

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum kita melangkah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia secara khusus, adalaknya kita harus mengetahui terlebih dahulu pengertian Manajemen secara umum.

Menurut Hasibuan (1995:21), terdapat enam unsur atau biasa disingkat 6 M, yang perlu diatur di dalam manajemen yaitu:

- a. *Man*, tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja eksekutif maupun operatif,
- b. *Money*, uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan,
- c. *Method*, cara-cara yang dipergunakan dalam usaha untuk mencapai tujuan,
- d. *Materials*, bahan-bahan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan,
- e. *Machiness*, mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan/ dipergunakan untuk mencapai tujuan dan
- f. *Market*, pasar untuk menjual output dan jasa-jasa yang dihasilkan

Menurut Frederick Winslow Taylor (Hasibuan, 2009:7), bahwa:

Dalam filsafat manajemen, manager akan lebih banyak bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengendalian serta dalam menafsirkan kepandaian-kepandaian para pekerja dan mesin-mesin menurut aturan-aturan, hukum-hukum dan formula-formula, sehingga dengan jalan demikian akan membantu pekerja-pekerja melakukan pekerjaannya dengan biaya yang rendah bagi majikan dan penghasilan yang lebih besar bagi buruh.

Menurut Henry Fayol (Hasibuan,2009:8), bahwa:

‘Manajemen suatu hal yang terdiri dari fungsi-fungsi *planning, organizing, coordinating, commanding dan controlling* (disingkat POC 3).....’

Setelah kita melihat penjelasan teori ilmu manajemen dari perintis ilmu manajemen diatas, saatnya kita membahas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Istilah manajemen Sumber Daya Manusia mulai dipakai sejak Perang Dunia II dan mulai populer dengan sebutan tenaga kerja karena waktu perang itu berlangsung banyak diperlukan tenaga kerja, sehingga menjadi Manajemen Tenaga Kerja, hal ini merupakan suatu istilah yang dipergunakan untuk menggambarkan:

- a. Perencanaan tentang Sumber Daya Manusia dalam kesempatan kerja.
- b. Pengarahan Sumber Daya Manusia dalam kesempatan kerja.
- c. Pengendalian dan pengontrolan Sumber Daya Manusia dalam kesempatan kerja. (Wursanto,1989:11-12).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dan pekerja (employer-employee), terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi. (Nawawi, 1998:42)

Sedangkan menurut Umar (2010:20) mengatakan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Demikian pula dengan Mangkunegara (2007:2) yang mengemukakan pengertian manajemen Sumber Daya Manusia yaitu :

Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2006:10) mengatakan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, oengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Pengertian lain tentang manajemen Sumber Daya Manusia dikemukakan oleh Simamora (1997:4), bahwa: "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan".

Sedang Menurut Sedarmayanti (2001:13), bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termaksud merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia sebagaimana diuraikan oleh Walton (Sedarmayanti, 2001:18), yakni:

Menekankan kegunaan komitmen dan mutualitas yaitu model Manajemen Sumber Daya Manusia yang baru disusun oleh kebijakan yang mempromosikan tujuan bersama, pengaruh bersama, penghargaan bersama, imbalan bersama, tanggung jawab bersama. Teorinya adalah kebijakan mutualitas akan memperoleh komitmen yang akan menghasilkan kinerja ekonomi yang lebih baik dan pengembangan manusia yang lebih besar.

Karen legge (Sedarmayanti 2001:16) mengemukakan bahwa :

Tema umum Manajemen Sumber Daya Manusia yang khas adalah kebijakan Sumber Daya Manusia harus terintegrasi dengan perencanaan bisnis strategis dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi yang layak (mengubah yang tidak layak). Bahwa Sumber Daya Manusia bernilai dan sumber keunggulan kompetitif, mereka akan disediakan sangat efektif dengan kebijakan bersama secara konsisten yang mempromosikan komitmen dan sebagai konsekuensinya, membantu terwujudnya keinginan dalam diri karyawan untuk bertindak secara fleksibel dengan kepentingan usaha (organisasi adaptif).

Setiap proses manajemen selalu mengarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, melalui pemanfaatan segenap sumber-sumber yang ada melalui fungsi-fungsi manajemen

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia oleh para ahli memberikan uraian yang berbeda-beda. Hasibuan (1995:21), menguraikan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi: “perencanaan, pengeorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian”.

Sedangkan Menurut (Amsyah, 1997:62) bahwa:

Fungsi utama manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengarahan. Sedangkan untuk mencapai tujuannya, organisasi memerlukan dukungan manajemen dengan berbagai fungsinya yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi masing-masing.

Edwin B. Plippo (Hasibuan, 2006:24), menguraikan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi : “Planning, organizing, directing, controlling, procurement, development, compensation, integration, maintenance, separation”.

Dari uraian-uraian tersebut pada umumnya para ahli sependapat bahwa salah satu fungsi dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi pengembangan, dimana pengembangan di dalamnya secara implisit maupun eksplisit mengungkapkan fungsi Pendidikan dan Pelatihan.

2. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan

Sebelum kita membahas apa itu manajemen Pendidikan dan Pelatihan secara khusus, adakalanya terlebih dahulu kita membahas tentang pengertian Pendidikan dan Pelatihan itu secara Umum.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari suatu sistem, yaitu sistem pengembangan sumber daya manusia. Dalam sistem ini termasuk sub sistem perencanaan, pengadaan, penempatan dan pengembangan tenaga manusia. Melalui pengembangan tenaga dilakukan berbagai kegiatan yang mengacu kepada upaya agar segala sumber daya manusia dapat didayagunakan dan dihasilgunakan oleh organisasi semaksimal mungkin (Atmodiwirio:1993:1)

Beberapa Pakar di bidang Pendidikan dan Pelatihan menyatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan adalah serangkaian kegiatan pendidikan yang mengutamakan perubahan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kenneth menyatakan : "Training, therefore we are seeking by any instructional or experiential means to develop a person behavior pattern in the areas of knowledge, or skill or attitude in order to achieve a desired standard" (Kenneth:1981:12)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa jika kita menjalankan suatu Pendidikan dan Pelatihan, karenanya kita mengusahakan dengan bantuan alat-alat instruksional (pengajaran) atau pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya untuk mencapai standar yang diinginkan

Disamping itu, ada pula orang yang membedakan antara Pendidikan dan Pelatihan dengan pendidikan formal. Dikatakan bahwa pendidikan formal itu berkaitan dengan mata pelajaran secara konsep dan sifatnya teoritis dan merupakan pengembangan sikap dan falsafah pribadi seseorang sedangkan Pendidikan dan Pelatihan dikaitkan dengan kekhususan mengajar, fakta, pandangan yang terbatas kepada suatu subjek dan terutama kepada keterampilan yang sifatnya motorik dan mekanistik (Wursanto, 1989:4-5)

Lebih lanjut wursanto percaya bahwa manusia itu bertindak sebagai makhluk terintegritas, dimana pengetahuan, keterampilan dan sikapnya saling berkaitan satu sama lain dan tidak boleh kita pisahkan sehingga keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan sebagai suatu alat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dapat membawa dampak yang positif bagi Pendidikan dan Pelatihan sebagai suatu profesi.

Secara jelas perbedaan pengertian Pendidikan dan Pelatihan dikemukakan oleh Notoatmodjo (1992:26) adalah sebagai berikut :

Table 1
Perbandingan antara Pendidikan dan Pelatihan

No.	Jenis Metode	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>Overall</i>)	Mengkhususkan (<i>Specific</i>)
2.	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif dan psikomotor	Psikomotor
3.	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4.	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5.	Penekanan	<i>Conventional</i>	<i>Inconventional</i>
6.	Penggunaan metode belajar mengajar pengharfaan akhir prose	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>Non degree</i>)

Sumber : Notoatmodjo (1992:26)

Pengembangan kemampuan yang dilakukan melalui pendidikan dapat diberikan kepada seluruh aparatur, sedangkan pelatihan hanya berlaku khusus yaitu pada aparat yang mempunyai tugas tertentu, seperti pelatihan bendaharawan diberikan kepada bendahara.

Pelatihan pada umumnya bersifat teknis sehingga perkembangannya mengarah pada kemampuan teknis aparat. Area kemampuan yang dilakukan melalui pendidikan dapat dilakukan secara kognitif, efektif dan psikomotorik sedangkan pada pelatihan hanya diberikan secara psikomotor.

Setelah kita melihat pembahasan tentang pengertian Pendidikan dan Pelatihan baik secara Umum maupun Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil secara khusus diatas, maka selanjutnya kita membahas manajemen Pendidikan dan Pelatihan. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia secara keseluruhan yang difokuskan pada kegiatan KePendidikan dan Pelatihan sebagai suatu proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia.

Sebagaimana telah diuraikan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan salah satu dari sumber-sumber (resources) yang ada dalam manajemen. Keberadaan Sumber Daya Manusia dalam manajemen merupakan hal yang sangat strategis dan bahkan merupakan kunci untuk menentukan keberhasilan manajemen dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Ketersediaan sumber-sumber lainnya tidak akan bermanfaat tanpa adanya Sumber Daya Manusia, karena Sumber Daya Manusia adalah yang akan memberdayakan semua sumber-sumber yang ada. Berhasil tidaknya manajemen mewujudkan tujuannya dengan efektif dan efisien, sangat tergantung pada kemampuan atau kompetensi Sumber Daya Manusia yang ada.

Setiap organisasi yang menginginkan kinerja organisasinya lebih baik dalam mewujudkan tujuannya, maka salah satu konsekuensinya adalah menyiapkan Sumber Daya Manusia yang ada dalam organisasi

yang memiliki kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang memadai melalui Pendidikan dan Pelatihan.

