

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dalam penelitian ini, penulis akan menampilkan beberapa riset yang relevan dengan judul yang akan periset teliti, yaitu :

1. Eva Wahyuningtyas, tahun 2013 jurusan Pendidikan Luar sekolah Universitas Negeri Semarang dengan skripsi berjudul "*Pengelolaan Program Pelatihan Menjahit Tingkat Dasar Pada Anak Putus Sekolah di Balai Latihan Kerja (BLK) Demak*". Didalam penelitiannya menjelaskan pengelolaan program pelatihan menjahit disertai manajemen perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan penilaian yang ada di Balai Latihan Kerja (BLK) Demak.

Hal yang membedakan riset Eva Wahyuningtyas dengan penelitian ini adalah bahwa didalam penelitian Eva Wahyuningtyas tidak menjelaskan faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan. Sehingga penerapan manajemen pengawasan dan penilaian kurang efektif untuk suatu proses. Suatu pelatihan jika tidak memperhatikan faktor dalam pelatihan akan terjadi banyaknya hambatan

2. Zulfahmi, tahun 2009 konsentrasi Kesejahteraan Sosial Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta Denagn judul "*Pelatihan Keterampilan Bagi Remaja Putus Sekolah di Panti Sosial Remaja "Taruna Jaya" Sebagai Upaya Meningkatkan*

Kualitas Sumber Daya Manusia”. Penelitiannya memberi gambaran adanya pelatihan dan metode yang diberikan oleh panti Taruna Jaya.

Hal yang membedakan riset Zulfahmi dengan penelitian ini adalah bahwa Zulfahmi hanya memberi gambaran bahwasannya dipanti sosial remaja Taruna Jaya ada macam – macam bentuk pelatihan untuk remaja putus sekolah. Berbeda dengan penelitian ini yang berusaha untuk mengetahui manajemen pelatihan bagi narapidana oleh pihak RUTAN Medaeng.

3. Tioria N.P Hasibuan, tahun 2009 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu kesejahteraan sosial Universitas Sumatera Utara dengan skripsi berjudul “Implementasi Pelatihan Keterampilan Anak Binaan Oleh Panti Sosial Bina Remaja Nusa Putra Tanjung Morawa”. Menjelaskan mengenai pelaksanaan adanya pelatihan keterampilan bagi Anak Binaan Oleh Panti Sosial Bina Remaja Nusa Putra Tanjung Morawa.

Hal yang membedakan riset Tioria N.P Hasibuan dengan penelitian ini adalah bahwa Tioria N.P Hasibuan berusaha mengetahui implementasi pelatihan keterampilan yang indikator-indikatornya yaitu metode pelatihan, sarana dan prasarana pelatihan serta SDM pendidik. Dan juga Tioria N.P Hasibuan melakukan penelitian Kuantitatif. Hal yang membedakan dengan penelitian ini adalah penelitian ini ingin

mengetahui manajemen pelatihannya dengan memakai analisis manajemen pelatihan<sup>1</sup>.

4. Nur Jayani, Tahun 2013 Jurusan Politik Dan Kewarganegaraan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang dengan skripsi berjudul “Pelaksanaan Pembinaan Narapidana Di Rumah Tahanan Negara Klas II B Kabupaten Jepara”. Menjelaskan mengenai perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dalam pembinaan narapidana.

Hal yang membedakan penelitian Nur Jayani dengan riset ini adalah Nur Jayani menjelaskan pelaksanaan pembinaan di Rumah Tahanan kelas II B Kabupaten Jepara secara globalnya saja. tapi dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan tidak secara perinci dan juga tidak menyertakan evaluasi dari pelatihan. Adapun dalam riset yang saya teliti menjelaskan proses pelatihan dengan disertai teori manajemen pelatihan.<sup>2</sup>

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Tinjauan Mengenai Pelatihan**

#### **a. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Tioria N.P Hasibuan, 2009, “Implementasi Pelatihan Keterampilan Anak Binaan Oleh Panti Sosial Bina Remaja Nusa Putra Tanjung Morawa”, Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu kesejahteraan sosial Universitas Sumatera Utara. Abstrak

<sup>2</sup> Nur Jayani, 2013 Jurusan Politik Dan Kewarganegaraan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang dengan skripsi berjudul “Pelaksanaan Pembinaan Narapidana Di Rumah Tahanan Negara Klas II B Kabupaten Jepara”.

