bila prosesnya tidak dikelola dengan baik, penyajiannya tidak menarik, pemanfaatan media dan strategi pengajaran yang tidak tepat, maka akan berdampak pada kualitas pelatihan itu sendiri dan pada akhirnya akan bermuara pada lahirnya produk pelatihan yang juga tidak berkualitas.

Secara sederhana dapat diungkapkan bahwa proses penyelenggaraan pelatihan itu meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. **Pemanfaatan Media Pengajaran.** Pengetahuan dan kepiawaian seorang pelatih terhadap ragam, pemanfaatan, kelebihan dan kekurangan sebuah media pengajaran merupakan hal yang mutlak

harus dimiliki oleh seorang pelatih, sehingga sebuah pelatihan akan berjalan lebih menarik dan tepat sasaran

- b. **Pemanfaatan Strategi Pengajaran.** Penguasaan terhadap strategi
- c. **Pemanfaatan Metode Pengajaran.**



Gambar sederhana di atas adalah sebuah

4. Proses Evaluasi Pelatihan

Menurut Stufflebeam and Shinkfield menyatakan bahwa evaluasi adalah :

*Evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some object's goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability, and promote understanding of the involved phenomena.*²³

Dari pengertian di atas, dapat dipahami bahwa evaluasi merupakan suatu proses penyediaan informasi yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang ingin dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap suatu fenomena. Dengan demikian dapat dipahami bahwa inti dari sebuah evaluasi adalah penyediaan informasi yang akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Sedangkan Griffin & Nix, menggunakan 3 istilah berkenaan dengan evaluasi, sebagaimana dijelaskan berikut ini :

²³ Stufflebeam and Shinkfield, *Systematic Evaluation*, (Boston : Kluwer Nijhof Publishing, 1985), 159

*Measurement, assessment, and evaluation are hierarchical. The comparison of observation with the criteria is a measurement, the interpretation and description of the evidence is an assessment and the judgment of the value or implication of the behavior is an evaluation.*²⁴

Definisi di atas menjelaskan bahwa pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hirarki, evaluasi harus didahului dengan sebuah penilaian, sedangkan penilaian didahului dengan pengukuran. Sedangkan pengukuran diartikan sebagai kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria, penilaian merupakan kegiatan menafsirkan dan mendiskripsikan hasil pengukuran, sedangkan evaluasi merupakan penetapan nilai atau implikasi dari perilaku.

Proses penilaian dalam suatu pelatihan merupakan kegiatan akhir dari sebuah rangkaian yang panjang dan kompleks dari suatu pelaksanaan pelatihan, disebut sebagai suatu rangkaian, bahwa kegiatan evaluasi yang dilaksanakan oleh pelatih maupun manajer pelatihan adalah tindak lanjut dan implementasi dari tujuan dan target pelatihan yang telah tertulis dalam perangkat persiapan pelatihan dan proses pelaksanaan pelatihan itu sendiri, artinya adalah ; keberhasilan suatu rencana dan pelaksanaan suatu pelatihan akan dapat terlihat setelah proses evaluasi berlangsung.

Evaluasi yang baik tentunya memiliki sejumlah syarat dan prosedur pelaksanaan yang benar, sehingga hasil yang diperolehpun dapat dipercaya, baik untuk menentukan kualitas pelaksanaan kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan, maupun untuk menentukan apakah kegiatan serupa masih akan mungkin dilaksanakan lagi di masa yang akan datang, dan mungkin akan kembali diminati oleh pihak pengguna. Untuk lebih jelasnya bagaimana evaluasi pelatihan serta seluk beluk dalam evaluasi pelatihan, maka akan dibahas pada bab tersendiri dari buku ini.

²⁴ Griffin, P. & Nix, P. *Education Assessment and Reporting*, (Sydney : Harcourt Brace Javanovich, Publisher, 1991), h. 3

Buat gambar lingkaran simultan antar bagian pelatihan sebagai suatu sistem yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan komunikasi.

E. Tujuan dan Sasaran Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjelaskan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan negara
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian dan berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemimpinan yang baik.

