

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

82.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini berisi *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*, yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu: analisis Pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang dilaksanakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Provinsi Jawa Barat. Sehingga dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan tersebut. Teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli-ahli.

2.1.1. Pengertian Manajemen

Secara etimologi kata manajemen bersal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agere* yang artinya melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menagani. Manajemen berasal dari bahasa inggris "*management*" yang berarti ketata laksana, tata pimpinan, dan pengelolaan. Maka dapat diketahui bahwa manajemen secara bahasa adalah proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Kata manajemen juga berasal dari bahasa Perancis "*management*" yang berarti seni melaksanakan, mengatur dan dalam bahasa italia "*maneggiare*" yang berarti seni mengendalikan dimana dalam konteks mengendalikan disini adalah mengendalikan kuda

Dapat dikatakan manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuan yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dikatakan sebagai seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seseorang manajer dalam mencapai tujuan dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer itu sendiri.

Banyak juga pengertian manajemen yang didefinisikan serta di publikasikan berikut beberapa pengertian manajemen yang diungkapkan oleh para ahli:

Menurut DeCenzo dan Robbins (1999:5) mendefinisikan bahwa:

“ Management is the process of effeciently achieving the objectives of the organization with and through people”

diartikan bahwa manajemen merupakan suatu cara organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dengan dan melalui orang lain.

Menurut Stoner (2012:1) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Menurut George R. Terry dalam Afifudin (2013:5) berpendapat bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Menurut Badrudin (2014:4) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”

Menurut Mary Parker Follet yg dikutip oleh Handoko (2014:8), mendefinisikan bahwa :

“Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan”.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan dan motivasi, sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi suatu kerja yang efektif, agar dapat tercapainya tujuan yang diinginkan perusahaan, studi tentang manajemen personalia akan menunjukan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas). Berikut adalah pendapat para ahli mengenai pengertian sumber daya manusia:

Menurut Raymond dan Noe, *at al* (2010:2) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap, dan *performance*.”

Menurut Mathis dan Jackson (2012:4) mendefinisikan bahwa :

“ Manajemen sumber daya manusia yaitu sesuatu yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi.”

Menurut Sedarmayati (2009:13) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.”

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau seni yang mempelajari mengenai pengelolaan peranan sumber daya manusia di suatu organisasi yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan oengendalian. Hal tersebut ditujukan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen SDM adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen SDM yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi – fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia. Menurut

Flippo dalam Hasibuan (2014:11), fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial, yaitu pelaksanaan fungsi-fungsi dari manajemen umum terhadap sumber daya manusia. Fungsi ini terdiri dari:
 - a. Perencanaan (*planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.
 - b. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi.
 - c. Pengarahan(*directing*) adalah kegiatan untuk mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi pegawai dan masyarakat.
 - d. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
2. Fungsi operasional, merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi terhadap fungsi manajerial sumber daya manusia, yaitu:
 - a. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan seleksi penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 - b. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

- c. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa.
- d. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang sesuai dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau peningkatan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Dapat terjadi karena masa waktu kerja yang habis, waktu pensiun maupun karena sebuah kelalaian yang sudah tidak dapat ditoleransi lagi oleh perusahaan.

2.1.2.2 Aktifitas-aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Manthis dan Jackson (2006:43-46) manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut ketujuh aktifitas sumber daya manusia yaitu:

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Melalui perancangan sumber daya manusia memungkinkan untuk menempatkan sumber daya manusia dalam penggunaan yang strategis dari satu organisasi dapat dilakukan pada lebih banyak basis yang lebih pasti dari

sebelumnya. Mengurangi resiko yang tidak perlu serta organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan- perubahan di dalam lingkungan yang dapat terjadi dari beberapa aspek, seperti perubahan dalam undang-undang, pasar, dalam produk dan jasa, dalam pembukaan pasar baru dalam teknologi dan persaingan dari organisasi lain. Biasanya langkah berikutnya dalam proses perencanaan sumber daya manusia adalah menentukan karakteristik para pekerja yang dipekerjakan oleh organisasi pada saat ini. Ini berarti sebuah inventaris bagi karyawan harus dikembangkan.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Konsep yang menunjukkan bahwa setiap orang harus mendapat perlakuan yang sama pada semua tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kesetaraan dan keadilan gender dalam pekerjaan dapat terlaksana dengan dihapuskannya diskriminasi dalam pekerjaan, dan perolehan hak serta perlakuan yang sama dalam pekerjaan. Persamaan kesempatan dalam bekerja dan memperoleh pekerjaan ini tercantum juga dalam konvensi ILO, *discrimination (Employment and Occupation)*

3. Perekrutan atau Pengangkatan Pegawai

Sasaran perekrutan untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Perekrutan dilakukan untuk mengisi bagian yang kosong di perusahaan dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Sebelum melakukan perekrutan perusahaan harus melakukan analisa kebutuhan tenaga kerja analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari fungsi perekrutan. Hal tersebut membantu proses seleksi terhadap karyawan *fresh graduate* agar mempunyai kinerja yang baik.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerja-pekerja berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Perusahaan yang memiliki reputasi yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang memilih pegawai dengan standar yang kurang.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan tunjangan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji besar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan dalam perusahaan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi atau perusahaan lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Jaminan fisik dan keselamatan karyawan adalah hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan mulai dari keamanan lingkungan kerja, jaminan asuransi kerja dan peralatan keselamatan pegawai/karyawan.

7. Hubungan karyawan dan Buruh/ Manajemen

Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan dan hubungan antara para manajer dengan pegawai mereka harus ditangani secara efektif apabila karyawan dan instansi ingin sukses bersama. Maka dari itu atasan dengan karyawan perlu mempunyai hubungan yang baik agar tujuan terlaksananya keinginan perusahaan tersebut terwujud dengan yang perusahaan inginkan. Maka dari itu pengelolaan SDM dalam perusahaan harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin agar karyawan tidak kecewa dengan hasil yang diperoleh perusahaan.

2.1.3 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pelatihan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Tidak terlalu jauh dalam instansi pendidikan, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja pendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan.

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974 pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmani dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sedangkan latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem

pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Dalam Undang-undang no. 2 tahun 1989 disebutkan bahwa “pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan atau latihan-latihan bagi peranan dimasa yang akan datang.”

Menurut Edwin B. Floppo dalam Hasibuan (2014:69-70) pendidikan adalah proses peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Sedangkan latihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Jan Bella dalam Hasibuan (2014:70) mengatakan bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.