<sup>3</sup> Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, “Manajemen Sumber daya manusia”, Graha Ilmu ,Yogyakarta, hal. 175

Sikula dalam Sumantri mengartikan pelatihan sebagai: “proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Para peserta pelatihan akan mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang sifatnya praktis untuk tujuan tertentu”.<sup>4</sup> Dengan banyaknya pendapat mengenai definisi pelatihan ada beberapa ahli memiliki pendapat yang sedikit berbeda tentang pengertian pelatihan sebagaimana berikut :

1. Sedangkan Michael J. Jucius dalam Moekijat menjelaskan istilah latihan untuk menunjukkan setiap proses untuk mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu.<sup>5</sup>
2. Menurut Susilo, “Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional dan sistematis.”<sup>6</sup>
3. Menurut Alex Soemaji Nitisemito, “Pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Sumantri, S. 2000, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Fakultas Psikologi UNPAD Bandung. Hal : 2

<sup>5</sup> Moekijat, 1990, *Pengembangan dan Motivasi*, Pionir Jaya. Bandung. Hal:2

<sup>6</sup> Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 55

<sup>7</sup> Alex Soemaji Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Kudus, hal. 53

4. Menurut Meldona, “Pelatihan adalah proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi.”<sup>8</sup>

Dari beberapa definisi pelatihan diatas peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan tentang definisi pelatihan yaitu suatu proses perubahan dan pengembangan kemampuan seseorang dengan cara yang ditentukan. Adapun hal ini berjangka pendek dan bertujuan untuk membangun dan meningkatkan kemampuan peserta pelatihan.

#### **b. Komponen-komponen pelatihan**

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan tingkah laku dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi. Adapun komponen-komponen yang diperlukan dalam pelatihan adalah :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan harus jelas dan dapat diukur. Para pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesionalitas)
2. Materi pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tujuan.
3. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkatan kemampuan peserta.
4. Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.<sup>9</sup>

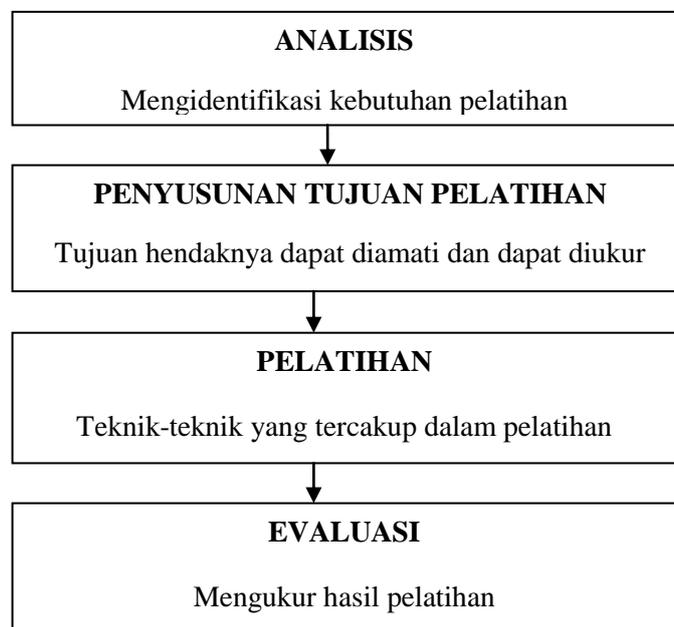
---

<sup>8</sup> Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 232.