Namun secara umum pelatihan yang diadakan memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

Sementara itu menurut Slamet Saksono merumuskan tujuan pendidikan dan pelatihan (Diklat) kerja sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pengetahuan (*knowladge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing
- b. Menanamkan pengetahuan yang sama mengenai suatu tugas yang kaitannya dengan yang bain untuk mewujudkan tujuan organisasi.
- c. Mengusahakan keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan situasi dan kondisi teknologi yang terjadi akibat keberhasilan pengembangan.
- d. Menumbuhkan minat perhatian terhadap bidang tugas masing-masing
- e. Memupuk keberanian, berfikir kreatif dan berpartisipasi dalam diskusi
- f. Memupuk hubungan kerjasama antara pegawai secara efisien
- g. Menambah jiwa kesatuan
- h. Menambah sikap dan tingkah laku mental (*mental attitude and behavior*)
- i. Mengurangi tingkat kebutuhan
- j. Menumbuhkan rasa takut memiliki dan tanggung jawab
- k. Mengurangi frekuensi pengawasan²⁵

Sedangkan sasaran pelatihan menurut Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

F. Komponen Pelatihan

Pelatihan yang dilaksanakan tentunya memiliki komponen-komponen. Sedangkan komponen-komponen pelatihan sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara²⁶ terdiri dari :

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat di ukur, penjelasan tentang hal ini, akan dijelaskan pada bagian IV dari buku ini.

²⁵ Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*, (Yogyakarta : Kanisius, 1997), h. 80

²⁶ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung : Refika Aditama, 2005), h. 21

- b. Para pelatih (trainer) harus ahlinya yang berkualitas memadai (profesional) yang biasa disebut dengan kompetensi pelatih, dan mengenai kompetensi pelatih ini akan dibicarakan secara tersendiri pada bab II buku ini.
- c. Materi, metode dan media pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak di capai
- d. Peserta pelatihan dan pengembangan (trainers) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

G. Jenis Pendidikan dan Pelatihan

Jenis pendidikan dan pelatihan (diklat) sangat ditentukan oleh banyak faktor, karena jenis diklat itu sendiri akan dinamis dan berkembang, seiring dengan perkembangan kebutuhan organisasi dan problematika yang dihadapi oleh organisasi, seperti munculnya budaya baru, teknologi baru, sistem baru dan kebijakan baru di organisasi yang membutuhkan kecakapan tertentu untuk menghadapi persoalan tersebut.

Namun secara umum untuk memetakan kepentingan diklat tersebut, maka jenis diklat dapat dibedakan berdasarkan sifat pelatihan, tujuan atau sasaran, peserta serta tempat pelaksanaan pelatihan.

Menurut sifatnya, pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu :

a. Pendidikan Umum

Yaitu pendidikan yang dilaksanakan di dalam atau di luar sekolah, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta, dengan tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta didiknya memperoleh pengetahuan umum.

b. Pendidikan Kejuruan

Yaitu pendidikan umum yang direncanakan untuk mempersiapkan para peserta pendidikan maupun melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang kejuruan

c. Pendidikan Keahlian

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk di dalamnya pelatihan ketatalaksanaan

d. Pelatihan Kejuruan

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pada pelatihan keahlian²⁷.

Sedangkan menurut tujuan dan sasarannya, pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu :

a. Pelatihan Prajabatan (*Pre Service Training*)

Merupakan pelatihan yang diberikan kepada tenaga kerja baru dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan dapat terampil melaksanakan tugas dan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. Pelatihan Prajabatan ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu pelatihan prajabatan yang bersifat umum dan pelatihan prajabatan yang bersifat khusus

b. Pelatihan dalam Jabatan (*in Service Training*)

Adalah suatu pelatihan tenaga kerja yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kualitas, keahlian, kemampuan dan keterampilan para tenaga kerja yang bekerja dalam perusahaan. Pelatihan dalam jabatan ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu pelatihan dalam jabatan yang bersifat umum dan pelatihan dalam jabatan yang bersifat khusus.²⁸

Sedangkan jenis pelatihan berdasarkan metode dan sasaran yang ingin dicapai dari pelatihan, dapat diungkapkan sebagai berikut :

a. Pelatihan dalam Perusahaan

Merupakan pelatihan yang diadakan dalam rangka menggerakkan roda suatu perusahaan, pelatihan ini meliputi ;

²⁷ Siswanto Sastrohardiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), h. 200

²⁸ Siswanto Sastrohardiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), h. 202

1. Pelatihan Instruksi (*Job Instruction Training*)

Berorientasi pada pelatihan mengenai cara-cara yang tepat untuk memberikan instruksi, baik bagi tenaga kerja baru atau tenaga kerja lama dalam menghadapi tugas-tugas baru.

2. Pelatihan Cara Kerja (*Job Method Training*)

Berorientasi pada pelatihan mengenai cara-cara yang tepat dan menyempurnakan cara kerja

3. Pelatihan Hubungan Kerja (*Job Relation Training*)

Berorientasi pada pelatihan mengenai hubungan kerja antar tenaga kerja, pengawas, pimpinan maupun antar tenaga kerja sendiri.