Mengacu pada beberapa konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan adalah suatu proses kegiatan yang diikuti pegawai atau karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, dan perilaku kerja demi tuntutan produktivitas kerja pada jabatan yang diembannya. Dapat dikatakan bahwa pendidikan dan latihan bersifat urgensi dan penting pada organisasi dalam mengatasi masalah kesenjangan yang terjadi antara pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja pada diri pegawai. Dengan melakukan pendidikan dan pelatihan kerja diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dari setiap pegawai yang akan mempengaruhi juga kinerja dari pegawai tersebut.

2.1.3.1 Tujuan dan Sasaran Pendidikan dan Pelatihan PNS

Menurut Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang tujuan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yaitu:

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

Menurut Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang sasaran pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil adalah terwujudnya PNS yang mewakili kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Sedangkan menurut Sunarti Sahendy dalam Suryoto (2012:140), tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki Kinerja

Calon utama dalam kegiatan pelatihan yaitu pegawai/karyawan yang bekerja dengan hasil yang kurang memuaskan yang diakibatkan kurangnya keterampilan sehingga dibutuhkan proses pemberian informasi dan melatih pegawai/karyawan dalam melakukan pekerjaan.

2. Memaksimalkan Keahlian Para Karyawan

Seiring semakin berkembang dan majunya Teknologi menuntut SDM untuk dapat beradaptasi dalam mengimplementasikan teknologi-teknologi yang dapat

mendukung kinerja SDM di suatu perusahaan/instansi dalam memaksimalkannya hal yang dapat dilakukan dengan mengikut sertakan pada kegiatan pendidikan dan pelatihan yang akan membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien

3. Mengurangi Waktu Belajar

Dalam Proses Seleksi SDM tidak ada hasil akurat yang dapat digunakan untuk memprediksi kesuksesan dan kegagalan. Pelatihan dilakukan untuk mengisi gap antara kinerja SDM yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.

4. Memecahkan Permasalahan Operasional

Pelatihan merupakan salah satu cara yang dianggap penting untuk memecahkan berbagai masalah atau dilema yang harus dihadapi manajer. Beberapa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan adalah untuk memecahkan masalah organisasi dan melakukan pekerjaan secara efektif

5. Promosi Karyawan

Untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan dapat dilakukan dengan program pengembangan karier. Hal ini merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan saing karyawan. Dengan melakukan pelatihan yang berkala dapat mendorong semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan

6. Orientasi Karyawan Tentang Organisasi

Persepsi setiap organisasi akan suatu organisasi tentu berbeda-beda baik positif maupun negatif. Disinilah peran Sumber Daya Manusia (SDM) memperjelas atau menyatukan cara pandang karyawan suatu organisasi agar mempunyai cara pandang yang sama.

7. Memenuhi Kebutuhan Pertumbuhan Pribadi

Dalam pelatihan, selain untuk meningkatkan efektivitas karyawan dalam bekerja juga bertujuan untuk pengembangan pribadi karyawan

Mengacu pada beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa Tujuan dan sasaran pendidikan dan latihan adalah menghasilkan pegawai yang berpengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional yang memiliki kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas sejalan dengan tujuan dari perusahaan dan meningkatkan kinerja dalam bekerja agar lebih efektif dan efisien.

2.1.3.2 Tahapan Pendidikan dan Pelatihan

Dalam penyelenggaraan Diklat ada beberapa tahapan yang perlu dilakukan yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Adapun penjelasan secara rinci sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan faktor penting dalam sebuah program diklat. Perencanaan yang baik akan dapat membantu lembaga penyelenggaraan dalam melaksanakan kegiatannya dengan terpadu sehingga tercapainya hasil yang maksimal. Menurut Roesningsih (2009:46), perencanaan pelatihan meliputi:

1. Menetapkan tujuan pelatihan

Tujuan sangat penting karena berfungsi sebagai arah dari seluruh kegiatan diklat. Tujuan pelatihan yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, terukur dan dapat dicapai. Dalam hal ini ditetapkan tujuan Diklat baik tujuan umum yaitu menggambarkan tujuan yang ingin dicapai pada akhir Diklat dan tujuan khusus yaitu menguraikan secara spesifik, tujuan yang ingin dicapai untuk

tercapainya tujuan umum pelatihan. Setelah tujuan maka dapat dirumuskan strategi pelatihan yang sesuai.

2. Menyusun strategi pelatihan

Menyusun strategi pelatihan ini dilakukan untuk mengatur mekanisme pelatihan agar pelaksanaannya efektif dan efisien. Memastikan apakah relevan dengan kebutuhan atau motivasinya rendah atau tinggi.

3. Menentukan metode pelatihan

Ada beberapa metode yang dapat diterapkan dalam kegiatan diklat yaitu ceramah, tanya jawab, diskusi kelompok, latihan, studi kasus, *brainstroming*, seminar, *resitation*.

4. Membuat silabus

Silabus pada hakikatnya menjelaskan secara singkat mengenai materi yang akan dibahas dari setiap mata ajar dan tujuan yang hendak dicapai dari suatu pengajaran, atau tahap belajar-mengajar atau dengan kata lain silabus merupakan penjabaran standar kompetensi, kompetensi dasar dan indikator kedalam materi pokok/ pembelajaran, kegiatan pembelajaran dan pencapaian kompetensi untuk penilaian.

5. Menentukan materi pelatihan

Materi pelatihan yang akan diberikan harus sesuai dengan tujuan pelatihan. Materi pelatihan (modul pelatihan, diklat/ buku-buku referensi, unit-unit kompetensi yang dipilih dan lain-lain) yang akan diberikan kepada peserta pelatihan disusun berdasarkan silabus pelatihan. Hal ini bertujuan untuk membantu pembawa materi menjalankan kursus pelatihan dan menggunakan bahan lain dalam kemasan.

6. Membuat *session plan*

session plan ini berisi tentang struktur dan prosedur dari diklat.

Sedangkan menurut Notoatmodjo (2009:18) tahapan dalam perencanaan diklat yaitu:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Tujuan analisis kebutuhan ini antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi/institusi. Untuk mempertajam analisis ini seyogianya ditunjang dengan survei peninjauan kebutuhan (*need assessment*).