### c. Proses Dasar Pelatihan

Idealnya setiap dasar penyusunan pelatihan terdiri dari empat langkah seperti yang diikhtisarkan dalam gambar dibawah ini. Langkah awal sebelum melakukan pelatihan adalah terlebih dahulu melakukan identifikasi tentang kebutuhan pelatihan yang diperlukan. Setelah diketahui kebutuhan pelatihan yang diperlukan tahap selanjutnya menentukan tujuan pelaksanaan pelatihan ini. Setelah berhasil dirumuskan tujuan yang jelas, kemudian baru dilaksanakan pelaksanaan training. Akan tetapi apabila digambarkan secara singkat adalah sebagai berikut :<sup>10</sup>

Gambar 2.1 tahap tahap penyusunan latihan



sumber : Agus Dharma (1992)

<sup>9</sup> A.AAnwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Perencanaan dan pengembnagan sumber daya manusia*.Refika Aditama Bandung.hal. 51-53

<sup>10</sup> Agus Dharma, 1992, *Manajemen Personalialia*.CV. Erlangga, Jakarta, Hal. 249

a) Analisis, jika kita harus mengidentifikasi apa yang salah satu orang yang melakukan pekerjaan itu, maka sebelum kita dapat memperbaiki keadaan, kita harus sepenuhnya sadar akan luas dan sifat pekerjaan atau peran. Tiga segi utama analisis yang dapat dianggap paling berguna dalam identifikasi kebutuhan pelatihan adalah analisis pekerjaan, analisis tugas dan analisis keterampilan. Pekerjaan pada dasarnya berhubungan dengan serangkaian tugas yang harus dilaksanakan, yang pada gilirannya akan memerlukan keterampilan tertentu. Dalam analisis kebutuhan pelatihan, dan baiknya apabila mengikuti urutan yang dimulai dari analisis pekerjaan, tugas dan keterampilan.<sup>11</sup>

b) Setelah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan selanjutnya adalah tujuan pelatihan, menurut Henry Simamora,<sup>12</sup> meliputi :

1. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
2. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai
3. Membantu memecahkan operasional
4. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
5. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

---

<sup>11</sup> Leslie Rae, 1990, *Mengukur Efektifitas Pelatihan*, PT. Pustaka Bunaman Pressindo, Jakarta, hal. 17.

<sup>12</sup> Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 176

c) Dalam tahap selanjutnya yakni pelaksanaan pelatihan yang mana dalam hal ini ada beberapa proses yang dilewati, yaitu :

1. Memperkenalkan pengetahuan, sikap, perilaku, kecakapan dan keterampilan yang masih produktif.
2. Mempertahankan pengetahuan, sikap, perilaku, kecakapan dan keterampilan yang masih produktif.
3. Meniadakan pengetahuan, sikap, perilaku, kecakapan dan keterampilan yang masih produktif<sup>13</sup>.

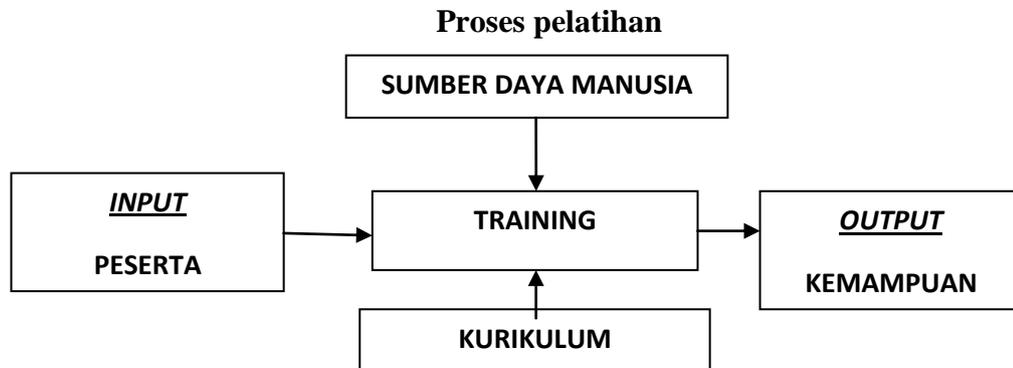
Soekidjo dalam bukunya Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai pendapat yang lain mengenai proses pelatihan itu sendiri, yaitu meliputi input (*sasaran pelatihan*) dan output (*perubahan pelaku/hasil pelatihan*) dan faktor yang mempengaruhi proses pelatihan tersebut. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi proses pelatihan adalah faktor pelatih atau pengajar, metode belajar dan mengajar, alat bantu pendidikan dan kurikulum yang kemudian digolongkan atas 4 M (*man, money, material and method*).<sup>14</sup> Untuk lebih memperjelas proses pelatihan diatas, maka peneliti akan mengilustrasikan proses tersebut dalam gambar 2.2