- b. Pelatihan Keterampilan

Merupakan pelatihan bidang pengembangan fisik bagi tenaga-tenaga pelaksana, yang terdiri atas :

1. Pengembangan Secara Informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri untuk melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari berbagai literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan, atau membuat kelompok-kelompok kecil untuk berdiskusi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan yang sedang diembannya.

Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa seorang karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kinerjanya, hal ini bermanfaat bagi lembaga/organisasi untuk peningkatan produktivitas.

2. Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal dapat dilakukan dengan cara menugaskan karyawan atau aparatur organisasi untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan secara internal maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pelatihan eksternal.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan tentang ragam jenis-jenis pelatihan dengan tujuan yang juga beragam, jenis pelatihan

tentunya disesuaikan dengan tujuan yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.\

Dilihat dari metode pelatihan Ranupandojo dan Husnan menyatakan bahwa secara umum bentuk / metode latihan karyawan operasional dikelompokkan menjadi 4 macam yaitu:

- a. "*On-job training*". Merupakan metode latihan yang banyak diperguna-kan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang baru dilatih, untuk melatih mereka. Para menejer menganggap bahwa sistem ini adalah yang paling ekonomis dan hemat karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan.
- b. "*Vestibule School*" dalam metode ini adalah merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah para atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus(staff specialist). Hal ini dilakukan alasannya adalah untuk menghindarkan para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan fasilitas khusus untuk latihan.
- c. "*Apprenticeship*" (magang) adalah suatu metode yang biasanya digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan keterampilan (*skill*) yang relatif lebih tinggi. Metode ini biasanya mengkombinasikan on the job training dan pengalaman dengan petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu.
- d. Kursus-kursus yaitu merupakan bentuk pengembangan karyawan yang mirip pendidikan dari pada latihan.²⁹

H. Pengukuran Keberhasilan Pelatihan

Tujuan utama dari setiap pelatihan yang dilakukan adalah tercapainya sejumlah target-target yang telah ditetapkan sebelum pelatihan itu dilaksanakan, tercapainya setiap tujuan yang ditetapkan tentunya harus melalui proses pengukuran, agar kesimpulan terhadap kualitas pelaksanaan pelatihan dapat disimpulkan secara valid yang akan digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi, baik sebagai pedoman rekrutmen

²⁹ Ranupandoyo, H. dan Husman. *Manajemen Personalia*. (Yogyakarta : BPFE, 1990), h.

(*recruitment*), pedoman pengembangan sumber daya manusia (*human resource and development*), penempatan karyawan (*placement*), mutasi (*mutation*), pembagian kerja (*job description*), pemberian penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) dan sebagainya.

Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan pelatihan tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Reaksi Peserta (*Trainee Reaction*)

Yaitu tanggapan yang diberikan oleh peserta yang mengikuti suatu pelatihan baik mengenai proses perencanaan, proses pelaksanaan maupun proses penilaian pelatihan.

Suatu pelatihan yang baik, tentunya telah menyiapkan instrumen pengukuran yang bersumber dari peserta sebelum pelatihan dilaksanakan, instrumen tersebut disusun sedemikian rupa sehingga mampu mendeteksi aspek-aspek kekurangan dan kelemahan pelatihan yang dilaksanakan.

Instrumen yang dimaksudkan untuk melakukan pengukuran keberhasilan pelatihan ini, bisa berbentuk pengukuran keberhasilan pelatihan secara keseluruhan (komprehensif), atau mengukur keberhasilan harian atau mengukur keberhasilan setiap sesi pembelajaran. Masing-masing instrumen di atas, dapat disusun dengan menyusun sejumlah pertanyaan dengan jawaban bebas (essay) atau bisa dengan pertanyaan dengan alternatif jawaban (objektif), untuk lebih jelasnya contoh pengukuran keberhasilan pelatihan, dapat dilihat pada lampiran buku ini.

2. Hasil Pembelajaran (*amount of learning*)

Pengukuran keberhasilan pelatihan yang berkenaan dengan hasil pembelajaran terkait dengan penguasaan kompetensi yang ditetapkan dalam suatu pelatihan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap baru yang diperoleh peserta dari program pelatihan yang diikutinya. Pengukuran hasil pelatihan yang dimaksud disusun mulai dari *pree test*, *mid test* maupun *post test*.

Pre Test adalah evaluasi yang dilaksanakan terhadap calon peserta pelatihan sebelum kegiatan pelatihan dilaksanakan, yang bisa dimanfaatkan untuk seleksi penerimaan atau menentukan potensi dan kemampuan awal peserta didik.

Mid Test, adalah evaluasi yang dilaksanakan terhadap peserta selama proses pelatihan berlangsung, pada dasarnya *mid test* dimaksudkan untuk melakukan pengukuran terhadap seberapa jauh kompetensi yang telah dilatihkan dikuasai oleh peserta didik.