2. Menetapkan Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan pada hakikatnya ialah perumusan kemampuan yang diharapkan dari pelatihan tersebut, karena tujuan pelatihan ini ialah perubahan kemampuan yang merupakan bagian dari perilaku, maka tujuan pelatihan dirumuskan dalam bentuk perilaku (*behavior objectives*). Misalnya, setelah mengikuti pelatihan ini diharapkan peserta dapat melakukan pencatatan dan pelaporan secara benar. Dasar untuk menyusun tujuan pelatihan ini adalah hasil dari analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan. Dalam tujuan pelatihan dibedakan menjadi dua, yakni:

- a. Tujuan umum, yakni rumusan tentang kemampuan umum yang akan dicapai oleh pelatihan ini peserta pelatihan mampu melakukan deteksi dini kehamilan beresiko.
- b. Tujuan khusus, yakni rincian kemampuan yang dirumuskan dalam tujuan umum ke dalam kemampuan khusus. Misalnya tujuan umum

dalam contoh tersebut ke dalam kemampuan mengenal tanda-tanda kehamilan beresiko. Kemampuan diagnosis kehamilan beresiko, dan sebagainya.

3. Pengembangan Kurikulum

Dari tujuan-tujuan diklat yang telah dirumuskan tadi akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan apa yang harus diberikan dalam pelatihan. Maka selanjutnya diidentifikasi materi-materi atau bahan-bahan pelajaran yang akan diberikan dalam pelatihan. Dengan kata lain materi-materi apa yang dapat mengembangkan atau meningkatkan kemampuan para peserta Diklat. Selanjutnya dilakukan identifikasi waktu yang diperlukan untuk tiap-tiap materi atau topik/sub topik yang lebih terinci. Setelah itu di tentukan metode belajar mengajar yang bagaimana yang akan digunakan, serta alat bantu belajar yang bagaimana yang akan digunakan serta bantu belajar yang diperlukan dalam pelatihan tersebut. Proses ini disebut pengembangan kurikulum (*curriculum development*)

4. Persiapan Pelaksanaan Diklat

Sebelum pendidikan dan pelatihan dilaksanakan terlebih dahulu dilakukan persiapan, yang pada umumnya mencakup kegiatan-kegiatan administrasi, antara lain:

- a. Menyusun silabus dan jadwal diklat (penjabaran kurikulum ke dalam kegiatan pembelajaran)
- b. Pemanggilan dan seleksi peserta
- c. Menghubungi para pengajar atau pelatih
- d. Penyusunan materi pelatihan peserta penyediaan bahan-bahan referensi

e. Penyiapan tempat dan akomodasi peserta

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwasannya dalam perencanaan diklat meliputi: analisis kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, menyusun strategi pelatihan, menetapkan metode pelatihan, menentukan materi, dan persiapan administrasi sebelum pelatihan dilaksanakan.

b. Pelaksanaan

Suryosubroto (2004:126) menyebutkan dalam tahap pelaksanaan meliputi :

a. Pembukaan

Pembukaan dapat dilakukan secara seremonial artinya pembukaan mengikuti ketentuan-ketentuan protokoler yang telah digariskan oleh departemen yang bersangkutan.

b. Penjelasan

Penjelasan program diklat antara lain mencangkup tujuan, kurikulum, sistem penilaian, masalah kelulusan dan segi-segi administratif dilakukan oleh panitia penyelenggara.

c. Pembentukan kelompok peserta

Pembentukan kelompok dimaksudkan untuk membangkitkan semangat kebersamaan dan kerjasama antar peserta serta memberi kesempatan kepada setiap peserta untuk lebih dekat lagi dengan anggota pelatihan lainnya dan saling berbagi informasi.

d. Pelaksanaan perkuliahan

Dalam pelaksanaan perkuliahan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu pengaturan jadwal, kondisi ruang belajar dan pengaturan bentuk formasi kursi (tempat duduk) peserta diklat.

e. Pembagaian tugas-tugas (peserta)

Bentuk-bentuk tugas yang diberikan kepada peserta diklat meliputi: menulis kerta kerja, diskusi/seminar, praktek kerja lapangan, dan penyusunan laporan baik perorangan maupun kelompok.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan untuk pelaksanaan diklat mencakup kegiatan antara lain: pembukaan, penjelasan, pembentukan kelompok, pelaksanaan proses pembelajaran, pembagian tugas-tugas, evaluasi pembelajaran, dan penutupan.

c. Evaluasi

Melakukan evaluasi pada pendidikan dan pelatihan kerja dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana tujuan program telah tercapai dan ini merupakan usaha untuk memperoleh umpan balik bagi penyempurnaan program diklat selanjutnya. Bagian evaluasi mencakup:

a. Pelaksanaan evaluasi

Pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan sebelum, selama, dan sesudah program berakhir. Tetapi bisa dilakukan pula secara berkala beberapa kali sebelum dan sesudah diklat.

b. Aspek evaluasi

Aspek-aspek yang dievaluasi meliputi aspek prestasi akademis dan aspek sikap, dengan bobot yang berbeda. Dalam melaksanakan evaluasi harus mempelajari indikator-indikator penilaian yang sudah ditentukan.

c. Metode evaluasi

Beberapa metode evaluasi antara lain: tes tertulis, angket, dan lain-lain yang digunakan terkait pula dengan aspek-aspek yang akan dievaluasi.

d. Sasaran evaluasi

Sasaran evaluasi yaitu evaluasi terhadap widyaiswara, penyelenggara dan antar peserta diklat.

e. Penghargaan evaluasi

Peserta diklat yang dinyatakan berhasil dalam mengikuti program diklat diberikan tanda penghargaan berupa STTPL (Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Latihan)

f. Laporan evaluasi

Hasil evaluasi program diklat secara keseluruhan dilaporkan kepada instansi terkait dan atasan langsung.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan pelaksanaan evaluasi diklat mencakup evaluasi dari sebelum , selama, dan setelah kegiatan berakhir. Aspek- aspek yang dievaluasi meliputi prestasi, sikap dan bobot yang berbeda. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwasannya ada tahapan dalam penyelenggaraan diklat yaitu dimulai dari perencanaan, kemudian pelaksanaan dan terakhir evaluasi diklat agar penyelenggaraan diklat dapat berjalan efektif maka tahapan tersebut harus dilakukan secara berurutan.

2.1.3.3 Jenis dan Jenjang Diklat

Dalam mengembangkan kemampuan, kecekatan dan keahlian para pegawai, pekerja atau karyawan baru diperlukan pemberian pendidikan dan pelatihan atau Diklat yang sesuai dengan bidang kerjanya. Dibawah ini akan dijelaskan jenis dari diklat yang dilakukan untuk Pegawai Negeri Sipil dan jenjang dari Diklat.