---

<sup>13</sup> Agus Hardjana, 2001, *Training Sumber Daya Manusia Yang Efektif*, Kanisius, Yogyakarta, hal. 26.

<sup>14</sup> Soekidjo Notoadmojo, 1992, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 28-29

Gambar 2.2



Sumber : Soekidjo Notoadmojo (1992)

Proses pelatihan sebagaimana diilustrasikan pada gambar 2.2 adalah sebagai salah satu upaya untuk pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Hal ini terjadi karena organisasi tersebut harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan diluar organisasi. Untuk itu maka kemampuan sumber daya manusia atau karyawan organisasi itu harus terus menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.

#### **d. Tujuan pelatihan**

Setiap melakukan kegiatan pasti ada suatu tujuan yang ingin dicapai. Begitu pula suatu lembaga atau organisasi melakukan suatu pelatihan pasti mempunyai tujuan ingin dicapai. Adapun tujuan yang ingin dicapai secara umum dengan melaksanakan sebuah pelatihan adalah untuk meningkatkan potensi masyarakat agar mampu meningkatkan kualitas hidup yang lebih baik bagi seluruh masyarakat.

Sementara secara khusus suatu instansi/lembaga mengadakan pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan SDM
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.<sup>15</sup>

**e. Metode pelatihan**

- 1) Sesuai dengan keadaan dan jumlah sasaran;
- 2) Cukup dalam jumlah dan mutu materi;
- 3) Tepat menuju tujuan pada waktunya;
- 4) Amanat hendaknya mudah diterima, dipahami dan diterapkan;
- 5) Biaya ringan

Adapun Metode pembinaan narapidana merupakan cara dalam menyampaikan materi pembinaan agar dapat efektif dan efisien mudah diterima narapidana dalam pelatihan ataupun pembinaan yaitu:

- 1) Metode pembinaan berdasarkan situasi
- 2) Metode pembinaan perorangan
- 3) Metode pembinaan secara kelompok
- 4) Metode belajar dari pengalaman.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> A.AAnwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.hal. 51

<sup>16</sup> C.I Harsono,Bc.Ip, 1995, *Sistem Baru Pembinaan Narapidana*, Jakarta :Djambatan, hal 341-343

**f. Faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan**

Sebelum atau dalam sebuah pelatihan ada faktor yang perlu diperhatikan, antara lain :

- 1) Perbedaan individu
- 2) Hubungan analisis jabatan
- 3) Motivasi
- 4) Partisipasi aktif
- 5) Seleksi peserta
- 6) Seleksi instruktur
- 7) Metode pelatihan dan pengembangan.<sup>17</sup>

**g. Manfaat adanya pelatihan**

Dengan diselenggaranya pelaksanaan sebuah pelatihan banyak sekali manfaat yang didapat baik bagi lembag/instansi penyelenggara maupun bagi perorangan (peserta). Adapun manfaat dari diadakannya pelatihan adalah :

- 1) Membantu pengembangan ketrampilan seseorang
- 2) Membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, produktifitas dan kualitas kerja
- 3) Memenuhi kebutuhan personal peserta
- 4) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level

---

<sup>17</sup> A.AAnwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Refika Aditama Bandung.hal. 53

5) Transfer ilmu dan pengetahuan yang baru<sup>18</sup>.