Adanya pertanyaan bagaimana mengelola Pendidikan dan Pelatihan dengan baik untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi Sumber Daya Manusia yang ada dalam organisasi, mengakibatkan munculnya istilah pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan (Manajemen Pendidikan dan Pelatihan).

Notoatmodjo (1992:27) mengungkapkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah :

Upaya untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi Pendidikan dan Pelatihan (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai atau karyawan lazim disebut pusat Pendidikan dan Pelatihan (pusat pendidikan dan pelatihan).

Menurut Atmodiwirio (1993:32), mengemukakan bahwa:

“Manajemen Pendidikan dan Pelatihan secara sistematis terdiri dari unsur-unsur Pendidikan dan Pelatihan yang berkaitan satu sama lain: lembaga Pendidikan dan Pelatihan, rekrutmen dan seleksi peserta, penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, monitoring, penempatan alumni dan pengembangan Pendidikan dan Pelatihan”.

sebagaimana yang diuraikan oleh Atmowirio (1993:174), yaitu:

“Menganalisis kebutuhan organisasi yang sering disebut *need analyst*, menentukan sasaran dan materi program pelatihan, menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan”

Atmowirio (1993:70) menguraikan langkah-langkah pelatihan meliputi “penilaian kebutuhan, tujuan pelatihan dan pengembangan, isi program dan prinsip belajar”. Sedangkan Simamora (2004:359) meliputi “tahap penilaian, tahap pelatihan dan tahap evaluasi”.

Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari dua kata yang mempunyai pengertian sendiri-sendiri, namun pada hakekatnya mempunyai tujuan yang sama yaitu peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia.

Menurut Flippo (1976:70), bahwa:

Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment, (pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). *Training is the act of increasing the knowledge and skill of employe for doing a particular job*. (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Sama pula halnya dengan pendapat Hasibuan (1994:69), bahwa pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan pelaksanaan teknis pekerjaan karyawan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/66/M.PAN/6/2005, bahwa:

Pendidikan adalah segala usaha yang bertujuan mengembangkan sikap dan kepribadian, pengetahuan dan keterampilan. Sedang pelatihan adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktik dari teori yang dilakukan seseorang atau kelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan kemampuan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu.

Pengertian antara Pendidikan dan Pelatihan diatas jelas mempunyai perbedaan-perbedaan. Pendidikan berorientasi pada peningkatan kemampuan teoritis sedang pelatihan berorientasi pada Teknis, namun keduanya bertujuan meningkatkan kemampuan dan perubahan perilaku seseorang. Hal ini didukung pendapat ahli lainnya yang menyoroti tentang Pendidikan dan Pelatihan, sebagaimana dikemukakan oleh Simamora (1997:273), bahwa: "Pelatihan terdiri atas serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang".

Demikian juga dengan pendapat Atmowidirio (1993:79), bahwa: Pendidikan merupakan proses transformasi kualitatif dari seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap serta daya cipta kepada peserta didik menuju kedewasaan.

Lebih lanjut Atmowidario (1993:96) mengatakan bahwa:

Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh peserta didik setelah mereka secara sah keluar dari lembaga pendidikan adalah barang modal yang bernilai tinggi, semakin tinggi tingkat pendidikan berarti investasi yang ditanam dalam bentuk Manusia (*human investment*) semakin besar, walaupun bukan merupakan hubungan sebab akibat, dikarenakan *human investment* turut ditentukan oleh jenis pendidikan yang ditempuh.

Undang-undang No. 13 tahun 2003, tentang ketenagakerjaan menegaskan bahwa:

Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengertian Pendidikan dan Pelatihan yang dikemukakan menunjukkan keduanya berintikan tentang upaya peningkatan kemampuan karyawan berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan dalam suatu organisasi baik pada kebutuhan pada waktu sekarang maupun yang akan datang.

Robert L. Kaltz (Sedarmayanti, 2007:165), mengatakan:

Berdasarkan asumsi bahwa di dalam suatu organisasi terdapat tiga kemampuan yang harus dimiliki karyawan, yaitu kemampuan/ keterampilan Teknis, kemampuan untuk melakukan interaksi kepada orang lain dan kemampuan teori/konsepsi. Dengan demikian, dalam setiap program pelatihan dan pengembangan, materi yang diberikan akan meliputi ketiga kemampuan dengan intensitas bobot yang berbeda.

Asumsi tersebut memberikan isyarat bahwa setiap organisasi yang ingin melakukan perubahan-perubahan perlu melakukan Pendidikan dan Pelatihan terhadap karyawannya. Pendidikan dan Pelatihan berkenaan

dengan peningkatan kemampuan seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Pendidikan dan Pelatihan berusaha untuk mengajarkan dan melatih peserta bagaimana melakukan aktivitas atau pekerjaan tertentu.

Menurut sedarmayanti (2007:163), bahwa:

Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjebatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, seluruh potensi yang dimiliki karyawan yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak ada lagi kesenjangan.

Bertolak dari uraian di atas dan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan Pegawai Negeri sipil menegaskan bahwa: Pendidikan dan Pelatihan jabatan pegawai Negeri sipil yang selanjutnya disebut Pendidikan dan Pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Maka dalam penulisan karya ilmiah ini, pengertian Pendidikan dan Pelatihan tidak bermaksud untuk diartikan secara terpisah akan tetapi pengertiannya merupakan satu kesatuan dan saling melengkapi.

Notoatmodjo (1992:29-30) mengungkapkan mengenai pentingnya pendidikan dan pelatihan yaitu sebagai berikut :

- a. Sumber Daya Manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu, karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Adanya kemajuan ilmu dan teknologi jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh karena itu, jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi/institusi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosi untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.
- d. Di dalam masa pembangunan ini, organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawan agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Berdasarkan keempat item di atas, nampak bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan organisasi termasuk individu agar tetap survive ditengah perubahan lingkungan. Dikatakan demikian, karena organisasi yang ingin berkembang dan eksis ditengah perubahan tidak akan sembarang mengangkat pejabat untuk diberikan tanggung jawab guna melaksanakan suatu pekerjaan karena penempatan Sumber Daya Manusia dilakukan melalui pertimbangan tertentu antara lain sudah pernah ditempa melalui pendidikan dan pelatihan dan ditindaklanjuti

dengan prosedur penilaian tertentu seperti penilaian kompetensi. Dengan menjadikan pendidikan dan pelatihan sebagai kebutuhan yang harus dipenuhi, maka organisasi akan tetap survive ditengah perhelatan perubahan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan sangat penting dalam upaya menjaga dan memelihara eksistensi organisasi di tengah perubahan lingkungan yang semakin gencar.

Pendapat beberapa ahli tentang langkah-langkah dari kegiatan pelatihan yang telah dikemukakan, ternyata terdapat persamaan-persamaan namun ada pula perbedaan-perbedaan. Oleh karena itu, maka yang menjadi acuan dalam penulisan karya ilmiah ini adalah pendapat Soekidjo Notoatmodjo (1992:31-35) yang mengemukakan bahwa: Ada empat siklus penting yang menjadi proses manajemen pendidikan dan pelatihan antara lain:

- 1) Analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan meliputi (analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis personal),
- 2) Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan meliputi (penetapan tujuan Pendidikan dan Pelatihan dan menyusun program Pendidikan dan Pelatihan),
- 3) Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan meliputi (proses administrasi dan kesiapan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Pelatihan) dan
- 4) Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan meliputi (evaluasi pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dan evaluasi program Pendidikan dan Pelatihan).

B. Konsep Kunci

Dalam kaitannya dengan manajemen Pendidikan dan Pelatihan di atas, Soekidjo Notoatmodjo (1992:31-35) mengemukakan empat tahapan yang mesti dilakukan di dalam pendidikan dan Pelatihan yaitu analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan, perencanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dan evaluasi pendidikan dan pelatihan.

1. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Irianto (2001:17) pada tahap awal ini, terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis yaitu performance problems, new systems and technology, automatic and habitual training.

Salah satu situasi tersebut yaitu :

Situasi pertama berkaitan dengan kinerja di mana karyawan perusahaan mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Situasi kedua berkaitan dengan penggunaan sistem komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki Pekerjaan perusahaan. Sedangkan situasi ketiga berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu seperti kewajiban legal seperti dalam masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

Menyimak situasi di atas, diketahui bahwa training needs analysis sangat penting untuk melakukan investigasi secara sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kinerja pegawai. Dari sinilah, kemudian diputuskan perlu atau tidaknya suatu pelatihan di desain dan dilaksanakan.