Jenis Diklat menurut Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 dibagi menjadi dua yaitu:

1. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintah negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Pelatihan diklat prajabatan adalah syarat bagi calon pegawai negeri sipil (CPNS) untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil mengatakan selambat-lambatnya dilakukan 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. Setelah CPNS mengikuti serangkaian acara diklat dan dinyatakan lulus maka CPNS dapat diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Diklat pra jabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b. Diklat Jabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

2. Diklat Dalam Jabatan

Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Macam -macam Diklat dalam jabatan diantaranya:

- a. Diklat kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur

pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Macam-macam Diklatpim yang dilaksanakan terdiri dari:

- (1) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Erselon IV;
- (2) Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Erselon III;
- (3) Diklatpim tingkat II adalah untuk Jabatan Struktural Erselon II;
- (4) Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Erselon I

b. Diklat Fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh instansi Pembinaan Jabatan Fungsional bersangkutan.

c. Diklat Teknis

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS, sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan. Peserta yang mengikuti Diklat teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

2.1.3.4 Indikator Pendidikan dan Pelatihan

Untuk mencapai diklat yang efektif maka ada beberapa indikator yang akan dikaji terkait penyelenggaraan pendidikan dan latihan (Diklat) Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia antara lain penyelenggara Diklat, Widyaiswara, metode pembelajaran, sarana dan prasarana dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Penyelenggara diklat

Penyelenggara diklat atau lembaga pelaksana diklat adalah instansi Pembina diklat. Penyelenggara diklat adalah pihak yang bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan diklat (meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian, monitoring dan evaluasi). Tenaga penyelenggara atau pengelola diklat dengan standar tenaga pengelola telah mengikuti diklat MT (*Master Trainer*) dan TC (*Training Course*). Unsur yang menjadi penyelenggara diklat terdiri dari :

- 1) Pengarah / Nara Sumber Pusat yang berasal dari unsur birokrat, pakar dan akademisi
- 2) Panitia
- 3) Fasilitator.

Fasilitator dapat berasal dari unsur birokrat, pakar dan akademisi yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a) Menguasai substansi / materi
- b) Menguasai metode dan strategi pembelajaran
- c) Dapat berkomunikasi dengan baik
- d) Direkomendasikan oleh lembaga tempat bertugas

b. Widyaiswara

Widyaiswara adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab,

wewenang untuk mendidik, mengajar, dan / atau melatih PNS pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pemerintah. Widyaiswara adalah seorang yang ahli dan cakap dalam membagikan pengetahuannya kepada peserta didiknya. Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasibuan (2014) menjelaskan syarat-syarat yang hendaknya dimiliki pelatih atau widyaiswara sebagai berikut :

1) *Teaching Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan, agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

2) *Communication Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta pengembangan.

3) *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

4) *Social Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan. Ia harus suka menolong, objektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

5) *Technical Competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil keputusan.

6) *Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebhawanan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai yang objektif.

c. Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran adalah cara atau strategi atau mekanisme bagaimana proses pembelajaran yang akan dilaksanakan dalam suatu Diklat. Ada pun sejumlah alternatif metode pengembangan (Diklat) yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran yang hendak dilaksanakan oleh widyaiswara. Hasibuan (2014:90) memaparkan metode pengembangan yaitu metode latihan yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) *On the job*, dimana para peserta latihan langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
- 2) *Vestibule*,
adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
- 3) *Demonstration and Example*, adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

4) *Simulation*, merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tipuan saja.

5) *Apprenticeship*,

adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya

6) *Classroom methods*, metode pertemuan dalam kelas yang mempertemukan pengajar dan peserta dalam satu ruangan dalam proses belajar mengajar.

d. Sarana dan prasarana

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia , sarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses. Untuk lebih memudahkan membedakan keduanya Sarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang bergerak seperti komputer dan mesin-mesin, sedangkan prasarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang tidak bergerak seperti gedung.

Sarana prasarana diklat tertuang dalam Keputusan Kepala LAN nomor 193/XIII/10/6/2001 sebagai berikut:

- 1) Sarana dan prasarana diklat merupakan alat bantu dan fasilitas penunjang yang digunakan untuk menjamin efektivitas pembelajaran.
- 2) Sarana dan prasarana diklat dapat dimiliki sendiri dan atau memanfaatkan sarana dan prasarana diklat lembaga diklat instansi lain dengan memperhatikan kesesuaian standar persyaratan setiap jenis, jenjang, dan program diklat serta jumlah peserta diklat.
- 3) Sarana dan prasarana diklat yang dimiliki oleh setiap instansi dapat didayagunakan secara optimal baik oleh lembaga diklat instansi yang

bersangkutan maupun lembaga diklat instansi lainnya dengan dukungan sistem informasi diklat PNS yang dikembangkan oleh instansi pembina.

2.1.3.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Diklat

Berikut merupakan faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004:240), yaitu antara lain:

1. Materi atau isi pelatihan:

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.

2. Metode yang digunakan:

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan agar pesan dari materi dapat mencapai tujuan

3. Kemampuan Widyaiswara/ instruktur pelatihan

Menyesuaikan kemampuan Widyaiswara dengan pelatihan yang akan diselenggarakan. Memperhitungkan setiap skill dan kualitas yang harus dimiliki untuk dapat membawakan suatu materi pada Diklat

4. Sarana atau Prinsip-prinsip pembelajaran:

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif menggunakan sarana yang tepat agar prinsip-prinsip pembelajaran dapat tersampaikan kepada peserta selama proses pendidikan dan pelatihan.

5. Peserta Pelatihan

Peserta merupakan faktor yang sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih. Menentukan target peserta akan membantu dalam mencapai keefektifan Diklat apabila peserta yang dituju sesuai makan materi dan berbagai komponen akan saling berhubungan.

6. Evaluasi Pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

2.1.4 Pengertian Efektifitas

Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat efektif adalah efektifitas. Menurut Makmur (2011:5) dijelaskan bahwa persepsi tentang efektivitas sesungguhnya bersumber dari salah satu kriteria ilmu administrasi yang berkembang secara ilmiah ke dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia untuk mencapai tujuan yang mereka kehendaki.

Berikut adalah pendapat dari para ahli mengenai definisi dari efektifitas:

Menurut Hendyat Soetopo (2012:31) mendefinisikan bahwa:

“Efektifitas adalah ketetapan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Andrian (2004:32) mendefinisikan bahwa:

“Efektifitas adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu dan alat-alat yang dikeluarkan.”