Sedangkan menurut Nitisemito, manfaat yang diperoleh dengan adanya pelatihan bagi sebuah lembaga atau perusahaan yang melaksanakan pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) Mengurangi pengawasan
- 2) Meningkatkan rasa percaya diri
- 3) Meningkatkan kerjasama antar mereka
- 4) Memudahkan pelaksanaan promosi dan mutasi
- 5) Memudahkan pendelegasian wewenang.<sup>19</sup>

Adapun menurut Proctor dan Thorton yang dikutip oleh Manullang tentang faedah (manfaatnya) nyata dari pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan rasa puas pegawai
- 2) Mengurangi pemborosan
- 3) Meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai
- 4) Memperbaiki moral pegawai
- 5) Mengurangi kecelakaan
- 6) Memperbaiki komunikasi
- 7) Menimbulkan kerjasama yang lebih baik
- 8) Mengurangi ketidak hadiran dan turn off pegawai.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya manusia*, UIN-Malang Press, Malang, hal. 238

<sup>19</sup> Alex Soemaji Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia*, Hal. 57

<sup>20</sup> M. Manullang Dan Marihot Manullang, 2001, *Manajemen Personalia Edisi Ketiga*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, Hal. 68

Pada dasarnya pelatihan mempunyai manfaat jangka panjang yang membantu karyawan atau perorangan untuk meningkatkan kemampuan yang mereka miliki agar dapat berguna sebagai bekal hidup diwaktu yang akan datang.

#### **i. Konsep Pelatihan Dalam Perspektif Islam**

Pelatihan adalah proses yang menyangkut belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang berlaku relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Sementara itu keterampilan disini meliputi *physical skill, intelektual skill, social skill, manajerial skill* dan lain-lain.<sup>21</sup>

Dalam rangka meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas maka perlu diadakan pelatihan, hal ini dimungkinkan perlu dilakukan karena pada dasarnya manusia itu bersifat lemah.<sup>22</sup>

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An-Nisa' ayat 28 :


 يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا

Artinya: “Allah hendak memberikan keringanan kepadamu dan manusia dijadikan bersifat lemah”.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Veitzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital (Manajemen Sumber daya Manusia)*. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta. Hal. 294

<sup>22</sup> Heny Ibrahim, 2011, “*Training and Development untuk Pejabat Eksekutif (Studi Kasus di PT. PLN (persero)Area Pelayanan dan Jaringan Mojokerto)*”, Skripsi Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, hal. 20

<sup>23</sup> Al-Qur'an, An-Nisa' :28

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa manusia seyogyanya harus terus melakukan perbaikan dalam dirinya sehingga terbentuk pribadi yang berkualitas yang dapat menjalankan profesinya sehingga sanggup memikul amanah dan beban yang diberikan. Selain itu terjadinya persaingan yang sangat ketat dalam dunia kerja sehingga menuntut manusi harus bisa mengimbangnya dalam bentuk memperkaya diri dengan ilmu dan keterampilan.

Demikian pula suatu perusahaan, organisasi dan individu akan memenangkan suatu persaingan ketika memiliki aset (*human capital*) berupa SDM yang amanah dan profesional, yaitu SDM yang berkualitas dan berdaya saing, maka upaya yang perlu dilakukan adalah melaksanakan program pelatihan untuk mengembangkan SDM yang dimiliki. Dalam hal ini perlunya pelatihan, karena islam sangat mengedepankan adanya perubahan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Ad-Duha ayat 8 dibawah ini:

وَوَجَدَكَ عَائِلًا فَأَغْنَىٰ

Artinya : “Dia mendapatimu sebagai seorang yang kekurangan, lalu Dia memberikan kecukupan”.<sup>24</sup>

Dari ayat diatas dapat kita ketahui bahwasannya Nabi Muhammad SAW pada dasarnya adalah orang yang berkekurangan, tapi pada akhirnya Allah menjadikan orang yang berkecukupan. Kita sebagai umat beliau jika