Dalam pedoman Diklat analisis kebutuhan Diklat di lingkungan kementerian agama (2011:2) bahwa : analisis kebutuhan Diklat dimaksudkan untuk mengidentifikasi secara jelas kebutuhan Diklat bagi PNS, agar meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan dalam melakukan analisis kebutuhan Diklat sesuai dengan kebutuhan unit kerja sehingga mampu mempraktekkan teknik-teknik analisis kebutuhan Diklat dengan beberapa pendekatan, antara lain: pendekatan discrepancy kompetensi kinerja dan pendekatan *Difficulties Importance Frequency (DIF) Analysis*, *Rapid Rural Appraisal (RRS)* dan *Participatory Rural Appraisal (PRA)*. Berikut adalah pengertian pendekatan diatas antara lain:

a. *Difficulties Importance Frequency (DIF)*

DIF Analysis adalah analisis kebutuhan Diklat yang didasarkan pada *job analysis* (analisis jabatan) yang diikuti dengan mencari tingkat kesulitan (*Difficulties/D*), tingkat kepentingan (*Importance/I*) dan tingkat keseringan (*Frequency/F*) berdasarkan tingkat-tingkat tersebut dicari manakah dari analisis jabatan tersebut yang paling D, I dan F. Apabila ditemukan salah satu dari analisis tersebut paling DIF dan penyebabnya karena kesenjangan, pengetahuan, keterampilan dan sikap maka diindikasikan sebagai kebutuhan Diklat.

b. Descripancy Model Needs Assesment

Salah satu pendekatan yang digunakan dalam analisis kebutuhan diklat adalah pendekatan kompetensi (*Competency Model Needs Assesment*) dengan mencari diskrepansi kompetensi kinerja yang disebabkan karena kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat dikategorikan kebutuhan diklat.

c. RPA (Rapid Rural Appraisal) dan PRA (Participatori Rural Appraisal)

Sekumpulan pendekatan dan metode yang mendorong masyarakat pedesaan untuk turut serta meningkatkan pengetahuan mereka mengenai hidup dan kondisi mereka sendiri, agar mereka tetap dapat membuat rencana dan tindakan. Salah satu rencana yang muncul adalah rencana Diklat bagi mereka yang mereka tetapkan sendiri.

Sedangkan menurut Irianto (2001:18) bahwa fungsi *training needs analysis* adalah untuk:

- a. Mengumpulkan informasi tentang *skills, knowledge dan feelings* pekerja.
- b. Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*.
- c. Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang pekerjaan.
- d. Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan.
- e. Memberi data untuk keperluan perencanaan.

Memperhatikan kelima fungsi training needs analysis di atas, dapat dimengerti bahwa orang-orang yang terlibat di dalam proses training needs analysis mesti memahami dengan benar tata cara atau teknik mengidentifikasi masalah kinerja, sehingga output training needs analysis benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan dijadikan landasan dalam mengelola Pendidikan dan Pelatihan.

Sebagai langkah awal dalam pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan adalah identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan yang dilakukan melalui analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. Identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu cara untuk dapat menemukan atau menggali adanya masalah-masalah kinerja di suatu tempat kerja yang dapat diatasi melalui Pendidikan dan Pelatihan.

Menurut Atmodiwirio (1993:69), yaitu:

Sebelum memulai identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan diharapkan memulainya dengan menentukan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan terlebih dahulu agar dimaksudkan untuk menghindarkan diri dari penyusunan program yang sepihak, yaitu hanya dilakukan oleh penyelenggara program. Juga dimaksudkan agar program tersebut dititikberatkan kepada peserta. Program berorientasi kepada kepentingan peserta.

Dengan kata lain, pada saat penentuan sasaran organisasi kita tidak boleh berasumsi bahwa sumber-sumber (dana dan tenaga) tidak tersedia, atau sumber tersebut sudah sesuai dengan yang akan dicapai. Perlu dikasi kemungkinan, kekurangan dan kelangkaan akan sumber dan buatlah suatu perhitungan yang tepat dalam usaha untuk mengatasi dan menanggulangi kekurangan itu.

Agar kita dapat mengukur dan menilai kesenjangan tersebut yang diperkirakan dapat diatasi melalui Pendidikan dan Pelatihan. Menurut Kenneth Robinson (Atmodiwirio,1993:70), yaitu:

- a. Pelaksanaan yang diinginkan organisasi dan kelemahannya/ kekurangan yang dialami organisasi, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai, Pendidikan dan Pelatihan dalam hal ini tidak efisien.
- b. Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan pada setiap jabatan yang kemungkinan pekerjaan dapat dilaksanakan secara komprehensif.
- c. Sumbangan dari setiap anggota dan kemampuannya dalam melaksanakan sebagian tugas kelompok kerja.

Ketiga faktor ini merupakan unsur kebutuhan, baik sifatnya organisatoris maupun perseorangan. Kebutuhan organisasi adalah agar pelaksanaan kerja sesuai dengan standar atau persyaratan yang ditetapkan. Tetapi adakalanya standar tidak dapat dicapai, sehingga pelaksanaan kerja kurang memuaskan.

Adapula saatnya bahwa Pendidikan dan Pelatihan memegang peranan penting, bila setiap orang yang menduduki suatu jabatan tertentu perlu mengikuti Pendidikan dan Pelatihan, agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dilihat dari kebutuhan individu apa yang dijelaskan diatas adalah termaksud kebutuhan individu dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya.

Sedang menurut Siagian (1980:186) bahwa:

Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Menurut Samsudin (2006 :116)

Proses pelatihan sebaiknya dimulai dengan mengumpulkan data dan informasi yang dapat menggambarkan jenis keterampilan yang dimiliki oleh karyawan saat ini dan keterampilan yang mereka perlukan untuk mencapai rencana jangka pendek dan jangka panjang. Setelah data terkumpul dari bermacam-macam sumber, data tersebut dianalisis sehingga kebutuhan pelatihan dapat ditentukan

Identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan terkait erat dengan pengumpulan data tentang kesenjangan antara kinerja sekarang dengan kinerja yang diharapkan baik pada tingkat organisasi, tingkat Pekerjaan dan tingkat individu. Oleh karena itu, data yang dikumpulkan harus akurat agar dapat dianalisis untuk menentukan masalah-masalah yang dihadapi organisasi, yang dapat diatasi melalui Pendidikan dan Pelatihan.

Bertolak dari pengertian tersebut, maka identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu proses sistematis yang mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata antara kinerja standar kerja nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan

Berdasarkan keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 193/XIII/10/6/2001, tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, ditegaskan bahwa:

Identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan yang dilakukan melalui analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan dan dengan membandingkan kompetensi yang diisyaratkan dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki Pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Dengan demikian, identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan merupakan suatu upaya untuk mengidentifikasi permasalahan kerja atau ketimpangan antara kemampuan yang diharapkan dengan kemampuan yang nyata, kemudian dianalisis untuk menentukan permasalahan-permasalahan yang dapat diatasi melalui Pendidikan dan Pelatihan.

Oleh karena itu, identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan akan dapat memberikan data dan informasi yang jelas tentang perlu tidaknya suatu Pendidikan dan Pelatihan, kendala-kendala yang akan dihadapi dan hasil yang diharapkan dari Pendidikan dan Pelatihan tersebut.

Keputusan untuk menyelenggarakan pelatihan harus bertumpu pada data terbaik yang tersedia, yang dihimpun dengan melakukan suatu penilaian kebutuhan (Needs Assessment). Untuk memperoleh dan mencari informasi dalam rangka mengidentifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan, yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan terkait dengan pengembangan karir Pegawai diperlukan teknik-teknik tertentu.

Menurut Nawawi (1998:17), bahwa dalam melakukan identifikasi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan, ada tiga teknik pendekatan untuk menentukan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan adalah:

- a. Pendekatan analisis kinerja, yang mencakup identifikasi standar kinerja, kinerja Pegawai, masalah, bukti-bukti adanya masalah, penyebab timbulnya masalah dan solusi.
- b. Pendekatan fokus group dan normal group adalah suatu teknik yang dapat digunakan untuk mencari dan menentukan fokus dari suatu kegiatan sesuai dengan kebutuhan kelompok. Inti dari teknik ini melibatkan suatu kelompok responden didalam mengumpulkan secara

dominasi kebutuhan pelatihan guna perbaikan dan pengembangan organisasi baik organisasi di lingkungan pemerintah maupun organisasi di lingkungan non pemerintah.

- c. Pendekatan DIP (*Difficulties, Importancy, Prequency*), yaitu analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan yang didasarkan pada analisa jabatan (*Job Analysis*) yang diikuti dengan mencari tingkat kesulitan, tingkat kepentingan dan tingkat keseringan. Berdasarkan analisa tersebut maka patut dicurigai terdapat kesenjangan, karena harus dikenali kemungkinan adanya indikator pelatihan.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (1992:31) menyatakan bahwa:

“analisis kebutuhan pelatihan terdiri dari tiga tipe analisis yaitu analisis organisasi, analisis Pekerjaan dan analisis personal”.

a. Analisis Organisasi

Analisis organisasi pada hakikatnya menyangkut pertanyaan: dimana atau bagaimana didalam organisasi atau institusi ada personil yang memerlukan pelatihan, setelah itu dipertimbangkan biaya, alat-alat dan perlengkapan yang dipergunakan. Kemudian dilakukan analisis iklim organisasi sebab hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program pelatihan. Sebagai hasil analisis iklim organisasi dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Aspek lain dari analisis organisasi adalah penentuan berapa banyak karyawan yang perlu dilatih untuk tiap-tiap klasifikasi pekerjaan. Cara-cara untuk memperoleh informasi-informasi ini adalah melalui wawancara atau pengamatan. (Notoatmodjo,1992:32)

Menurut Notoatmodjo (1992:32) bahwa:

Analisis pada tingkat organisasi adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan dimana masalah itu berada di dalam perusahaan. Analisis kebutuhan Pekerja mencoba mendapat pertanyaan dimana sebaiknya titik berat pelatihan di dalam perusahaan dan faktor apa yang dapat mempengaruhi.