Menurut Malayu (2014:42) menjelaskan bahwa:

“Efektifitas adalah pekerjaan yang dilaksanakan dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam pekerjaan tersebut, dengan menberdayakan seluruh potensi sumberdaya manusia maupun sumberdaya dana yang ada.”

Efektivitas merupakan tercapainya sasaran atau tujuan-tujuan dari suatu instansi yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam efektivitas terkandung makna berdaya tepat atau berhasil guna untuk menyebutkan bahwa sesuatu itu telah

berhasil dilaksanakan secara sempurna, secara tepat dan target tercapai. Selain itu terkandung makna efisiensi, yaitu berdaya guna untuk menunjukkan bila tindakan atau usaha sudah efektif dan ekonomis, baru dikatakan efisien. Sedangkan

Makmur (2011:6-7) menjelaskan, persoalan efektivitas sebenarnya tidak terbatas pada keadaan yang bersifat konstitusional saja melainkan kepada seluruh aspek kehidupan manusia dengan berbagai administrasi suatu ilmu pengetahuan yang efektif sebenarnya tidak dapat dipisahkan dengan kriteria lainnya, yaitu rasional dan efisiensi

2.1.4.1 Indikator Mengukur Efektifitas

Menurut M.Steers dalam Tangkilisan (2005:33) mengungkapkan 3 indikator untuk mengukur efektifitas yaitu sebagai berikut:

1. Pencapaian tujuan yaitu keseluruhan pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses pencapaian terdiri dari 2 faktor, yaitu: kurung waktu dan sasaran yang merupakan target konkret.
2. Integrasi, yaitu pengukuran sosial atau komunikasi dan pengembangan konsensus, integrasi menyangkut proses sosialisasi.
3. Adaptasi, yaitu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Berkaitan dengan kesesuaian antara program dengan keadaan di lapangan.

2.1.4.2 Efektivitas Pelatihan

Menurut Hardjana (2001:43) sebuah pelatihan menjadi efektif maka perusahaan harus melakukan penilaian terhadap kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pelatihan tersebut dapat ditemukan melalui teknik wawancara, mengadakan kuesioner, mengadakan tes, atau melakukan audit lembaga pada unit-unit dengan

mempelajari kegiatan, masukan, keluarga, biaya atau efisiensi dan efektivitas masing-masing.

Basri dan Rivai (2005) menyatakan bahwa pelatihan tersebut efektif apabila:

1. Pelatih memahami bahwa pertanyaan akan membantu pegawai untuk mendapatkan tambahan pengetahuan
2. Pegawai termotivasi untuk belajar dan sadar bahwa tingkat keterampilan atau pengetahuan dan perilaku mereka perlu ditingkatkan untuk mencapai kepuasan
3. Pegawai diberi bimbingan tentang yang harus mereka pelajari dan umpan balik atas yang mereka sedang lakukan
4. Pelajaran adalah suatu proses aktif
5. Pelatih mendengarkan peserta untuk memahami apa yang mereka inginkan dan perlukan
6. Pelatihan menghadapi suatu pendekatan bersifat membangun berdasarkan kekuatan dan pengalaman

2.1.5 Teori Evaluasi Training: *The Four Level*

Komponen penting dalam siklus penyelenggaraan diklat adalah komponen evaluasi. Tahapan ini menjadi penting karena pada tahapan ini memberikan umpan balik pada setiap tahapan dalam siklus penyelenggaraan diklat. Pada dasarnya evaluasi mempunyai tiga tujuan yaitu untuk memperbaiki program (termaksud strategi penyelenggaraan diklat), untuk menentukan apakah suatu program diklat harus dihentikan atau tetap dilanjutkan, dan untuk memberikan *justifikasi value* (nilai program diklat). Evaluasi suatu *training* adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan training itu sendiri dan bahwa evaluasi tersebut merupakan

kegiatan yang harus dilakukan agar training itu sendiri dan bahwa evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan agar training secara keseluruhan dapat berlangsung dengan efektif.

Pada tahun 1959, Kirkpatrick melahirkan teori tentang evaluasi training melalui tulisannya di *American Society for Training and Development Journal*, teori tersebut dikenal dengan *The Four Level Techniques for Evaluating Training Program* (Kirkpatrick 1998:41). Berdasarkan teori tersebut, terdapat 4 (empat) tingkat/level dalam evaluasi *training*, yaitu:

1. Level 1: *Reaction*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur reaksi kepuasan peserta terhadap pelaksanaan training. Hal-hal yang dievaluasi pada level ini antara lain materi training, pemberi materi (*trainer*), fasilitas yang disediakan, waktu penyelenggaraan, serta metode yang digunakan. Evaluasi level ini berguna untuk memberikan umpan balik (*feedback*) bagi manajerial, penyelenggaraan *training*, dan pemberi materi (*trainer*) untuk penyempurnaan penyelenggaraan *training* berikutnya. Tahap pengevaluasian ini biasanya diberikan kepada peserta dalam rupa kuesioner yang diberikan sesuai dengan kebutuhan objek yang akan dievaluasi.

2. Level 2: *learning*

Evaluasi pada tingkat ini mengukur sejauh mana peserta memahami materi training yang disampaikan dalam tiga domain kompetensi yakni *knowledge*, *skill*, dan *attitude*. Evaluasi pada level ini menekankan pada seberapa jauh pembelajaran (*learning*) peserta atas materi training dalam konteks peningkatan kompetensi.

3. Level 3: *Behavior*

Evaluasi pada tingkat ini mengatur sejauh mana peserta memahami materi training yang disampaikan dalam tiga domain kompetensi yakni (*knowledge, skill, dan attitude*) yang diperolehnya tersebut dalam lingkungan pekerjaannya. Selain itu, evaluasi pada level ini tidak cukup hanya sekedar mengukur perubahan yang terjadi pada *behavior* peserta yang telah mengikuti kegiatan Pendidikan dan Pelatihan, namun lebih jauh lagi perlu dievaluasi pula sejauh mana perubahan yang terjadi tersebut dapat diterapkan dalam praktek kerja sehari-hari.

4. Level 4: *Result*

Evaluasi pada tahap ini mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan training terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan. Evaluasi level ini merupakan evaluasi paling penting sekaligus paling sulit dilakukan memberikan dampak/hasil (*result*) terhadap peningkatan kinerja peserta yang telah mengikuti kegiatan Pendidikan dan Pelatihan, unit kerja, maupun organisasi secara keseluruhan.