---

<sup>24</sup> Al-Qur'an, Ad-Dhuha :8

mengalami kekurangan tidak boleh putus asa, karena pasti akan ada jalannya. Kecukupan itu tidak bisa datang langsung kalau kita tidak mau merubah keadaan kita dengan berusaha. Dalam ayat diatas berkesimpulan bahwasannya merubah dalam keadaan tidak mampu menjadi dalam keadaan mampu yakni dengan melalui pelatihan. Guna untuk memotivasi kita untuk tetap berusaha merubah hidup berkecukupan. Dalam ayat lain :

﴿١١﴾<sup>25</sup> ..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Ayat diatas adalah potongan ayat 11 Surat Ar-Ra'd, maksud dari ayat diatas adalah “Allah SWT tidak akan merubah nasib suatu kaum jika kaum itu tidak mau untuk mengubahnya”. Oleh karena itu seseorang tidak akan berubah jika dia tidak mengubahnya sendiri. Kita harus melakukan perubahan dari diri kita. Veitzal Rivai dalam bukunya *Islamic Human Capital* (Manajemen Sumber Daya Manusia) berpendapat bahwa : “Berbagai sarana kehidupan disajikan untuk menjadikan hamba-hamba Allah SWT sebagai Khalifah fil Ardhi”. Salah satunya dengan mengadakan pelatihan.<sup>26</sup>

Sehingga dalam hal ini pelatihan merupakan wahan untuk melakukan perubahan dan mengembangkan SDM untuk menghadapi era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Berkaitan dengan hal tersebut bahwasannya pelatihan merupakan cara meningkatkan SDM seseorang.

<sup>25</sup> Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11

<sup>26</sup> Veitzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital* (Manajemen Sumber Daya Manusia), hal. 287

## 2. Konsep Manajemen Pelatihan

### A. Manajemen

Siagian mengemukakan lima fungsi manajemen. Kelima fungsi itu adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian.<sup>27</sup>

#### 1. Perencanaan

Perencanaan berkaitan dengan penyusunan tujuan dan rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga penyelenggara pendidikan luar sekolah.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan mengidentifikasi dan memadukan sumber-sumber yang diperlukan kedalam kegiatan yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber-sumber itu meliputi tenaga manusia, fasilitas, alat-alat dan biaya yang tersedia atau dapat disediakan. Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa pengorganisasian adalah upaya melibatkan semua sumber manusia kedalam kegiatan yang terpadu untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi penyelenggara pendidikan luar sekolah.

#### 3. Penggerakan

Penggerakan memainkan peranan yang sangat penting,

---

<sup>27</sup> D. Sudjana. 2000. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung : Falah Production.

disamping itu pergerakan berperan pula dalam fungsi manajemen lainnya seperti pembinaan, penilaian dan pengembangan. Fungsi pergerakan ialah untuk mewujudkan tingkat penampilan dan partisipasi yang tinggi dari setiap pelaksana yang terlibat dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### 4. Pengawasan

Fungsi manajemen lainnya adalah pembinaan. Didalamnya termasuk pengawasan, supervisi, dan monitoring. Pembinaan diselenggarakan melalui pendekatan langsung dan tidak langsung. Pendekatan langsung dilakukan oleh pengelola dilakukan terhadap para penyelenggara dan pelaksana program atau kegiatan pendidikan luar sekolah. Pendekatan tidak langsung dilakukan melalui staf atau pihak lain berkaitan dengan tugas para penyelenggara dan pelaksana.

#### 5. Penilaian

Penilaian berkaitan dengan kegiatan pengumpulan, pengolahan dan penyajian informasi untuk dijadikan masukan dalam pengambilan keputusan. Sasaran penilaian dapat meliputi:

- a. Keseluruhan fungsi manajemen, sejak perencanaan sampai pengembangan
- b. Seluruh komponen proses hasil, dan pengaruh suatu program

pendidikan luar sekolah.

Penilaian dilakukan secara berkelanjutan dan diarahkan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, proses kegiatan dalam pencapaian tujuan, dan penyimpangan kegiatan dari rencana yang telah disusun.