Bidang-bidang khusus yang perlu dicermati dalam melakukan analisis organisasi menurut Notoatmodjo (1992:33) adalah:

- 1) Indeks efektifitas organisasional (*Organizational-effectiveness indices*). Berhubungan dengan ukuran-ukuran biaya tenaga kerja, efisien produk, kualitas, pemeliharaan mesin, kecelakaan kerja, putaran karyawan dan ketidakhadiran. Kendatipun ukuran-ukuran tadi dapat mempengaruhi oleh banyak kekuatan yang berbeda, kemungkinan bahwa ukuran tersebut dipengaruhi oleh pelatihan yang kurang memadai harus dipertimbangkan pula. Pada tingkat umum, kebutuhan pelatihan harus dianalisa terhadap latar belakang tujuan dan strategi organisasional.
- 2) Perencanaan suksesi personalia (*Personel Succession Planning*), adalah pertimbangan lowongan posisi yang saat ini ada didalam organisasi, kekosongan yang kemungkinan terjadi di masa depan dan bagaimana posisi itu dapat diisi. Sekiranya posisi yang ingin diisi dari dalam perusahaan, melatih akan kebutuhan dalam rangka mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- 3) Iklim organisasional (*Organizational-climate analysis*), merupakan pemeriksaan terhadap perasaan, opini, kepercayaan dan sikap yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap perusahaan. Iklim organisasi yang diselimiuti sikap negatif dalam mengindikasikan adanya kebutuhan pelatihan keahlian untuk membantu para karyawan menunaikan berbagai pekerjaan mereka secara efektif atau pelatihan orientasi untuk membuang kesalahpahaman.

Menurut Sedarmayanti (2007:174), Analisis tingkat organisasi adalah untuk mengetahui di bagian mana dalam organisasi memerlukan pelatihan.

Pendekatan yang pertama dilakukan dengan mengidentifikasi strategi organisasi. Misalnya sebuah perusahaan dengan strategi bersaingnya menekankan pada kepuasan konsumen melalui pemberdayaan pegawai dianggap sebagai cara yang paling efektif untuk menciptakan kepuasan konsumen. Kemudian yang terpenting adalah pengetahuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan pegawai agar strategi ini dapat berjalan. Dan kebutuhan strategi itu sendiri yang membutuhkan pelatihan untuk memahaminya dan melakukannya, setelah itu metode apa yang dilakukan (Tua, 2002:177).

Berkaitan dengan yang dibahas diatas, Schuler dan Jackson (Tua,2002:177) mengatakan bahwa: 'untuk mencapai keunggulan strategis dikaitkan dengan sumber daya manusia diperlukan dengan adanya perilaku peran tertentu untuk mengupayakan strategis yang diterapkan berjalan dengan baik'.

b. Analisis Pekerjaan

Analisis Pekerjaan yaitu menganalisis pekerjaan yang harus dilakukan dalam setiap jabatan dan analisis informasi pekerjaan, yaitu uraian tugas, persyaratan tugas, dan standar untuk kerja yang terhimpun dalam informasi sumber daya manusia organisasi untuk mencapai tujuan.

Tujuan utama analisis pekerjaan yakni:

- 1) Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan
- 2) Tugas-tugas yang telah dilakukan saat itu
- 3) Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan tetapi belum dilakukan oleh karyawan

- 4) Sikap, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Notoatmodjo,1992:32)

Menurut Notoatmodjo (1992:33) bahwa: “Analisis Pekerjaan adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi”. Analisis operasional berorientasi pada karyawan bukan pada pekerjaan yaitu apa yang harus dilakukan seorang karyawan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan.

Lebih lanjut Notoatmodjo (1992:33) Mengatakan:

Analisis Pekerjaan yang meliputi pengumpulan informasi yang sistematis yang menggambarkan secara rinci bagaimana pekerjaan dapat dilakukan sehingga standar kinerja untuk pekerjaan itu dapat ditentukan dan bagaimana tugas akan dilaksanakan untuk mencapai standar tersebut, serta pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas yang efektif.

Sedarmayanti (2007:174) menyebut analisis Pekerjaan sebagaimana analisis di tingkat jabatan/tugas/pekerjaan, yaitu bahwa:

Analisis di tingkat jabatan/tugas/pekerjaan adalah untuk mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan karyawan supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan dengan kompeten. Tujuan utama analisis pekerjaan adalah untuk memperoleh informasi tentang:

- a) Tugas yang harus dilakukan oleh karyawan.
- b) Tugas yang telah dilakukan saat itu.
- c) Tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum. Tidak dilakukan karyawan.
- d) Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sebagainya

c. Analisis Personalia

Analisis personalia adalah siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan macam apa. Untuk hal ini diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosa yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan mereka.

Analisis pegawai yaitu analisis mengenai apakah ada pegawai yang kurang dalam kesiapan melakukan tugas-tugas atau kurang dalam kemampuan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi lapangan, kuesioner, misalnya berdasarkan penilaian kinerja, banyak diantara pegawai tidak melakukan tugas-tugas tertentu yang dapat disebabkan ketidaktahuan atau ketidakmampuan untuk melaksanakannya. Bilamana diidentifikasi kesalahan disebabkan ketidaktahuan, untuk itu dibutuhkan Pendidikan dan Pelatihan (Tua, 2002:183)

Menurut Notoatmodjo (1992:34) bahwa:

Analisis personalia (*Personel Analysis*) mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan. Tujuannya adalah memeriksa seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya. Fokus analisis personalia adalah tugas dan tanggung jawab kerja serta pengetahuan, keahlian dan kemampuan melakukannya.

Lebih lanjut Notoatmodjo (1992:34), analisis di tingkat individu adalah “untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan artinya kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatannya”.

Lebih lanjut Notoatmodjo (1992:35) menjelaskan bahwa:

untuk menentukan kebutuhan pelatihan dengan analisis di tingkat organisasi, tugas/jabatan dan individu dapat dilakukan dengan pendekatan:

- 1) Analisis Kinerja (*Performance Analysis*) yaitu menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kinerja jabatan apa yang dibutuhkan”.
- 2) Analisis tugas (*Task Analysis*) yaitu menganalisis untuk menjawab pertanyaan “tugas apa yang dibutuhkan”.
- 3) Studi kompetensi (*Competency Study*), pendekatan ini menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kompetensi apa yang dibutuhkan”.
- 4) Survei kebutuhan pelatihan (*Training Need Survey*), yaitu menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan”.

Dari keempat jenis analisis diatas, maka diharapkan akan keluar status kemampuan atau yang lebih dikatakan kinerja (performance) para karyawan. Dan selanjutnya akan dijadikan dasar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

Maka diperlukan analisis lebih lanjut, untuk mengetahui apakah Pendidikan dan Pelatihan yang akan dilakukan itu merupakan intervensi atau terapi yang tepat. Sedarmayanti (2007:174), mengatakan bahwa:

untuk menentukan apakah *performance* dari hasil suatu analisis itu perlu Pendidikan dan Pelatihan atau tidak. Teori ini berangkat dari faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* karyawan, yang disingkat menjadi *ACHIEVE* yang artinya:

<i>A bility</i>	(Kemampuan Bawaan)
<i>C apacity</i>	(kemampuan yang dapat dikembangkan)
<i>H elp</i>	(bantuan untuk terwujudnya <i>performance</i>)
<i>E nviroment</i>	(Lingkungan tempat kerja karyawan)
<i>V alidity</i>	(pedoman/petunjuk dan uraian kerja)
<i>E valuation</i>	(adanya umpan balik dari hasil kerja)

2. Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan

Perencanaan adalah perhitungan dan penentuan dari pada apa yang akan dijalankan didalam rangka untuk mencapai suatu (objective) yang tertentu, dimana, bilamana, oleh siapa dan bagaimana tata cara.(Atmosudirdjo,1962:177). Dari pengertian diatas, menunjukkan betapa pentingnya perencanaan dalam suatu organisasi. tanpa perencanaan akan sulit melakukan suatu pekerjaan yang maksimal.

Lebih lanjut Atmosudirdjo (1962:177) mengemukakan bahwa: setiap rencana mengandung tiga khas, yakni selalu mengenai masa mendatang (future teokomtst), selalu mengandung kegiatan-kegiatan tertentu dan bertujuan (action, doelstellige activiteiten) yang dilakukan dan musti ada alasan, sebab, motif atau landasan baik personal (pribadi, organisasional maupun kedua-duanya.

Dan Syafie et.all (1999:75) mengemukakan bahwa :

Perencanaan dapat diartikan sebagai penentuan tindakan untuk waktu yang akan datang dan jika perencanaan itu kita perlukan lebih metodis, maka kita dapat menguraikannya dengan pengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan datang pada waktunya.

Menurut Buchari (1987:45), bahwa:

“perencanaan adalah persiapan bagi setiap perbuatan, dan juga merupakan proses peletakan dasar bagi setiap perbuatan yang akan dilaksanakan”.

Perencanaan adalah proses yang dengannya seseorang dapat menentukan apakah akan mencoba melakukan suatu tugas atau tidak, mencoba cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkannya dan bersiap untuk mengatasi kesulitan-

kesulitan yang tidak terduga dengan sumber daya yang ada. (David, 2004:5)

Pengertian-pengertian tersebut menunjukkan bahwa perencanaan merupakan satu hal yang mengawali suatu aktivitas dan berfungsi mengarahkan seseorang atau sekelompok orang dalam melakukan suatu pencapaian tujuan tertentu. Jadi, apapun yang akan dilakukan oleh suatu organisasi haruslah diawali dengan kegiatan perencanaan.

Menurut F. E Kast dan Jim Rosenzweig (Syafie, et. aH, 1999:75), bahwa: 'perencanaan adalah suatu kegiatan yang terintegrasi yang bertujuan untuk memaksimalkan efektifitas keseluruhan usaha sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan organisasi yang bersangkutan'.

Bertolak dari pengertian tersebut, maka perencanaan Pendidikan dan Pelatihan menurut Hamalik (2000:40), adalah "penyusunan suatu rencana pelatihan berdasarkan pendekatan keterpaduan seyogyanya mempertimbangkan semua faktor dan komponen-komponen yang ada supaya dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif".