Untuk memperdalam pemahaman tentang efektivitas dalam pelatihan, pada umumnya perusahaan atau institut mengandalkan level 1 reaksi (*reaction*) dan level 2 pembelajaran (*learning*) teori evaluasi Kirkpatrick. Evaluasi tahap pertama dalam model evaluasi efektif menurut Kirkpatrick yang menjelaskan bahwa untuk mengukur sebuah program pembelajaran, manajemen maupun individu dapat mengukur sikap maupun kepuasan peserta terhadap program tersebut, sedangkan level kedua dalam teori efektivitas Kirkpatrick yaitu level evaluasi pembelajaran, lebih mendakan pengamatan dan evaluasi terhadap hasil setelah melakukan

pelatihan salah satunya dengan melihat yang dilakukan setelah program pendidikan dan pelatihan tersebut selesai diselenggarakan.

Selain itu untuk mengukur efektifitas suatu diklat, dapat membandingkan antara hasil dari evaluasi level 1 reaksi (*reaction*) dan level 2 pembelajaran (*learning*) teori evaluasi kirkpatrick dengan biaya yang timbul dari penyelenggaraan suatu diklat. Penyelenggaraan diklat yang efektif adalah yang mampu meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*attitude*) dari peserta diklat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk mencapai tujuan penyelenggaraan diklat yang efektif tersebut, disusun beberapa metode pelatihan yang sesuai dengan hasil yang ingin dicapai oleh organisasi. Penyusunan metode pelatihan tersebut, tidak hanya memperhatikan unsur efektivitas, melainkan juga unsur biaya. Hal ini dikarenakan anggota organisasi, sehingga setiap biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk pelatihan anggota organisasinya diharapkan akan menghasilkan return yang lebih besar dari biaya yang telah dikeluarkan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pertandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai kompetensi andagogik (cara belajar secara langsung dari pengalaman), kompetensi profesional (kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik), dan kompetensi pedagogik (kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik) dalam mencapai tujuan meningkatkan kompetensi pegawai aparatur negara. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang

didapat dari jurnal nasional maupun Internasional sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan yang dirangkum melai dari metode penalitian yang digunakan hingga hasil penelitian sebagai berikut:

| No | Peneliti dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|
| 1 | Sentosa Bangun (2016) Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan untuk meningkatkan Produktivitas Karyawan PT.Indogravure | Menggunakan metode kualitatif pendekatan Deskriptif . Metode pengumpulan data melalui data pustaka serta observasi. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan metode produktivitas kerja per periode dihitung menggunakan rumus: $\text{unit produksi(output) dibagi dengan jumlah karyawan perusahaan / periode kali jumlah kerja standar per periode (input)}$ | Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan PT indogravure sudah berjalan cukup efektif karena rasio efektivitas selama periode yang diteliti(2011-2015) cenderung meningkat. |
| 2 | Ihil S. Baron (2013) Analisis efektifitas Pelatihan dan Pengembangan Prajabatan di Lingkungan Pemerintahan Kota Banjarbaru Jurnal | Metode kualitatif pendekatan deskriptif menggunakan sumber data yang berasal dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Teknik pengumpulan data menggunakan pendekatan ke sistem-an yang melihat keterkaitan antara berbagai komponen pelatihan. | Program pelatihan dan pengembangan prajabatan tidak berjalan dengan efektif karena masih ada tenaga pengajar yang masih kurang memiliki kemampuan dalam memotivasi peserta. |
| 3 | Ade Rustiana (2010) Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan | Metode penelitian kualitatif pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan data dengan melakukan pengambilan sample kepada 54 orang menggunakan teknik <i>purposive sampling</i> | Pelatihan yang dilaksanakan sudah efektif, terbukti dengan adanya tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan terhadap kinerja pegawai. |

| No | Peneliti dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|
| | | membagikan kuesioner ke sejumlah pegawai yang mengikuti pelatihan dengan memberikan pertanyaan yang mencakup empat bidang yaitu reaksi peserta terhadap pelatihan, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan, dan tingkat kinerja peserta. | |
| 4 | Adeline Jiliana Benyaminsz (2017) Efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di derektorat sumber daya manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Makassar | Merupakan penelitian Deskriptif dengan pendekatan Kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi. Teknik analisis data analisis model interaktif (Miles dan Hubermann dalam Rohidi dan Mulyorto, 2002) dengan langkah-langkah: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. | Pengembangan pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu membawa suatu pengaruh positif, baik bagi pihak pegawai itu sendiri maupun instansi |
| 5 | Rinni Rodiah Munajatisari (2014) Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasik dan E-Learning | Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan jenis komperatif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik survei pengambilan sampel dari suatu populasi menggunakan kuesioner. | penyelenggaraan Diklat Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja metode klasikal memiliki tingkat efektivitas lebih tinggi apabila dibandingkan dengan metode e-learning. |
| 6 | Fachry H. Samad, Masye Pangkey, Sony Rompas (2016) Efektifitas pendidikan dan | Menggunakan metode deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan, wawancara, dan penelaahan dokumen. | Pendidikan dan Pelatihan PNS (Diklat Struktural /Kepemimpinan, Diklat Teknis, Diklat Fungsional) efektif meningkatkan |

| No | Peneliti dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|---|
| | pelatihan PNS dalam meningkatkan kinerja Aparatur (studi di badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate) | Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis data model interaktif (Miles dan Hubermann dalam Rohidi dan Mulyorto, 2002) dengan langkah-langkah: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. | kinerja aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate. |
| 7 | Rusmulyani (2015) Efektivitas Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Baru terhadap Kinerja Aparatur (studi kasus Diklatpim IV pada Badan Diklat Provinsi Bali) | Metode yang digunakan yaitu kualitatif pendekatan Deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah wawancara, Survei/angket, Studi dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan yaitu distribusi frekuensi. Hasil penelitian dianalisis secara deskriptif kuantitatif dengan mencari rata-rata, presentase skor efektif pelaksanaan Diklatpim Tk.IV | Efektivitas pelaksanaan diklat kepemimpinan Tk.IV dalam meningkatkan kinerja aparatur berada pada kriteria <i>efektif</i> . |
| 8 | Christo Vorando Amalo (2017) Efektivitas Sistem Pendidikan dan Pelatihan Struktural di Pemerintahan Kota Kupang | Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik Pengambilan Data yang dilakukan yaitu Wawancara yang dilakukan secara <i>purposive sampling</i> , Studi Dokumen. Data yang telah dihimpun diolah melalui proses reduksi data, penyajian data, dan interpretasi dari data penelitian. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai pihak-pihak yang terlayani atau merasakan langsung kinerja pegawai pasca diklat, mereka menggambarkan bahwa masih belum efektif. |
| 9 | Wahyu Tri Handayani, Agus Suryono, Abdullah Said (2017) | penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dipakai yaitu observasi/pengamatan, | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan Diklat PIM Tingkat III Angkatan 226 di |