Batasan manajemen pelatihan menurut Mujiman adalah pengelolaan program pelatihan, yang menyangkut aspek pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, perencanaan disain pelatihan, dan penetapan metodologi pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan, dan penetapan tindak lanjut pelatihan. Itu merupakan aspek-aspek standar manajemen pelatihan yang lazim dilaksanakan dalam kegiatan pelatihan. Pada praktiknya manajemen pelatihan selalu terlibat langsung dalam setiap kegiatan pelatihan dimana kegiatan pelatihan merupakan siklus kegiatan berkelanjutan yang menurut Pont dikutip oleh Mujiman :

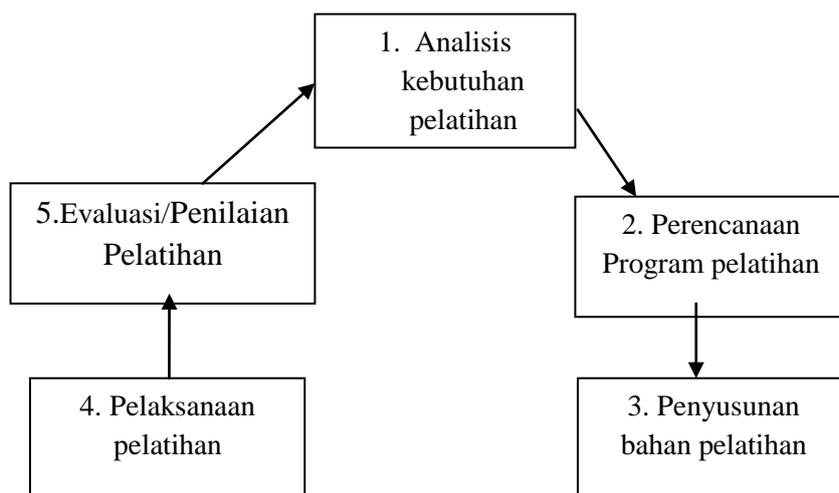
- 1) analisis kebutuhan pelatihan,
- 2) perencanaan program pelatihan,
- 3) penyusunan bahan pelatihan,
- 4) pelaksanaan pelatihan
- 5) dan penilaian pelatihan.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Mujiman, Haris. 2011. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta. Hal.56

Kegiatan-kegiatan itu bersifat urut. Namun, hasil penilaian atau evaluasi pelatihan sebagai siklus bukan hanya berlangsung pada kegiatan nomor (1), melainkan secara langsung juga dapat berpengaruh pada kegiatan nomor (2), (3), dan (4). Artinya, hasil evaluasi selain dapat mengubah kebutuhan juga secara langsung dapat mengubah perencanaan program pelatihan, bahan ajar, dan pelaksanaan pelatihan. Hubungan diantara kelima kegiatan itu digambarkan secara skematis pada gambar yang ada dibawah ini :

Gambar 2.3 Siklus Pelatihan :<sup>29</sup>



#### A. Analisis kebutuhan pelatihan

Menentukan kebutuhan pelatihan bukan hal sederhana sebab kebutuhan pelatihan terkait dengan siapa yang dilatih, terkait dengan tujuan pelatihan; untuk kebutuhan siapa pelatihan itu dilakukan; siapa

<sup>29</sup> Mujiman, Haris. 2011. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta. Hal. 57

penyelenggara pelatihan, dan merupakan paket yang tak dapat dipecah-pecah sesuai dengan keinginan pembelajar.<sup>30</sup>

#### B. Perencanaan program pelatihan

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

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

#### C. Penyusunan Bahan Pelatihan

Bahan yang perlu disiapkan diantaranya adalah :

- a) Tujuan belajar dan silabi
- b) Bahan ajar dan hand out
- c) Pustaka pendukung

---

<sup>30</sup> Mujiman, Haris. 2011. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta. Hal. 58

- d) Komputer dengan fasilitas internet
- e) Alat bantu belajar

#### D. Pelaksanaan pelatihan

Pelaksanaan pelatihan mengikuti rencana yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam pelaksanaannya selalu banyak masalah yang memerlukan pemecahan. Pemecahan masalah sering berakibat adanya keharusan mengubah beberapa hal dalam rencana tetapi perubahan dan penyesuaian apapun yang telah dilakukan harus berorientasi pada upaya mempertahankan kualitas pelatihan, menjaga kelancaran proses pelatihan, dan tidak merugikan kepentingan partisipan.