Lebih lanjut Hamalik (2000:40-41) mengatakan bahwa :

Berdasarkan pendekatan tersebut, maka penyusunan rencana pelatihan dilakukan melalui prosedur sebagai berikut:

- a. Merumuskan asumsi-asumsi yang jelas eksplisit dan khusus.
- b. Mengidentifikasi kemampuan (kompetensi)
- c. Merumuskan tujuan-tujuan secara deskriptif.
- d. Menentukan perangkat kriteria dan jenis *assessment*.
- e. Pengelompokan dan penyusunan tujuan-tujuan pembelajaran yang berurutan, secara psikologis ini hendaknya dipertimbangkan pula struktur materi pelajaran, lokasi dan fasilitas yang dipergunakan untuk melakukan macam-macam kegiatan pelatihan.
- f. Merancang strategi pembelajaran berdasarkan kemampuan yang hendak dikembangkan, materi pelajaran yang akan

- disampaikan, keadaan peserta, waktu yang tersedia dan sebagainya.
- g. Mengorganisasi sistem pengelolaan kelas sesuai dengan kemungkinan pelatihan yang akan dilaksanakan, proses pembelajaran, serta peran kemampuan manajerial pelatih itu sendiri.
 - h. Melaksanakan uji coba rencana pelatihan untuk menguji strategi pembelajaran, kahandalan alat *assessment* dan pengaruh sistem pengelolaan kelas.
 - i. Menilai rencana pelatihan ini, yang mencakup validitas tujuan, kriteria *assessment*, strategi pembelajaran, organisasi kelas.
 - j. Memperbaiki kembali rencana pelatihan berdasarkan umpan balik yang diperoleh dari penilaian.

Menurut Hamalik (2000:36), bahwa :

Pada hakekatnya perencanaan Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu penetapan program Pendidikan dan Pelatihan yang benar-benar menjadi alat yang strategis untuk menjawab dan memenuhi kebutuhan kompetensi (*competencies needs*) yang diharapkan oleh organisasi. Oleh Karena itu, perencanaan Pendidikan dan Pelatihan yang efektif akan menetapkan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Jenis Pendidikan dan Pelatihan,
- 2) Isi Pendidikan dan Pelatihan,
- 3) Siapa yang dilatih (peserta Pendidikan dan Pelatihan)
- 4) Apa keuntungannya dalam organisasi
- 5) Tenaga pengajar, widyaiswara dan atau fasilitator
- 6) Siapa yang akan menyelenggarakan
- 7) Sarana dan prasarana
- 8) Metode pendekatan Pendidikan dan Pelatihan
- 9) Lokasi dan waktu bagi setiap program

Pengertian di atas dapat dipahami bahwa perencanaan Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu proses persiapan dan pengambilan keputusan untuk bertindak dalam jangka waktu tertentu. Keputusan tersebut menyangkut penyelenggaraan program Pendidikan dan Pelatihan.

Komponen-komponen dari perencanaan Pendidikan dan Pelatihan akan diuraikan dalam karya ilmiah ini meliputi:

a. Penetapan Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Dalam daur kegiatan pendidikan dan pelatihan, penetapan tujuan baru dilakukan setelah identifikasi terhadap kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan selesai. Kegiatan penentuan tujuan akan tergantung sepenuhnya kepada keberhasilan dalam menentukan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan, baik yang bersifat umum maupun khusus akan mengacu kepada kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, tujuan pendidikan dan pelatihan pada dasarnya adalah suatu pernyataan tentang apa yang ingin dicapai dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Leonard:1982:105)

Dalam Pendidikan dan Pelatihan, tujuan harus tertulis, hal ini memudahkan kita untuk menentukan keberhasilan program tersebut, disamping itu tujuan tertulis dimaksudkan untuk menghindarkan ketidakpastian akan program. Tujuan yang jelas dan spesifik diperlukan dalam rangka menentukan evaluasi program kemudian. Dalam menentukan tujuan Pendidikan dan Pelatihan perlu diperhatikan aspek-aspek sebagai berikut: peserta, organisasi Pendidikan dan Pelatihan, materi/bahan pelajaran dan perubahan pelaksanaan tugas yang diharapkan.

Menurut Notoatmodjo (1992:35) dalam menetapkan tujuan Pendidikan dan Pelatihan perlu dilakukan beberapa tahap sebelum sampai kepada tujuan yang sifatnya operasional. Tahapan itu adalah:

- 1) Tahap pertama; menentukan prioritas dari pada kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan ini dapat beraneka macam sesuai dengan kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai yang bersangkutan. Tetapi tidak semua kebutuhan itu dapat dituangkan dalam program. Banyak kebutuhan yang sifatnya pribadi dan mungkin bertentangan dengan kepentingan organisasi dan tidak dapat dilaksanakan, dalam arti tidak mungkin menjadi suatu program Pendidikan dan Pelatihan. Hanya kebutuhan yang menunjang tercapainya tujuan organisasi yang biasa dituangkan dalam program Pendidikan dan Pelatihan. Berdasarkan hal tersebut diatas, maka penentuan prioritas atas kebutuhan sangat penting. Kebutuhan-kebutuhan untuk meningkatkan kerja dan produktivitas itulah yang diprioritaskan. Prioritas pada dasarnya ditentukan oleh dua hal yaitu : waktu dan sumber daya, baik yang berupa tenaga manusia maupun dana. Setelah prioritas ditetapkan barulah disusun daftar kebutuhan.
- 2) Tahap kedua: pelaksanaan tujuan bisa dilaksanakan baik oleh perencanaan Pendidikan dan Pelatihan maupun pimpinan lembaga yang membutuhkan Pendidikan dan Pelatihan.

Kebutuhan yang telah diprioritaskan dijabarkan kedalam tiga aspek penting dari Pendidikan dan Pelatihan, yaitu; keterampilan, pengetahuan dan sikap.

Sedangkan menurut Samsuddin (2006:121), bahwa:

Salah satu unsur yang sangat penting dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan adalah penentuan tujuan dan sasaran Pendidikan dan Pelatihan. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan serata meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif, dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan daya saing.

Menurut Hadi (1980:183) bahwa: “tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, dalam arti apakah perubahan-perubahan perilaku ingin dicapai setelah pelatihan yang dimaksud”.

Setiap penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan pasti memiliki tujuan-tujuan tertentu yang diharapkan akan dicapai. Tujuan utama penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan dapat diuraikan sesuai dengan pendapat. Simamora (1997:276-278), sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Memutahiran keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan masalah-masalah Pekerjaan.
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- 7) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi

Menurut Sedarmayanti (2007:176) bahwa “Tujuan akan memberikan sasaran khusus kepada pelatih dan peserta yang dapat menggunakan untuk menilai sukses mereka”.

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan sasaran lebih spesifik dan lebih kongkrit serta terukur. Sasaran Pendidikan dan Pelatihan adalah penjabaran dari tujuan Pendidikan dan Pelatihan yang telah ditetapkan dengan tetap berorientasi pada hasil analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan.

Menurut Siagian (1980:188), bahwa:

Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut perilaku atau mungkin juga keduanya. Sasaran tersebut dinyatakan secara jelas, baik bagi penyelenggara maupun peserta. Bagi penyelenggaraan pelatihan gunanya adalah sebagai tolak ukur untuk menentukan berhasil tidaknya suatu program pelatihan, sebagai bahan masukan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program metode pelatihan yang akan digunakan. Sedangkan kegunaan bagi peserta adalah dengan sasaran tersebut peserta dapat mempersiapkan usaha yang dapat dilakukan untuk memperoleh manfaat dari pelatihan tersebut.

b. Penyusunan Program Pendidikan dan Pelatihan

Suatu kegiatan utama manajemen Pendidikan dan Pelatihan adalah menyusun program Pendidikan dan Pelatihan. Program merupakan rancangan mengenai apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Jadi, program Pendidikan dan Pelatihan merupakan rancangan secara besar tentang apa yang akan dikerjakan

berkaitan dengan proses belajar mengajar untuk meningkatkan kompetensi peserta Pendidikan dan Pelatihan.

Sebagai dasar dalam rancangan suatu program Pendidikan dan Pelatihan adalah hasil analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. Program pelatihan merupakan suatu pegangan yang penting dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan pelatihan. Program tidak hanya memberikan acuan, melainkan juga menjadi patokan untuk mengukur keberhasilan kegiatan pelatihan.

Menurut Hasibuan(2007:72), program adalah “suatu jenis rencana yang kongkrit karena didalamnya sudah tercantum sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaan”.

Dalam program pelatihan harus jelas apa yang ingin dicapai. Apapun isi program harus memenuhi kebutuhan atau kepentingan organisasi dan para peserta. Kepentingan organisasi tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Kepentingan peserta pelatihan apabila tidak dipenuhi berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya dalam mengikuti pelatihan, akan tetapi juga dalam melaksanakan tugas yang dipercayanya kepadanya.

Menurut Samsudin (2006:34) bahwa:

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan keterampilan, sikap dan kinerja Sumber Daya Manusia. Aktivitas itu mengajarkan keahlian baru, perbaikan

keahlian yang ada dan memberikan pengaruh pada sikap dan tanggung jawab para karyawan.