| No | Peneliti dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|
| | Efektivitas Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil | <i>interview</i> /wawancara, dan dokumentasi. Model analisis yang dipakai yaitu model analisis interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan yang terakhir yaitu penarikan kesimpulan. | BKD tidak efektif karena kurangnya fasilitas selama pendidikan dan pelatihan berlangsung |
| 10 | Rendy Pradana Hafiz (2014) Efektivitas penyelenggaraan Diklat pengelola laboratorium Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) program EQEP di balai Teknologi Komunikasi Pendidikan (BTKP) Yogyakarta | Pendekatan penelitian deskriptif analisis kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara (<i>interview</i>), pengamatan, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis data kualitatif melalui reduksi, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan kriteria pengukuran efektifitas. | Didapatkan hasil bahwa efektivitas penyelenggaraan diklat pengelola laboratorium program ICT EQEP dapat disimpulkan efektif, dikarenakan telah mencapai kriteria pengukuran efektivitas. |
| 11 | Akhila Kunche, Ravi Kumar Puli, Sunitha Guniganti, Danaiah Puli (2015) <i>Analysis and Evaluation of Training Effectiveness</i> | Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan jenis komperatif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik Observasi, Wawancara, dan Survei pengambilan sampel dari suatu populasi menggunakan kuesioner. | Dalam mendukung keefektifan pelatihan terdapat beberapa hal diantaranya: lingkungan, materi, pelatihan menawarkan pengalaman pedagogis& teknologi untuk memberi solusi yang efektif dan melakukan evaluasi sebelum dan setelah pelatihan. |

| No | Peneliti dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|
| 12 | Rajeswararao (2014) <i>Analysis Of Effectiveness Of Employees' Training In An Automotive Component Manufacturing Organization</i> | Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan jenis komperatif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik Observasi, Wawancara, dan Survei pengambilan sampel dari suatu populasi menggunakan kuesioner. | Hasil dari penelitian mengatakan bahwa pelatihan akan efektif jika ditunjang dengan fasilitas, kualitas pengajar, materi, dan gambaran pengamplikasian program pelatihan. |
| 13 | Ganesh M, Dr. R. Indradevi (2015) <i>Importance and Effectiveness of Training and Development</i> | Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan jenis komperatif. Proses pengumpulan data dengan menggunakan primary data, menyebarkan kuesioner, wawancara, dan kertas dokumentasi. | Program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di universitas berjalan dengan baik. Dan membantu para karyawan untuk bekerja dengan baik. Sehingga pelatihan ini dapat dikatakan efektif. |
| 14 | Philipina Ampomah (2016) <i>The Effect of Training and Development on Employee Performance in a Private Teriary Institiuan in Graha</i> | Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan jenis komperatif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik Observasi, Wawancara, dan Survei pengambilan sampel dari suatu populasi menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan dengan pengambilan sample secara acak kepada karyawan di universitas | Pelatihan yang dilakukan oleh universitas ditemukan berjalan secara efektif |
| 15 | Rama Devi (2014) <i>Evaluation training &</i> | Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan jenis komperatif. | Pelatihan dan pengembangan berperan dalam meningkatkan |

| No | Peneliti dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---------------------------|
| | <i>development effectiveness- a meansurement model</i> | Metode pengumpulan data menggunakan teknik Observasi, Wawancara, dan Survei pengambilan sampel dari suatu populasi menggunakan kuesioner. | ketangkasan dari pegawai. |

2.2 Kerangka Pemikiran

Telah diuraikan sebelumnya bahwa pendidikan dan pelatihan kerja sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai pekerjaan sesuai jabatannya atau yang akan dijabat kedepannya. Pendidikan dan pelatihan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja pendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang dilakukan untuk peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi, pendidikan dan pelatihan ini dapat diberikan secara berkala agar setiap pegawai tetap dapat meningkatkan kompetensinya agar dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Diperkuat juga dengan penelitian Ganesh M, Dr. R. Indradevi (2015) dengan judul *importance and effectiveness of Training and Development*, Ade Rustiana (2010) dengan judul *Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan*, Ihil S. Baron (2013) *Analisis efektivitas pelatihan dan pengembangan prajabatan di lingkungan pemerintahan kota Banjarbaru*, Rama Devi (2014) dengan judul *evaluating training & development effectiveness a meansurement model*, Rusmulyani (2015) berjudul *Efektivitas penyelenggaraan diklat kepemimpinan pola baru terhadap kinerja aparatur*, Fachry H. Samad dkk (2016)

berjudul Efektivitas pendidikan dan pelatihan PNS dalam meningkatkan kinerja aparatur, Philipina Ampomah (2016) dengan judul *the effect of training and development on employee performance in a private tertiary institution in graha*, dan Adeline Jiliana Benyaminsz (2017) berjudul efektivitas pendidikan dan pelatihan di direktorat sumber daya manusia pada PT. pelabuhan indonesia IV Makassar.

Berdasarkan hasil penelitian diatas dibuktikan bahwa Pendidikan dan Pelatihan pegawai berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab dimana hal tersebut dapat terjadi dikarenakan dalam proses pelatihan dan pendidikan kompetensi dari pegawai meningkat sehingga pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan telah efektif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rajeswararao (2014) *Analysis of effectiveness of employees training in an automotive component manufacturing organization*, dan Akhila Kunche dkk (2015) *analysis and evaluation of training effectiveness*, mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan akan berjalan secara efektif apabila ditunjang dengan indikator-indikator yang mendukung dan memadai seperti pengolahan materi, kualitas pengajar, sarana dan prasarana, dan cara peserta dapat mengaplikasikan pembelajaran selama Diklat.