#### E. Sasaran Evaluasi

Sasaran evaluasi atau penilaian adalah partisipan pelatihan, instruktur, penyelenggaraan pelatihan, bahan pelatihan dan alat bantu belajar dan program pelatihan.

- a) Partisipan pelatihan : Penelitian bertujuan mengukur perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan setiap partisipan sebagai hasil pelatihan.
- b) Instruktur : Penilaian bertujuan mengukur kekuatan dan kelemahan instruktur dalam melaksanakan tugas.
- c) Penyelenggaraan pelatihan : Penilaian bertujuan mengukur kekuatan dan kelemahan dalam penyelenggaraan teknis program pelatihan.
- d) Bahan pelatihan dan alat bantu belajar : penilaian bertujuan mengukur keefektifannya sebagai sarana untuk mencapai tujuan pelatihan.

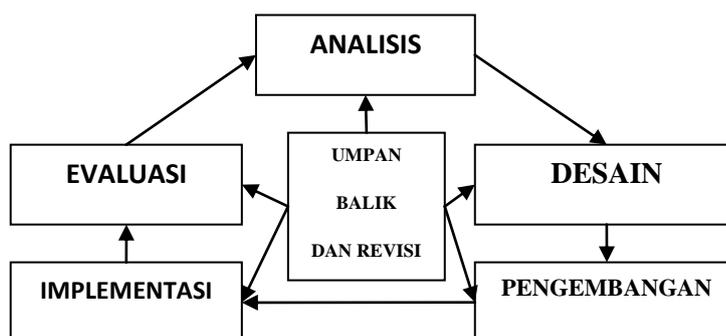
- e) Program pelatihan : Pelatihan bertujuan mengukur keefektifan dan keefisienan program pelatihan, dipandang dari segi hasil yang dicapai partisipan dalam bandingannya dengan biaya yang dikeluarkan.

Jenis jenis penilaian atau evaluasi yang lazim digunakan dalam program pelatihan adalah pretes, evaluasi formatif, evaluasi sumatif, evaluasi plan of action, evaluasi terhadap instruktur, evaluasi terhadap program pelatihan, dan evaluasi pasca pelatihan.

Dalam konteks yang lain manajemen pelatihan atau pengelolaan pelatihan identik dengan manajemen proyek atau pada istilah lain sama dengan mengelola proyek. Oleh karena itu daur *manajemen pelatihan* dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.4.<sup>31</sup>

#### Daur Manajemen Pelatihan



Gambar ini menjelaskan bahwa proses manajemen pelatihan dimulai dengan analisis, yaitu analisis kebutuhan (*need analysis*) terhadap

<sup>31</sup> Fitroh Hanrahmawan, 2010, Revitalisasi Manajemen Pelatihan Tenaga Kerja (Studi Kasus Pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar) Jurnal Administrasi Publik, Volume 1 No. 1 Thn. 2010 diakses di <http://ebookbrowse.net/manajemen-pelatihan-pdf-d278233832> pada 20 April 2014

hal-hal yang akan menjadi objek pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan desain program pelatihan, yaitu langkah mendesain program-program pelatihan. Tahapan berikutnya adalah pelaksanaan dan penerapan, yaitu proses pelaksanaan dan Penerapan program-program pelatihan. Kemudian diakhiri dengan evaluasi yaitu tahap untuk memberikan penilaian dan analisa pengembangan. Pada setiap tahapan tersebut akan ada proses umpan balik, yang bertujuan untuk mengontrol efektivitas pelaksanaan dan proses pelatihan.