Sedangkan *post test*, merupakan evaluasi yang dilakukan terhadap peserta pelatihan untuk mengukur secara keseluruhan terhadap penguasaan kemampuan, pengetahuan dan sikap selama mengikuti proses pelatihan.

3. Perubahan Perilaku (*behavior change*)

Proses pengukuran keberhasilan pelatihan berikutnya digunakan perubahan perilaku, perubahan perilaku yang dimaksud adalah efek dimana perilaku peserta pelatihan dapat dilihat ketika pelatihan tersebut sudah berakhir, dan peserta pelatihan kembali kepada pekerjaan atau tempat bekerja semula dan apakah pengetahuan, keterampilan dan sikap baru tersebut digunakan dan diamalkan ketika melakukan aktifitas di tempat kerja.

4. Hasil Nyata (*concrete result*)

Pengukuran keberhasilan pelatihan jenis ini merupakan ukuran yang paling mudah dilihat dan paling konkrit untuk melihat efektifitas pelaksanaan sebuah pelatihan. Keberhasilan suatu proses pelatihan akan berdampak pada peningkatan kualitas kerja aparatur yang mengikuti pelatihan tersebut, sehingga efek yang dapat dilihat terjadinya peningkatan produktifitas, efektifitas dan keharmonisan kerja.

Mengenai teknik melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan pelatihan dengan berbagai model pelaksanaan akan dijelaskan pada bagian tersendiri dari buku ini.

I. Tahapan Pelatihan

Tahapan yang dimaksud di sini adalah langkah-langkah yang mesti dipersiapkan oleh seorang pelatih atau menejer pelatihan mulai dari langkah persiapan/perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi dari kegiatan pelatihan itu sendiri.

Mangkunegara menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi : (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/*need assesment*; (2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan; (3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya; (4) menetapkan metode pelatihan; (5) mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi; dan (6) mengimplementasikan dan mengevaluasi.³⁰

J. Istilah yang Digunakan untuk Pengelola Pelatihan

Ada banyak istilah yang kerap digunakan di Indonesia untuk menggambarkan profesi pengelola pelatihan ini, di antaranya adalah:

1. **Instruktur** berasal dari kata *instructor* dengan asal kata *instruction*. Secara bebas maka kata itu dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kekuasaan untuk memberikan instruksi (perintah). Instruktur di sini harus didengar, dipatuhi dan diikuti. Istilah ini lebih memiliki kesan otokrasi yang bernuansa *top down*. Istilah ini kerap kali digunakan pada lembaga dengan garis koordinatif yang kental, seperti TNI, namun pada beberapa lembaga istilah ini sudah mengalami pelamahan arti dari maksud yang disebutkan di atas.
2. **Pelatih** berasal dari kata *latih* yang merupakan terjemahan dari kata *Trainer*. Secara sederhana kata ini dapat diartikan sebagai orang yang ikut serta secara partisipatif dengan aktifitas peserta pelatihan. Istilah pelatih lebih mencair dengan kondisi peserta, sehingga jarak antara peserta dan pelatih terkesan lebih akrab tanpa harus menghilangkan kredibilitas pelatih tersebut. Dengan suasana keakraban yang diciptakan, maka diharapkan materi yang disajikan selama pelatihan dapat diserap peserta dengan lebih baik.

³⁰ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi...*, h. 10

3. **Fasilitator** berasal dari kata *facilitator* dengan asal kata *facility*. Secara sederhana istilah ini dapat diartikan sebagai orang yang memfasilitasi dalam setiap sesi pelatihan, ia seperti kaca pemantul yang akan memantulkan kembali kepada peserta lain hal-hal yang dipermasalahkan oleh seorang peserta pelatihan, fasilitator hanya menyimpulkan sekaligus menyempurnakan jawaban yang diberikan oleh peserta. Dalam penyajian materi fasilitator lebih dekat dengan metode diskusi, *role play*, dan *games*.
4. **Widyaiswara** berasal dari bahasa Sangskerta *Widya* dan *Iswara*. Istilah ini sebenarnya hampir sama dengan pelatih atau fasilitator. Istilah ini dipergunakan pada lembaga pelatihan milik pemerintah. Bahkan istilah ini juga baku digunakan sebagai jabatan fungsional pelatih di lembaga pemerintah.
5. **Master Of Training**, diambil dari istilah Inggris yang berarti orang yang paling hebat dalam pelatihan, artinya adalah orang yang memiliki tanggung jawab utama dan mengepalai dalam suatu kegiatan pelatihan, mulai dari kegiatan perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan maupun mengevaluasi pelatihan.