Selain itu pada penelitiannya Wahyu Tri Handayani dkk (2017) efektivitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan PNS serta Christo Vorando Amalo (2017) dengan judul Efektivitas sistem pendidikan dan pelatihan struktural di pemerintahan kota Kupang. Berdasarkan kedua jurnal tersebut yang melihat bahwa ketidakefektifan sebuah Diklat tidak dapat meningkatkan kompetensi dari karyawan atau membuat suatu perubahan yang signifikan bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan beberapa kegiatan diklat yang dilakukan oleh BPSDM, dapat diukur dengan keberhasilan pengajar serta pihak lembaga dalam memberikan materi dan mempersiapkan fasilitas bagi peserta sehingga kemampuan dan kompetensi pegawai dapat meningkat.. Dalam menyampaikan materi dan meningkatkan kompetensi peserta, hal ini dapat dilakukan dengan melakukan proses pre test evaluasi dan post test setelah DIKLAT. Test ini dapat bekerja sama dengan instansi lain yang berhubungan dengan tema diklat yang sedang berlangsung dan diberikan wewenang oleh pemerintah dalam memberikan sertifikat hasil pelatihan kepada peserta yang dapat mengikuti kegiatan dengan baik. Tetapi berdasarkan pengamatan penulis masih banyak peserta yang tidak lulus dalam ujian tersebut.

Pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, mengatakan bahwa dari 4.7 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebanyak 95% PNS tidak kompeten, dan hanya 5 % memiliki kompetensi dalam pekerjaannya (Harian umum Pikiran Rakyat, Kamis 1 Maret 2012). Pernyataan menteri pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini mendapat tanggapan yang beragam dari berbagai kalangan, baik kalangan PNS itu sendiri maupun yang disektor swasta.

Pernyataan menteri pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bagi kalangan PNS merupakan salah satu bahan introspeksi diri untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi. Karena PNS berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah, dan pembangunan.

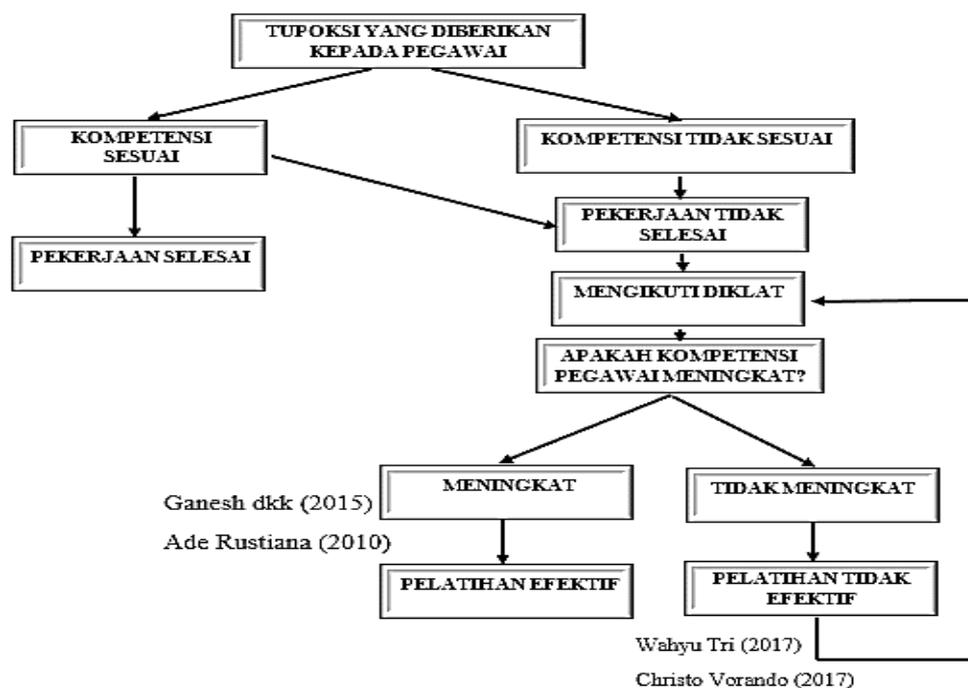
Berikut merupakan kompetensi yang harus dimiliki serta disesuaikan dengan jabatan yang dijabat aparatur Pegawai Negeri Sipil menurut Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial oleh BKN (Badan Kepegawaian Negara) yaitu Kompetensi Berorientasi pada Kualitas (BpK), Berfikir Konseptual (BK), Integritas (Int), Berorientasi pada Pelayanan (BpP), dan Perhatian terhadap Kerteraturan (PtK). Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan maka akan membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan efisien sehingga pekerjaan yang ditanggungjawabkan dapat terselesaikan.

Sedangkan apa bila kompetensi tersebut tidak terpenuhi atau masih kurang sesuai dengan kebutuhan yang ditanggung jawabkan instansi dengan jabatannya saat ini maka instansi pemerintahan berupaya untuk meningkatkan dan menambah kompetensi seperti melakukan reformasi biro krasi, berbagai Diklat Teknis, berbagai diklat fungsional, workshop, seminar dan kegiatan ilmiah lainnya. Tetapi keberhasilan pemerintah dalam meningkatkan kompetensi pegawainya harus ditunjang juga dengan fasilitas Diklat yang tersedia apa bila pelatihan berjalan sesuai tujuan dan efektif maka kompetensi dari pegawai akan meningkat, tetapi apabila proses diklat yang berjalan tidak efektif maka kompetensi pegawai tidak meningkat sesuai yang diharapkan oleh instansi pegawai tersebut berasal.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dapat dikatakan berhasil dan efektif apabila peserta yang telah mengikuti kegiatan dapat mengaplikasikan apa yang telah diterima selama kegiatan dapat dipraktekan untuk meningkatkan efektifitas pekerjaan ditempat pegawai itu berasal dan dapat membantu instansi yang mengirimkannya untuk mencapai tujuan.

Tetapi apabila peserta setelah mengikuti pelatihan dan instansi merasakan kompetensi dari pegawai tersebut belum bertambah atau kinerja pegawai masih belum lebih baik maka instansi dapat mengirimkan pegawai tersebut untuk mengikuti kembali pendidikan yang akan dilaksanakan lagi pada kesempatan berikutnya sesuai dengan undangan dari Lembaga Balai Diklat Provinsi Jawa Barat.

Untuk memberikan gambaran mengenai penelitian ini, maka penulis mengajukan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Paradigma Penelitian

2.3 Proposisi Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian dan kerangka pemikiran yang ditetapkan maka proposisi dari penelitian ini:

- Diklat Teknis yang dilaksanakan oleh BPSDM Belum Efektif
- Penghambat Efektifitas Diklat Teknis BPSDM dapat diidentifikasi
- Penanggulangan hambatan dapat dilakukan pada Diklat Teknis BPSDM