Beberapa faktor yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menetapkan isi program Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan pelatihan.
- 2) Cara penyelenggaraan pelatihan
- 3) Hambatan-hambatan
- 4) Peserta latihan
- 5) Fasilitas latihan
- 6) Pengawasan pelatihan. (Notoatmodjo, 1992:29)

(Hamalik, 2000:34) mengatakan bahwa:

Tujuan program ditentukan oleh penentuan pelatihan dan tujuannya. Isi program ini antara lain berusaha mengajarkan keterampilan khusus, memberikan pengetahuan yang diperlukan hanya berusaha mempengaruhi sikap. Apapun isi programnya harus memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan dan program pelatihan meliputi unsur unsur peserta latihan, pelatih, lamanya pelatihan, bahan latihan dan bentuk pelatihan.

Menurut Sugiono (2000:15) bahwa:

Program-program Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan oleh suatu lembaga Pendidikan dan Pelatihan adalah program-program Pendidikan dan Pelatihan yang telah mengalami proses standarnisasi kualitas. Adapun program-program Pendidikan dan Pelatihan dilingkungan CPNS itu mencakup Pendidikan dan Pelatihan prajabatan, kepemimpinan dan Teknis. Akreditasi terhadap program dilakukan dengan melihat kelayakan pada komponen-komponen kurikulum, bahan Pendidikan dan Pelatihan, metode Pendidikan dan Pelatihan, jangka waktu pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan, peserta Pendidikan dan Pelatihan dan pedoman pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan.

3. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Sebelum Pendidikan dan Pelatihan dilaksanakan, terlebih dahulu di perlukan persiapan yang pada umumnya mencakup kegiatan administrasi, diantaranya antara lain:

- a. Menyusun jadwal Pendidikan dan Pelatihan
- b. Pemanggilan peserta Pendidikan dan Pelatihan
- c. Menghubungi para pengajar
- d. Penyusunan materi Pendidikan dan Pelatihan serta penyediaan bahan-bahan referensi.
- e. Penyiapan tempat, akomodasi peserta dan sebagainya.
(Notoatmodjo, 1992:34)

Pelaksanaan program Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu fungsi yang sangat penting dan dominan dalam proses pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan. fungsi ini baru dapat dilaksanakan setelah rencana program Pendidikan dan Pelatihan ada. Proses pelaksanaan program diterapkan berarti proses pencapaian tujuan dan sasaran Pendidikan dan Pelatihan dimulai. Pelaksanaan program Pendidikan dan Pelatihan ini agak sulit, rumit dan kompleks karena melibatkan berbagai individu dan kelompok yang terlibat di dalamnya baik selaku penyelenggara, pelatih atau fasilitator maupun peserta yang mempunyai karakter, pikiran, perasaan, harga diri dan cita-cita yang berbeda-beda.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yakni adanya penanggung jawab harian, adanya monitoring, pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan melalui evaluasi

harian, adanya alat-alat bantu yang diperlukan (flipcart, spidol dan sebagainya)

Terry (Syafiie et.all, 1999:82), berpendapat bahwa: 'pelaksanaan kerja adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berkenan berusaha untuk mencapai sasaran agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi'.

Menurut Siagian (1980:191) bahwa :

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam aksentuasi dan intentitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar. Di samping itu, suatu teknik mengajar dapat berupa pelatihan bagi sekelompok peserta, tetapi berupa pengembangan bagi sekelompok peserta yang lain pada hal sama-sama mengikuti program yang sama.

Pelaksanaan program pada intinya merupakan penggabungan dari berbagai fungsi manajemen lainnya yang mengupayakan berbagai jenis tindakan yang dilakukan anggota organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pelaksanaan program dapat dikaji dari aspek proses administrasi dan manajemen Pendidikan dan Pelatihan serta kesiapan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Pelatihan, yaitu:

a. Proses Administrasi

Pada tahap administratif yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Pengumuman
- 2) Pendaftaran dan seleksi peserta
- 3) Pembentukan tim pelaksana
- 4) Penentuan biaya
- 5) Menyiapkan bahan (sarana dan prasarana)
(Notoatmodjo:1992:35)

Berbagai hal yang berkaitan dengan proses administrasi dan manajemen dalam pelaksanaan program akan diuraikan sesuai pendapat (Syafie et.all., 1999: 78-81) sebagai berikut:

- 1) Pengarahan supaya terlakannya pekerjaan dengan baik.
- 2) Pemberian pesan komunikasi yang baik dalam perintah pelaksanaan pekerjaan, lisan dan tertulis, komunikasi dua arah dan *brifing*.
- 3) Dalam pelaksanaan kerja yang baik dan benar diperlukan kepemimpinan yang dapat :
 - a) Membimbing bawahan.
 - b) Membangkitkan semangat bawahan.
 - c) Mendorong bawahan agar maju.
 - d) Menerangi pikiran bawahan dengan pengetahuan.
 - e) Menyenangkan hati bawahan sesuai aturan.
 - f) Memberikan pedoman kerja yang baik.
 - g) Menegakkan peraturan.
 - h) Memberikan sanksi apabila salah.
 - i) Membeikan penghargaan apabila berprestasi.
 - j) Mengisi waktu lowong dengan hal yang bermanfaat.
 - k) Memberikan suri keteladanan yang baik.
 - l) Memberi solusi dalam setiap kendala
 - m) Mendidik karena dirinya memang mampu.
- 4) Dalam pelaksanaan pekerjaan, jangan memilih kutub yang ekstrim, tetapi menyeimbangkan.
- 5) Dalam pelaksanaan hubungan kerja hendaknya dibagi.
- 6) Pengembangan tanggung jawab.
- 7) Pemantapan pengambilan keputusan kerja.

b. Kesiapan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan program Pendidikan dan Pelatihan adalah kesiapan dan komitmen semua Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Pelatihan yang terlibat dalam pelaksanaan suatu program Pendidikan dan Pelatihan. Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari pengelola Pendidikan dan Pelatihan, penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan dan widyaiswara.

1) Pengelola Pendidikan dan Pelatihan

Keberhasilan suatu lembaga Pendidikan dan Pelatihan dalam mewujudkan kompetensi Sumber Daya Manusia peserta Pendidikan dan Pelatihan, sangat ditentukan oleh Sumber Daya Manusia pengelola Pendidikan dan Pelatihan.

Menurut Notoatmodjo (1992:35), bahwa :

“Sumber Daya Manusia penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan dalam konteks yang lebih luas terdiri atas penganalisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan, pengelola Pendidikan dan Pelatihan dan staf penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan”.

Dalam rangka mewujudkan Pendidikan dan Pelatihan, dibutuhkan pengelola Pendidikan dan Pelatihan yang profesional sehingga Pendidikan dan Pelatihan diselenggarakan dapat membentuk kompetensi yang telah ditetapkan. Untuk menjadi professional dalam pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan, menurut Samsuddin (2006:17), sebagai

pengelola Pendidikan dan Pelatihan perlu memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

- a) Mampu menjelaskan kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur
- b) Mampu menjelaskan konsep dasar andragogi
- c) Mampu memanfaatkan sistem informasi Pendidikan dan Pelatihan
- d) Mampu mendiskripsikan Pendidikan dan Pelatihan sebagai suatu sistem
- e) Mampu melaksanakan analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan baik secara mikro maupun makro
- f) Mampu menyusun program Pendidikan dan Pelatihan
- g) Mampu merencanakan kegiatan tahunan Pendidikan dan Pelatihan
- h) Mampu merencanakan anggaran Pendidikan dan Pelatihan
- i) Mampu menerapkan teknik pengendalian Pendidikan dan Pelatihan
- j) Mampu mengelola sumber data Pendidikan dan Pelatihan
- k) Mampu melaksanakan evaluasi Pendidikan dan Pelatihan
- l) Mampu merencanakan penyediaan bahan Pendidikan dan Pelatihan
- m) Mampu memberdayakan lembaga Pendidikan dan Pelatihan
- n) Mampu mengefektifkan jejaring kerja Pendidikan dan Pelatihan

2) Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggara kegiatan kependidikan dan pelatihan di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil yang bertugas pada lembaga Pendidikan dan Pelatihan instansi pemerintah yang secara fungsional mengelola Pendidikan dan Pelatihan pada instansi yang bersangkutan

Profesionalisme pengelola Pendidikan dan Pelatihan dalam melaksanakan dan mewujudkan tujuannya sangat tergantung pada

profesionalisme penyelenggara yang mendukungnya. Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan berperan sebagai motor penggerak berbagai kegiatan Pendidikan dan Pelatihan. Karena peranannya yang demikian penting, maka perlu ada persyaratan kompetensi yang harus dimiliki setiap penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan sebagai salah satu wujud kesiapan dalam mewujudkan tujuan program Pendidikan dan Pelatihan.

Menurut Notoatmodjo (1992:36), bahwa untuk melaksanakan tugasnya, penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan membutuhkan kompetensi-kompetensi sebagai berikut :

- a) Memahami dasar-dasar organisasi;
- b) Menguasai Pendidikan dan Pelatihan sebagai suatu sistem;
- c) Memahami pendekatan andragogi;
- d) Memahami perencanaan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan;
- e) Melaksanakan koordinasi pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan;
- f) Melaksanakan administrasi penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan;
- g) Membuat laporan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan;
- h) Memberikan pelayanan prima dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan;
- i) Melaksanakan pengendalian Pendidikan dan Pelatihan;
- j) Menyiapkan sarana dan prasarana Pendidikan dan Pelatihan;
- k) Berkomunikasi efektif dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan;
- l) Menguasai pelaksanaan studi / obeservasi lapangan

3) Widyaiswara

Widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh Menteri Agama dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar dan atau melatih Pegawai Negeri

Sipil pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Makassar. Widyaiswara ini melakukan kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya dan dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab kepada Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Makassar, dengan memberikan laporan pelaksanaan tugas pada setiap Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakannya dengan memberikan tembusan kepada penanggung jawab program.

Keberadaan lembaga Pendidikan dan Pelatihan serta widyaiswara tersebut, merupakan upaya menjaga kesinambungan kinerja lembaga-lembaga pemerintah, sehingga memungkinkan setiap lembaga mencapai tugas pokoknya secara efektif dan efisien.

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan adalah untuk membentuk profesionalisme dikalangan Pegawai Negeri Sipil, hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan mengarah pada :

- a) Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
- b) Peningkatan kompetensi Teknis, manajerial dan atau kepemimpinan; yang dimaksud kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.
- c). Peningkatan efisiensi. Efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan memiliki kewajiban untuk meningkatkan kompetensi widyaiswaranya. Proses peningkatan kompetensi itu bisa saja dimulai dari proses rekrutmen, penyeleksian, penempatan serta penguasaan materi yang menjadi spesialisasinya.

Peningkatan kompetensi agar widyaiswara profesional baik secara personil maupun secara kelembagaan adalah merupakan suatu kewajiban agar bisa melaksanakan tugas-tugas secara efektif dalam rangka pencapaian tujuan dari lembaga Pendidikan dan Pelatihan (organisasi).

Pencapaian tujuan organisasi secara signifikan dipengaruhi, seberapa jauh widyaiswara memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi, karena kompetensi widyaiswara sangat menentukan keprofesionalannya serta akan meningkatkan kualitas out put dari lembaga Pendidikan dan Pelatihan maka pada akhirnya akan tercapailah keberhasilan suatu organisasi. Olehnya itu, perlu disadari bahwa hanya dengan memiliki Sumber Daya Manusia widyaiswara yang berkompetensi yang handal dan profesional maka tujuan organisasi secara efektif dapat tercapai.

Mengingat perannya yang sangat strategis, maka widyaiswara dituntut untuk profesional, dalam arti mampu menguasai substansi yang diajarkan dan mampu mentransformasikannya kepada peserta pelatihan.

Menurut (Sedarmayanti, 2001:21) bahwa:

'Arah pengembangan profesionalisme widyaiswara agar dapat melaksanakan tugas utama dalam mendidik, mengajar dan / atau melatih serta tugas lainnya, meliputi tiga bagian yaitu :

- a) *Content Expert* meliputi pengembangan wawasan, pengembangan intelektual dan pengembangan dalam pelaksanaan substansi;
- b) *Transfer Expert* meliputi pengembangan dan peningkatan keterampilan dalam mentransfer ilmu pengetahuan dan keterampilan pada peserta Pendidikan dan Pelatihan;
- c) *Ethis*, sikap mental dan perilaku.'

4. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan perlu juga diadakan evaluasi, yang dapat dilihat dari beberapa dimensi, yaitu reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan, pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan, perubahan perilaku dan perbaikan organisasi

Menurut (Notoatmodjo,1992:35). Setelah berakhirnya Pendidikan dan Pelatihan, seyogyanya di lakukan evaluasi, yang mencakup:

- a. Evaluasi terhadap proses, yang meliputi:
 - 1) Organisasi penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, misalnya: administrasinya, konsumsinya, ruangnya, para petugasnya (panitia) dan sebagainya.
 - 2) Penyampaian materi Pendidikan dan Pelatihan, misalnya: relevansinya, kedalaman materinya, pengajarnya(widyaiswara) dan sebagainya.
- b. Evaluasi terhadap hasilnya, mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan kemampuan atau keterampilan , pengetahuan dan sikap dari para peserta Pendidikan dan Pelatihan.

Dalam konteks evaluasi pelatihan ini, Irianto (2001:21) berpendapat bahwa program pelatihan harus mampu menghasilkan 'produk' tertentu. Menyelami pendapat Irianto ini, dapat dikemukakan

bahwa pelatihan yang dilaksanakan hendaknya berdasarkan kebutuhan individu peserta maupun organisasi sebagai user untuk meminimalisir kesenjangan kinerja. Oleh karena itu, evaluasi program pelatihan perlu dilakukan dengan benar dan sungguh-sungguh untuk memastikan bahwa Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan berdampak terhadap peningkatan kinerja individu, unit dan organisasi.

Lebih lanjut, Irianto (2001: 25) mengungkapkan pula bahwa :

Evaluasi pelatihan merupakan analisis atas arti atau nilai pelatihan melalui proses pengumpulan informasi secara sistematis tentang program pelatihan itu sendiri, partisipan, pelatih, rancangan, metode, sumber daya dan material yang digunakan, serta *outcomes* pelatihan. Evaluasi dapat dilakukan serentak melibatkan semua komponen atau dapat pula secara parsial.

Berpangkal pada uraian di atas, dapat dipahami bahwa evaluasi Pendidikan dan Pelatihan dilakukan untuk menilai apakah Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan memiliki arti atau nilai. Nilai di sini dapat berupa tercapainya tujuan Pendidikan dan Pelatihan yang ditandai dengan adanya kemampuan peserta Pendidikan dan Pelatihan untuk mengerjakan tugasnya. Apabila evaluasi menunjukkan bahwa pelatihan yang ada tidak memiliki arti atau nilai, maka ada sesuatu yang kurang dari pelatihan tersebut, sehingga perlu segera diatasi.

Di samping itu, timbul pertanyaan mengapa pelatihan harus dievaluasi? Berkenaan dengan hal ini, Irianto (2001:26) mengemukakan

beberapa pertanyaan yang harus dijawab tentang substansi dan efek pelatihan itu sendiri yang harus diketahui yaitu:

- 1) Apakah program telah mencapai tujuannya atau tidak;
- 2) Apakah sumber daya (uang) telah digunakan secara *well spent*;
- 3) Apakah uang dan upaya (*efforts*) telah digunakan secara *worthwhile*;
- 4) Apakah telah ada perubahan perilaku individu dalam pekerjaannya;
- 5) Apakah masalah yang telah diidentifikasi sebelum pelatihan telah dapat dipecahkan;
- 6) Apakah terdapat segala sesuatu (*anything*) dalam program tidak bekerja/berfungsi dan oleh karena itu harus diubah;
- 7) Apakah ada pelatihan lainnya yang dibutuhkan oleh peserta dan pelatih;
- 8) Apakah ada perubahan-perubahan yang perlu dibuat untuk rencana kalender pelatihan masa mendatang atau program yang akan ditawarkan atau penganggaran program dan seterusnya.

Berdasarkan uraian mengenai evaluasi pelatihan di atas, dapat mengerti bahwa dalam manajemen Pendidikan dan Pelatihan, evaluasi sangat diperlukan untuk menilai apakah pelatihan yang dilakukan berhasil mencapai tujuan yang dikehendaki dari pelatihan tersebut dan sebagai bahan pertimbangan guna lebih mengefektifkan dan mengefisiensikan manajemen Pendidikan dan Pelatihan berikutnya di masa yang akan datang.

Menurut modul Pendidikan dan Pelatihan MOT (LAN, 2003: 32), aspek yang perlu dievaluasi dalam penyelenggaraan program pelatihan yaitu:

- a) Evaluasi sebelum dan sesudah pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan.

- b) Evaluasi proses pembelajaran.
- c) Evaluasi penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan.
- d) Evaluasi dampak (pasca) Pendidikan dan Pelatihan.

Bercermin pada keempat aspek yang perlu di evaluasi dalam suatu program Pendidikan dan Pelatihan di atas, diketahui bahwa evaluasi merupakan suatu proses yang berlangsung di awal, dipertengahan dan akhir pelaksanaan suatu Pendidikan dan Pelatihan, termasuk mengevaluasi dampak dari pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan. Khusus evaluasi terhadap dampak Pendidikan dan Pelatihan, hal ini relatif jarang dilakukan karena adanya keterbatasan dana. Dengan demikian, evaluasi Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu proses yang berlangsung dari awal hingga berakhirnya suatu Pendidikan dan Pelatihan.

Salah satu langkah penting dalam pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan adalah evaluasi, karena tanpa evaluasi kita dapat mengetahui tingkat keberhasilan suatu penyelenggaraan pelatihan. Melalui evaluasi akan didapatkan informasi tetnang proses pelaksanaan dan hasil dari suatu kegiatan, apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, apakah ada masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan tersebut atau tidak. Informasi-informasi tersebut dijadikan bahan untuk pengambilan keputusan.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara, Nomor 193/XII/10/6/2001, tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menegaskan bahwa “evaluasi Pendidikan dan Pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan

oleh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Instansi bersangkutan dan/atau Instansi Pembina untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tingkat capaian kinerja penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan”.

Menurut Conbach & Supper, (Hamalik, 2000:8),

‘Evaluasi adalah suatu proses dimana data yang relevan dikumpulkan dan ditransformasikan menjadi informasi bagi pembuatan keputusan’.

Dalam hubungannya dengan penyelenggaraan kePendidikan dan Pelatihan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau kompetensi sumber daya manusia dalam suatu organisasi, Hamalik (2000:9), memberikan definisi tentang evaluasi sebagai berikut : “Evaluasi adalah proses penerapan prosedur ilmiah untuk mengumpulkan informasi yang valid dan reliable untuk membuat keputusan tentang program Pendidikan dan Pelatihan”.

Tujuan dari pada evalausi program pelatihan adalah untuk mengukur, menguji dan menilai, apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu program pelatihan bukan saja dapat dilihat dari keberhasilan penyelenggarannya tetapi yang lebih utama adalah manfaat yang diperoleh dari peserta Pendidikan dan Pelatihan. Manfaat tersebut apakah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila

dalam peserta pelatihan tersebut terjadi suatu transformasi atau perubahan.

Hamalik (2000:73-84), memperkenalkan langkah-langkah evaluasi program Pendidikan dan Pelatihan yang sistematis meliputi :

- 1) Persiapan dan penyusunan desain evaluasi, yaitu suatu rangkaian kegiatan meliputi penentuan tujuan atau maksud evaluasi, merumuskan informasi yang akan dicari atau menfokuskan evaluasi dan menentukan cara pengumpulan data.
- 2) Mengembangkan instrument, yaitu kegiatan penentuan instrument yang akan digunakan, pengembangan butir-butir instrument dan menentukan kepada siapa instrument tersebut ditujukan (respondennya).
- 3) Mengumpulkan dan menganalisis data yaitu kegiatan pelaksanaan evaluasi untuk mengimplementasikan desain yang telah dibuat dengan mengumpulkan dan menganalisis data, menginterpretasikan dan menyajikannya dalam bentuk yang mudah untuk dipahami dan komunikasi.
- 4) Menyusun Laporan Evaluasi, yaitu kegiatan mengkomunikasikan informasi hasil evaluasi kepada penerima laporan.

Berdasarkan keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XII/10/6/2001, bahwa : Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Instansi yang bersangkutan dan/atau Instansi Pembina untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan dan tingkat capaian kinerja penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan dilakukan terhadap antara lain: kurikulum, peserta, widyaiswara, pembiayaan Pendidikan dan Pelatihan, sarana dan prasarana, penyelenggara, bahan Pendidikan dan Pelatihan, metode Pendidikan dan Pelatihan dan jangka waktu Pendidikan dan Pelatihan.

Berdasarkan keputusan Kepala lembaga Administrasi Negara Nomor : 193/XII/10/6/2001, bahwa :

Evaluasi penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan meliputi ketercapaian tujuan dan sasaran Pendidikan dan Pelatihan, ketepatan agenda pembelajaran, kesesuaian widyaiswara dan peserta, ketersediaan sarana dan prasarana serta kesesuaian pembiayaan, bahan pelatihan dan metode pembelajaran.

a. Evaluasi pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Evaluasi terhadap pelaksanaan program pelatihan diarahkan untuk mengetahui seluruh langkah-langkah dalam proses administrasi dan manajemen dalam suatu organisasi, apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak.

Menurut Kirkpatrick, (1994:1-13) bahwa :

Evaluasi latihan dapat dikelompokkan menjadi empat tingkat yaitu evaluasi tingkat reaksi (*reaction*), evaluasi tingkat belajar (*learning*), evaluasi tingkat perilaku (*behavior*), evaluasi tingkat dampak. Tingkat evaluasi dalam Pendidikan dan Pelatihan itu saling berkaitan. Dengan kata lain ada sebab dan akibat di antara bermacam-macam tingkat, tetapi hubungannya tidak selalu otomatis, walaupun secara teoritis dikehendaki demikian, bahwa reaksi yang baik, akan menimbulkan prestasi belajar yang tinggi, dan prestasi belajar yang tinggi akan mengakibatkan perilaku kerja Pegawai menjadi tinggi dan produktif, dan perilaku yang produktif, akan membawa dampak yang baik pula terhadap lembaga, artinya produktivitas lembaga menjadi tinggi.

Berdasarkan keputusan Kepala lembaga Administrasi Negara Nomor : 193/XII/10/6/2001, bahwa :

Evaluasi penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan meliputi ketercapaian tujuan dan sasaran Pendidikan dan Pelatihan, ketepatan agenda pembelajaran, kesesuaian widyaiswara dan

peserta, ketersediaan sarana dan prasarana serta kesesuaian pembiayaan, bahan pelatihan, dan metode pembelajaran.

Bertolak dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa dalam setiap penyelenggaraan program Pendidikan dan Pelatihan terdapat beberapa aspek yang dievaluasi yaitu di samping evaluasi terhadap proses penyelenggaraan program Pendidikan dan Pelatihan, terdapat pula evaluasi yang secara khusus dilakukan terhadap peserta, widyaiswara dan penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan dengan kriteria-kriteria dan indikator penilaian masing-masing, dan disesuaikan dengan jenis dan jenjang program Pendidikan dan Pelatihan.

b. Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan

Keberhasilan suatu program pelatihan bukan saja dapat dilihat dari keberhasilan penyelenggaraannya tetapi yang lebih utama adalah manfaat yang diperoleh dari peserta Pendidikan dan Pelatihan. Manfaat tersebut apakah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan tersebut terjadi suatu transformasi atau perubahan.

“Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja” (Siagian 2000:202)”

Perubahan-perubahan dalam diri peserta perlu dilakukan evaluasi atau penilaian untuk mengukur keberhasilannya. Penilaian harus diselenggarakan secara sistematis agar dapat diperoleh data dan informasi yang akurat tentang perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam melakukan penilaian harus ditentukan pula kriteria-kriteria penilaian dengan tolak ukur yang jelas. Perlu pula dilakukan tes mengenai pengetahuan, keterampilan dan sikap sebelum mengikut Pendidikan dan Pelatihan, setelah berakhirnya pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dan juga pasca untuk mengetahui apakah terjadi perubahan.

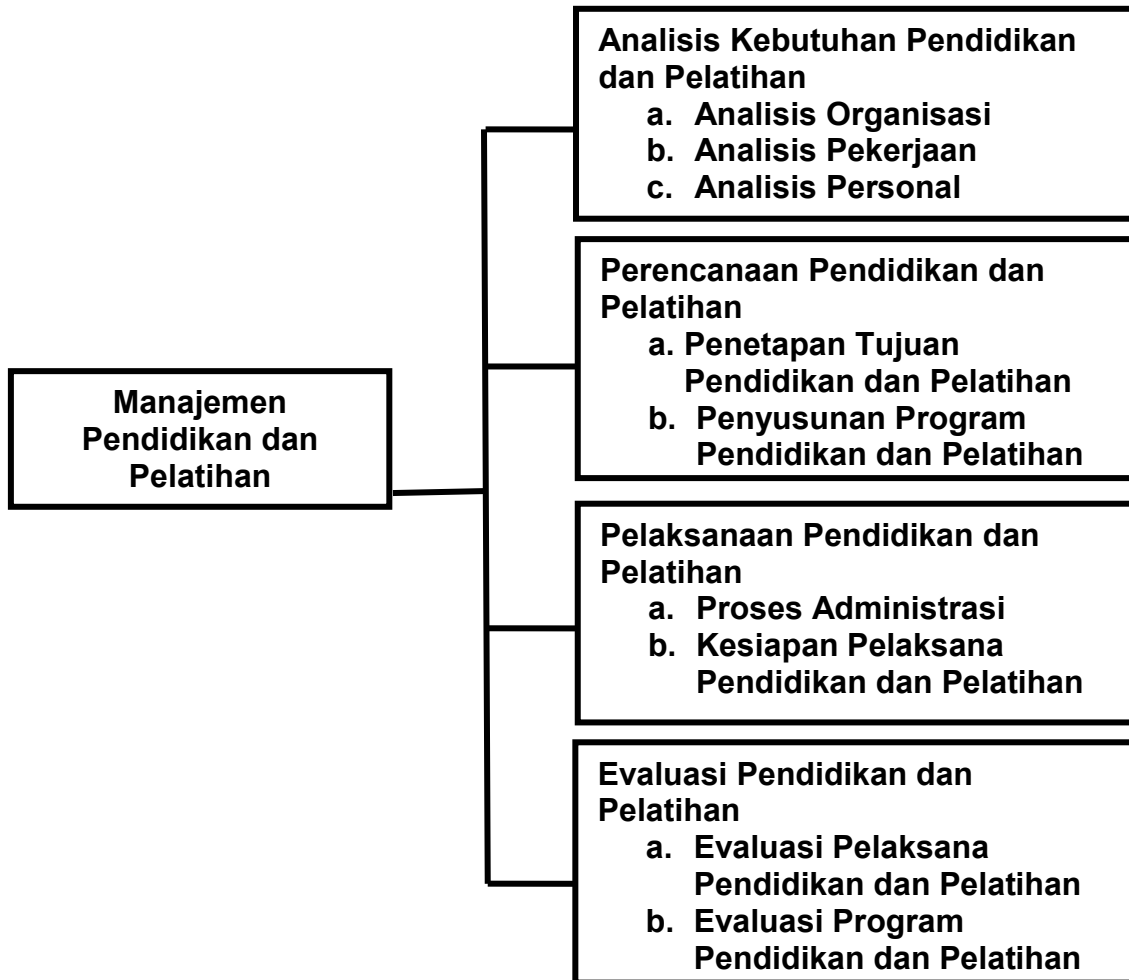
Menurut Notoatmodjo (1992:42, langkah-langkah sistematis tersebut sebagai berikut:

- 1) Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan sebelum suatu program pelatihan diselenggarakan dengan tolak ukur yang jelas.
- 2) Melakukan suatu tes untuk pengetahuan dan keterampilan peserta sekarang.
- 3) Pelaksanaan ujian pasca pelatihan dan mengetahui apakah terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak.
- 4) Tindak lanjut yang bekesinambungan.

C. Model Berpikir

Kerangka berpikir merupakan penjelasan secara deskriptif-naratif yang menggambarkan keterkaitan antara konsep kunci yang secara integral merupakan potret (manifestasi) focus permasalahan.

Kerangka berpikir dalam karya ilmiah ini dibuat dalam satu kerangka berpikir sebagai berikut:



D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pada fokus masalah yang dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Makassar ?
2. Bagaimana Perencanaan Program Pendidikan dan Pelatihan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Makassar ?
3. Bagaimana Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Makassar ?
4. Bagaimana Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Makassar ?